



---

---

## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT - VERSION DU 20 AVRIL 09

**Ce guide permet d'assurer une compréhension commune des différentes étapes de l'entretien, entre le membre du personnel enseignant et son/sa supérieur-e hiérarchique**

### CONTEXTE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT

L'entretien d'évaluation et de développement du personnel enseignant fait partie intégrante de la politique des ressources humaines de l'Etat fondée sur la notion de compétences de l'ensemble du personnel (enseignant, policier, personnel administratif et technique, cadres, etc.) dans le but de garantir des prestations de qualité.

#### Objectifs de l'entretien

L'entretien d'évaluation et de développement est un moment privilégié pour faire le point et dresser un bilan entre l'enseignant et son responsable. **Il ne doit pas être utilisé comme un moyen de sanction<sup>1</sup>.**

C'est également un outil qui favorise la communication, la responsabilisation et la motivation. Il permet aux directeurs/trices et aux membres du corps enseignant de:

- d'effectuer un bilan de la période écoulée, apprécier les prestations et faire un constat qualifiant, favoriser l'évolution professionnelle, le cas échéant, discuter des mesures d'amélioration ;
- de faire part de ses vœux et projets de carrière, de discuter en commun des objectifs pour la prochaine période et d'en envisager les délais et moyens de réalisation ;
- de discuter des problèmes éventuels rencontrés, afin de prendre les dispositions susceptibles de les résoudre et de prévenir les dysfonctionnements éventuels ;
- le cas échéant, de faire des commentaires sur les conditions et l'environnement de travail (partie facultative).

#### Modalités pratiques

##### Périodicité

Pour les membres du corps enseignant, les entretiens d'évaluation et de développement ont lieu **après trois mois, 8 mois et 18 mois de fonction durant la période dite probatoire**. Par la suite, les entretiens ont lieu selon les besoins identifiés de part et d'autre, mais en principe **une fois tous les 4 ans (pour le départ) puis si possible tous les 3 ans**.

##### Critères

Par tirage au sort **et/ou volontariat** (à l'exception des enseignants en période probatoire et de tous ceux qui ont eu l'entretien lors de la phase test). Par la suite la périodicité des entretiens se fixe en fonction de la date du 1er entretien. **Les demandes de priorité doivent être prises en considération pendant les premières années de la mise en oeuvre des EED (personnel proche de la retraite, retours après congés, projets d'évolution de carrière, etc.)**

##### Conduite de l'entretien

---

<sup>1</sup> les fautes professionnelles et/ou comportements inadéquats donnent lieu à un entretien de service (art. 40, B 5.10.04) portant sur cette question. (voir document annexé)



Pour les représentants des associations professionnelles, c'est le supérieur hiérarchique qui conduit les entretiens.

Pour le département, le directeur peut déléguer la conduite des entretiens du personnel nommé aux doyens de discipline, notamment dans les écoles professionnelles.

### Visites

L'entretien est en principe précédé d'une visite de classe convenue à l'avance entre le supérieur/la supérieure hiérarchique et l'enseignant-e. Il peut toutefois être convenue d'en avoir que la direction en effectue plusieurs - ou aucune de ne pas en avoir. L'enseignant-e peut demander à ne pas être averti-e de la date de la visite.

En tout temps, la DRH et les RRH sont à disposition des personnes évaluatrices et des personnes évaluées, en cas d'incertitude ou de questions sur l'outil d'entretien ou sur toute autre question en lien avec le processus d'entretien d'évaluation et de développement.

## LE SUPPORT A L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT

### A) Le bilan de la période écoulée

Pour le premier entretien, la partie est remplie par la personne évaluée (sauf exception ou des objectifs existeraient. *P. Cirlini : je ne comprends pas cette formulation*

s'agit dans cette rubrique d'effectuer le bilan des objectifs attendus, soit lors de l'engagement, soit lors du précédent entretien d'évaluation et de développement tout en y ajoutant des commentaires. Par ailleurs, il s'agit de se prononcer sur les moyens qui ont été mis en œuvre pour la réalisation de ces objectifs, tant par la personne évaluée que par la personne qui évalue.

Ainsi, le bilan de la période écoulée doit-il permettre de :

- partager une appréciation du travail et les expériences acquises,
- mettre en perspective l'atteinte des objectifs individuels,
- identifier les raisons qui, le cas échéant, n'ont pas permis l'atteinte complète des objectifs.

### B) L'évaluation des compétences et des prestations

s'agit dans cette rubrique d'évaluer le niveau des prestations du personnel enseignant en adéquation avec les exigences de la fonction. Ainsi, l'évaluation doit-elle permettre :

- d'identifier parmi les compétences attendues par le cahier des charges celles qui sont maîtrisées et celles qui restent à développer,
- d'exprimer les difficultés rencontrées et les éventuelles carences constatées,
- d'avoir une discussion constructive permettant de clarifier les attentes et les perspectives possibles.

Chaque compétence doit être appréciée et doit faire l'objet d'un commentaire explicite et indispensable. Il est important que les commentaires correspondent à la discussion et à ce qui a été dit à l'enseignant-e.

Pour les enseignants en période probatoire, l'évaluation doit s'effectuer à l'aide des documents du dispositif d'évaluation des enseignant-e-s en période probatoire.



### C) Explications concernant les appréciations à donner :

- satisfaisant : les compétences sont exercées de manière conforme aux attentes pour la fonction,
- suffisant : les compétences sont identifiées comme existantes, mais pourraient/devraient être développées/améliorées,
- insuffisant : les compétences ne sont pas exercées de manière suffisante par rapport à ce qui est requis pour la fonction et doivent être améliorées.

Quelques exemples pour chaque compétence :

## 4 ENSEIGNEMENT

### 4.1 Planifier l'enseignement et les apprentissages

Définition	Exemples
Vise à mesurer l'aptitude à organiser, de manière anticipée, claire et structurée, la prestation d'enseignement <b>Voir s'il faut garder les définitions P. Cirilini :s'agit-il d'une note de travail provisoire ?</b>	- Planifier l'enseignement à court, moyen et long terme - Réunir et préparer le matériel et les moyens d'enseignement nécessaires

### 4.2 Conduire des activités d'enseignement

Définition	Exemples
Vise à mesurer l'aptitude à conduire des activités d'enseignement conformes au plan d'étude et adaptées au public-cible.	- Adapter l'action à la réalité du moment (adaptation aux rythmes différents, au niveau des élèves) - Conduire la séquence dans une logique de progression - Encourager l'activité de tous les élèves

### 4.3 Mettre en œuvre l'évaluation des apprentissages des élèves

Définition	Exemples
Vise à mesurer l'aptitude à intégrer l'évaluation comme moyen de suivi et de certification des apprentissages, en respectant les exigences institutionnelles, notamment les délais, la clarté, l'explicitation et la cohérence des critères.	- Pratiquer des évaluations (évaluations formatives, informative et/ou certificatrice) - Informer clairement les élèves sur les champs de l'épreuve et les exigences fixées - Elaborer des barèmes en cohérence avec les pratiques du groupe de discipline et normes institutionnelles

## 5 RELATIONS

### 5.1 Gérer les interactions en classe

Définition	Exemples
Vise à mesurer l'aptitude à fixer un cadre de travail adéquat au sein de la/des classes permettant de réaliser des prestations de qualité	- Affirmer son rôle d'autorité et mettre en place un cadre et des stratégies adéquats pour prévenir des comportements non appropriés / gérer les éventuels comportements problématiques, cas échéant, faire appel à de l'aide - Conserver la bonne distance avec les élèves



	conformément à la fonction - S'exprimer clairement et dans un registre de langue qui constitue une référence pour les élèves
--	---

## 5.2 S'impliquer dans l'école

Définition	Exemples
Visé à mesurer l'aptitude à s'impliquer au sein d'une équipe, dans le cadre du travail de collaboration mené dans la/les disciplines et/ou dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Participer aux activités qui impliquent l'école entière en apportant une contribution concrète à leur réalisation</li><li>- Exprimer son point de vue, formuler des propositions dans les réflexions conduites en groupe ou dans l'école</li></ul>

## 5.3 Entretenir des relations professionnelles avec les parents et les autres partenaires

Définition	Exemples
Visé à mesurer l'aptitude à représenter l'institution et à dialoguer dans une perspective constructive	<ul style="list-style-type: none"><li>- Encourager les échanges en participant aux soirées de parents, entretiens, séances d'information, réunion, portes ouvertes, etc. ou en les organisant</li><li>- Contacter les parents/les partenaires de l'institution afin de traiter les situations difficiles, tendues ou conflictuelles</li></ul>

## 6 PROCESSUS DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

### 6.1 Entretenir et actualiser ses connaissances et compétences

Définition	Exemples
Visé à mesurer l'aptitude à analyser sa pratique, à la lumière du cadre institutionnel et de l'évolution des connaissances et à prendre les mesures nécessaires pour entretenir et actualiser ses compétences	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analyser sa pratique en identifiant les manques et les besoins</li><li>- S'investir dans les formations continues qui sont destinées à améliorer la qualité des prestations ou à enrichir les connaissances ou à développer des compétences</li></ul>

## 7 AUTRES COMPETENCES / DOMAINE D'EXPERTISE

Cette partie est facultative. Elle permet de signaler des compétences particulières. Cependant, l'absence de domaine d'expertise n'est en aucun cas préjudiciable à l'enseignant-e.

### APPRECIATION GENERALE

Sous cette rubrique, une appréciation globale sur la qualité des prestations et des domaines de compétences de l'enseignant-e est formulée **explicitement**.

En fin de période probatoire, le/la supérieur-e hiérarchique se prononce sur la demande de nomination ou sur la prolongation de la période probatoire et en précise la durée.



---

En cas de désaccord, l'enseignant-e peut exprimer son point de vue par écrit, dans un délai de 10 jours ouvrables, soit sur le document lui-même, soit sur une feuille à part qui doit être jointe à l'entretien. Le désaccord peut porter sur l'insuffisance des prestations et/ou les objectifs fixés pour la prochaine période.

La première fois que les prestations sont appréciées comme insuffisantes ou inadéquates lors d'un entretien d'évaluation et de développement, des objectifs d'amélioration sont identifiés et explicités dans le formulaire, en précisant notamment les moyens d'action.

En cas d'insuffisances sérieuses **et/ou** répétées, on aura recours à un entretien de service (voir document annexe).

### **C. Gestion de carrière et fixation d'objectifs**

C.1. Projets de carrière : cette rubrique est l'occasion pour l'enseignant-e de formuler des vœux et projets pour l'avenir

C.2. Fixation d'objectifs : les objectifs définis doivent être formulés de manière précise et réaliste

Il est nécessaire **de dégager préciser** les moyens permettant de réaliser ces objectifs, **notamment pendant la période probatoire**. Ils peuvent consister, par exemple, en :

- un soutien interne spécifique,
- des actions de formation spécifiques,
- des modifications de l'organisation interne ou des processus de travail,
- **une dotation horaire équitable pour réaliser les prestations attendues** *P. Cirlini : de quoi s'agit-il ? S'il y a dysfonctionnement, et sauf éventuellement cas de santé, on voit mal l'employeur payer le collaborateur pour qu'il mette en œuvre une amélioration de ses prestations...*

Ces objectifs et moyens définis sont en principe convenus d'un commun accord et font l'objet d'un échange.

Entre deux entretiens d'évaluation et de développement, un "bilan intermédiaire" peut être réalisé afin de faire un point de situation en lien avec les objectifs préalablement fixés.

### **D. Signatures**

La **signature** de l'enseignant-e ne signifie pas son accord avec l'évaluation, mais **atteste que ce contenu représente bien le compte-rendu de l'entretien et qu'il/elle en a pris connaissance**.

Le **document d'entretien d'évaluation et de développement définitif** est rempli et remis, avec ses éventuelles annexes, au/à la supérieur-e hiérarchique qui le classe dans le dossier administratif de l'enseignant-e. Une copie est adressée à l'enseignant-e

Le/la supérieur-e hiérarchique remet le document d'entretien d'évaluation et de développement définitif au/à la responsable du service du personnel enseignant de la direction générale concernée pour visa et actions si besoin, dans les cas suivants :

- non-renouvellement,
- prolongation de la période probatoire,
- nomination,
- prestations insuffisantes.

### **E. La partie Appréciation de l'environnement de travail est facultative.**



## DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT

### Au moins 15 jours avant l'entretien :

Le/la supérieur-e hiérarchique convient, avec l'enseignant-e d'une date :

- pour la visite de classe (lorsqu'il y a une visite)
- pour l'EED

Il/elle lui remet un formulaire, le guide ainsi que tout autre document pouvant servir de base à l'entretien.

### Au moins 1 semaine avant l'entretien :

L'enseignant-e remet au/à la supérieur-e hiérarchique tout document utile demandé.

**Chacun se prépare à l'entretien en étudiant de son côté le document.**

### Avant l'entretien :

Le/la supérieur-e hiérarchique se rend dans la classe de l'enseignant-e et participe à l'heure de cours.

L'enseignant-e a la possibilité d'annoncer ou non aux élèves la venue du/de la supérieur-e hiérarchique.

Si l'enseignant-e enseigne dans plusieurs classes ou niveaux, il peut être convenu d'effectuer plusieurs visites.

**Une bonne préparation constitue une condition essentielle à une appréciation aussi objective que possible et productive en termes d'échanges et de suites données.**

### Quelques bonnes pratiques :

L'entretien doit avoir lieu dans un endroit calme, sans interruptions (téléphone, rendez-vous, etc.). **Un temps suffisant doit être prévu pour un véritable dialogue**, car un EED est un moment dans lequel l'écoute et la compréhension mutuelles sont privilégiées. Il est fondé sur les principes de respect et de confiance réciproque ainsi que sur l'observation des règles habituelles relatives à l'égalité de traitement.

#### Pour le/la responsable :

- faire preuve de disponibilité,
- s'exprimer sur les faits constatés,
- s'exprimer sur les attentes (en regard de la fonction et du cahier des charges),
- comparer les objectifs fixés de ceux réalisés et se déterminer sur leur atteinte,
- amener son interlocuteur/trice à s'exprimer sur ses propres prestations et son environnement de travail,
- proposer ou solliciter l'identification des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés,
- identifier les souhaits d'évolution professionnelle et exprimer un avis quant aux potentialités de développement possibles.

#### Pour l'enseignant-e :

- faire sa propre évaluation de son travail, de l'atteinte des objectifs fixés et des compétences exercées,
- s'exprimer sur son degré de satisfaction au travail et ses attentes,
- faire part de ses réflexions et suggestions sur l'organisation et la vie de l'école,
- faire part de ses réflexions sur son parcours actuel et de ses souhaits quant à son avenir professionnel.