



## **Guide relatif au bilan de situation et à la convention d'objectifs dans le cadre d'un entretien d'évaluation périodique (EEP) du corps enseignant**

### **Formulaire d'entretien officiel et guide**

#### **Formulaire d'entretien officiel de la Direction de l'instruction publique et de la culture**

La Direction de l'instruction publique et de la culture recommande d'utiliser le formulaire d'entretien de l'Office de l'école obligatoire et du conseil. Les formulaires utilisés jusqu'à présent peuvent rester en usage s'ils remplissent les critères prescrits par la Direction de l'instruction publique et de la culture (voir la partie D du guide). Les écoles qui utilisent un autre formulaire sont tenues de respecter, par analogie, les prescriptions de ce guide.

#### **Guide**

Ce guide précise la façon dont se déroule l'entretien d'évaluation périodique (EEP) entre la direction de l'école et le corps enseignant.

Il est structuré comme suit :

A – Introduction

B – Indications et prescriptions concernant la préparation et le déroulement de l'entretien

C – Indications relatives au formulaire d'entretien de l'Office de l'école obligatoire et du conseil

D – Critères d'évaluation des formulaires d'entretien utilisés jusqu'à présent dans les écoles

E – Personne de contact

Annexe: Procédure

### **A – Introduction**

#### **L'EEP comme instrument essentiel de gestion du personnel**

L'EEP, à l'école enfantine et à l'école obligatoire, a pour but de faire le point sur la situation professionnelle de l'enseignant ou de l'enseignante dans le cadre d'un entretien structuré. C'est un instrument à visée formative, essentiel pour la gestion et le développement du personnel.

L'EEP met en évidence les différents aspects de la vie professionnelle. Il permet de développer la qualité de l'enseignement, de clarifier la collaboration, d'instaurer un dialogue ainsi que d'assurer le développement professionnel et personnel de l'enseignant ou de l'enseignante.

La conduite régulière d'entretiens avec les enseignants renforce le dialogue et la compréhension mutuelle, facilite la collaboration entre la direction d'école et le corps enseignant et est propice au développement de la culture d'établissement.

### **Objectifs de l'entretien d'évaluation périodique**

#### **Le développement du personnel comme objectif de l'EEP**

La conduite régulière et structurée d'entretiens d'évaluation périodique a pour but:

- de reconnaître, d'encourager et de développer les compétences professionnelles et personnelles de l'enseignant ou de l'enseignante
- de réfléchir à l'accomplissement du mandat du corps enseignant
- d'analyser en commun les points forts et les points faibles
- de convenir d'objectifs, de points forts et de priorités
- de vérifier la réalisation des objectifs convenus
- de prévoir et d'engager des mesures pour le développement de l'enseignant ou de l'enseignante, de dégager des perspectives
- de donner à l'enseignant ou à l'enseignante la possibilité de porter un regard sur le travail de direction.

## Bases légales

### Ordonnance sur le statut du personnel enseignant

En vertu de l'article 63, alinéa 1 de l'ordonnance du 28 mars 2007 sur le statut du personnel enseignant (OSE), la direction d'école procède à un bilan de situation périodique sous la forme d'un entretien d'évaluation périodique avec les membres du personnel enseignant dont l'engagement remonte à plus de six mois. L'entretien a lieu au moins une fois tous les deux ans. Les points essentiels de l'entretien sont précisés dans l'article 64, alinéa 2 OSE.

### Principe

**Art. 63** <sup>1</sup> La direction d'école procède à un bilan de situation périodique sous la forme d'un entretien d'évaluation périodique avec les membres du personnel enseignant dont l'engagement remonte à plus de six mois.

<sup>2</sup> Le service désigné de l'autorité de l'engagement procède avec les directions d'école à un bilan sous la forme d'un entretien d'évaluation périodique.

### Contenu de l'entretien

**Art. 64** <sup>1</sup> L'entretien d'évaluation périodique est un instrument de direction et de développement de la qualité.

<sup>2</sup> Il porte notamment sur les points essentiels suivants:

- a examen et appréciation de l'accomplissement du mandat du corps enseignant,
- b satisfaction au travail et utilisation des ressources personnelles,
- c détermination d'objectifs et mesures de formation continue,
- d futur degré d'occupation, planification éventuelle des congés et de la retraite,
- e conditions et climat de travail à l'école.

<sup>3</sup> L'entretien d'évaluation périodique avec les directions d'école porte essentiellement sur l'accomplissement des tâches visées à l'article 89 et sur les points visés à l'alinéa 2.

## B – Indications et prescriptions concernant la préparation et le déroulement de l'entretien

### Fréquence de l'entretien

L'entretien a lieu au moins une fois tous les deux ans avec tous les membres du corps enseignant, quel que soit leur degré d'occupation.

### Préparation et déroulement de l'entretien

Les indications suivantes doivent être prises en compte lors de la préparation et du déroulement de l'entretien:

- L'EEP doit être préparé par la direction et par l'enseignant ou l'enseignante. Le formulaire d'entretien sert de support de préparation.
- La date de l'entretien est fixée au plus tard deux semaines avant l'entretien. Lors de la fixation de la date d'entretien, le formulaire d'entretien et le guide de préparation à l'entretien sont remis à l'enseignant ou à l'enseignante.
- Si la direction souhaite approfondir certains thèmes de discussion, elle en informe l'enseignant ou l'enseignante en temps utile.
- L'EEP est un entretien individuel.

### Documentation

Les prescriptions suivantes doivent être respectées :

- La direction consigne les résultats de l'entretien dans le formulaire d'entretien.
- L'original du formulaire signé est remis à l'enseignant ou à l'enseignante.
- La direction peut conserver une copie de la partie I du formulaire à titre de notes personnelles pendant la durée du rapport de service (enseignant - direction).
- Une copie de la partie II du formulaire est versée au dossier personnel.
- En cas de résiliation du rapport de service, le dossier personnel n'est pas transmis. Il est détruit au bout de cinq ans pour autant que des dispositions particulières (règlement d'archivage de la commune) ne prévoient pas autre chose.
- En cas de désaccord avec les résultats de l'entretien, l'enseignant ou l'enseignante a le droit, dans un délai de dix jours à compter de la réception du formulaire, d'exiger un examen par la commission scolaire. Cet examen a lieu dans le cadre d'un entretien dont le résultat écrit doit être versé au dossier personnel.

## **C – Indications relatives au formulaire d’entretien de l’Office de l’école obligatoire et du conseil**

Des points forts peuvent être définis pour l’entretien. Les chiffres 3 (sauf s’il s’agit du premier entretien), 4 et 5 du formulaire doivent impérativement être traités.

### **1 Etat d’esprit**

#### **Entrée en matière**

L’état d’esprit dans lequel se trouve le membre du corps enseignant permet d’entrer en matière. Celui-ci peut s’exprimer librement sur sa situation personnelle et sur la façon dont il perçoit les conditions et le climat de travail sans être jugé par la direction.

### **2 Mandat du corps enseignant<sup>1</sup>**

#### **Volets du mandat du corps enseignant**

Cette rubrique porte sur l’examen de l’accomplissement du mandat du corps enseignant, le comportement personnel ainsi que l’utilisation des ressources personnelles. Lors du premier entretien, l’auto-évaluation de l’enseignant ou de l’enseignante occupe une place centrale. La discussion se fonde sur le plan d’études et sur les objectifs de l’école.

Les différents domaines qui composent cette rubrique sont précisés dans le formulaire. Il n’est pas nécessaire de les commenter de manière exhaustive. L’enseignant ou l’enseignante peut évoquer pendant l’entretien les feedbacks reçus de tiers (par ex. des parents, collègues, élèves). Ceux-ci doivent être pris en compte par la direction. De manière générale, il convient de s’interroger:

- sur la manière dont ont été accomplis les différents volets du mandat du corps enseignant
- sur la manière dont l’enseignant ou l’enseignante a progressé dans les différents volets de son mandat
- sur ses priorités et les raisons de ses choix.

### **Indications relatives au domaine «enseignement, éducation, conseil et encadrement»**

#### **Caractéristiques d’un enseignement de qualité**

Il n’existe pas d’enseignement de qualité en soi. Les critères suivants correspondent à des critères de qualité interdisciplinaires basés sur des données empiriques (cf. Weinert, Helmke, Meyer). Ils sont donnés à titre indicatif ; l’importance à leur donner et leur concrétisation dépendent de la discipline enseignée, du degré d’enseignement et du critère d’adéquation. Ils permettent avant tout d’engager un dialogue constructif avec l’enseignant ou l’enseignante sur son activité d’enseignement.

#### **Connaissances disciplinaires**

- Le membre du corps enseignant dispose-t-il des compétences disciplinaires nécessaires?

#### **Gestion de la classe et du temps**

- Des règles de comportement ont-elles été mises en place?  
Celles-ci sont-elles respectées ?
- Quelles sont les stratégies utilisées pour prévenir les comportements perturbateurs?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour contenir les comportements perturbateurs?
- Comment le membre du corps enseignant fait-il face aux préjugés et aux discriminations?

#### **Climat d’enseignement favorable à l’apprentissage**

- Le ton des échanges réciproques est-il respectueux, cordial et chaleureux?
- Les erreurs sont-elles mises à profit de manière constructive?

<sup>1</sup> Selon l’article 17 de la loi du 20 janvier 1993 sur le statut du personnel enseignant (LSE; RSB 430.250).

### **Axes de motivation variés**

- Les entrées dans l'apprentissage sont-elles variées?
- Comment les éléments importants du programme sont-ils accentués?
- Un lien est-il établi avec le vécu de l'élève?
- Le membre du corps enseignant fait-il preuve d'engagement, manifeste-t-il de l'intérêt pour la matière et du plaisir à enseigner?

### **Structuration et clarté**

- Le membre du corps enseignant a-t-il recours à des indications structurantes (présentation, liens, récapitulation) facilitant l'apprentissage?
- Les objectifs pédagogiques sont-ils réalisés correctement en termes de contenus disciplinaires?
- Le langage utilisé est-il clair, correct et compréhensible?

### **Enseignement axé sur les effets et sur les compétences**

- Le membre du corps enseignant oriente-t-il son travail en fonction des lignes directrices du plan d'études?
- Applique-t-il les principes définis par l'ODED au sujet de l'évaluation?
- Met-il l'accent sur l'acquisition de compétences disciplinaires, interdisciplinaires et non disciplinaires?
- Utilise-t-il des outils diagnostiques pour effectuer des bilans réguliers?

### **Enseignement axé sur les élèves, soutien**

- Les élèves peuvent-ils participer aux décisions dans des limites raisonnables?
- Sont-ils amenés à donner leur avis sur l'enseignement (feedback)?
- Le membre du corps enseignant est-il à l'écoute de l'élève pour les questions relatives à l'enseignement et pour les questions personnelles?

### **Développement d'un apprentissage actif et autonome**

- Pendant les cours, l'élève a-t-il suffisamment d'occasions pour apprendre de manière autonome et responsable?

### **Diversification équilibrée des méthodes et des formes de travail**

- Les méthodes et les formes de travail sont-elles adaptées aux élèves, à la discipline enseignée et aux objectifs pédagogiques?

### **Consolidation des acquis, garantie de résultat, exercices intelligents**

- Les tâches données sont-elles variées?
- Favorisent-elles la réflexion et permettent-elles un entraînement intelligent (et pas seulement un processus mécanique)?

### **Adéquation<sup>2</sup>**

- Quelle est l'attitude du membre du corps enseignant face à l'hétérogénéité de la classe?
- Adapte-t-il les contenus, les difficultés et le rythme au niveau des groupes d'élèves?
- Comment évalue-t-il les effets de cette adaptation?

### **Indications relatives au domaine «collaboration»**

#### **La collaboration en tant qu'aspect essentiel du quotidien professionnel**

Le corps enseignant collabore avec la direction de l'école. Par collaboration avec les collègues, on entend collaboration avec les enseignants d'une même classe, d'un même degré ou d'un degré différent, d'une même discipline, avec les enseignants spécialisés ainsi qu'avec le collège des enseignants dans son ensemble. Le corps enseignant est aussi appelé à collaborer avec les services qui le soutiennent dans son travail (personnel du travail social en milieu scolaire, services psychologiques pour enfants et adolescents, services de pédopsychiatrie, orientation professionnelle et personnelle, service médical scolaire, institutions chargées de la formation continue, inspections scolaires, etc.).

La collaboration avec les représentants légaux découle de la responsabilité commune envers les enfants. L'implication des commissions scolaires dans les activités de l'école constitue également un élément important de l'accomplissement du mandat du corps enseignant.

---

<sup>2</sup> Le critère de qualité «adéquation» peut être considéré comme un métaprincape. Dans le langage courant, être en adéquation signifie être adapté à son but. En lien avec la pédagogie, le principe d'adéquation implique que l'enseignement dans sa globalité est adapté aux situations et aux conditions particulières. Dans l'idéal, il influence positivement les processus d'enseignement, d'apprentissage et de socialisation.

Questions possibles:

- Le membre du corps enseignant échange-t-il régulièrement des informations et des points de vue avec les représentants légaux et réussit-il ainsi à clarifier les objectifs d'éducation et de formation?
- Mène-t-il avec les membres de l'équipe une réflexion sur le travail pédagogique commun?
- Le membre du corps enseignant collabore-t-il avec les membres du corps enseignant spécialisé?
- La continuité des voies d'apprentissage des élèves est-elle assurée par des concertations et des échanges d'expériences?
- Les services spécialisés et les autorités sont-ils informés et consultés en temps utile par le membre du corps enseignant?

#### **Indications relatives au domaine «participation au développement de l'enseignement, de l'école et de la qualité»**

##### **Développement de la qualité de l'école**

Les efforts de développement de l'enseignement et de l'école améliorent la qualité de l'institution.

Questions possibles :

- Le membre du corps enseignant développe-t-il son propre enseignement?
- Évalue-t-il régulièrement son travail?
- Contribue-t-il à promouvoir la culture d'établissement?
- Participe-t-il à l'élaboration et à l'application du projet d'établissement et du programme de l'école?
- Participe-t-il à la mise en œuvre de mesures planifiées?
- S'engage-t-il dans des groupes de travail concernant le développement de la qualité dans l'établissement?
- Organise-t-il des manifestations qui ont une influence positive sur le climat de l'école?

#### **Indications relatives aux domaines «comportement» et «gestion des ressources personnelles»**

Le comportement et la gestion des ressources personnelles constituent un aspect important de la réflexion sur la situation professionnelle.

Questions possibles:

- Quels sont les facteurs qui influent de manière positive ou négative sur l'engagement du membre du corps enseignant?
- Comment se comporte-t-il dans l'équipe?
- Gère-t-il ses propres ressources avec mesure?
- Trouve-t-il un bon équilibre entre les exigences de sa vie professionnelle et ses engagements personnels, sociaux ou familiaux (conciliation travail/vie personnelle)?

### **3 Vérification des objectifs et des mesures convenus**

##### **Vérification des objectifs**

Cette rubrique vise essentiellement à vérifier dans quelle mesure les objectifs définis pour la période écoulée ont été réalisés. La convention d'objectifs permet au membre du corps enseignant de savoir ce que l'on attend de lui. Il dispose ainsi d'une marge de manoeuvre pour accomplir son mandat.

Questions possibles:

- Les objectifs convenus pour la période écoulée ont-ils été atteints?
- En quoi la réalisation des objectifs a-t-elle été facilitée ou entravée?
- Des mesures ont-elles été prises pour permettre de réaliser des objectifs plus ambitieux? Avec quels résultats?

Il convient également de préciser de quelle manière les mesures convenues pour la réalisation des objectifs – en particulier les mesures de formation continue, d'encouragement et de développement – ont été concrétisées et quels en ont été les effets.

## 4 Nouveaux objectifs et nouvelles mesures

### Convention d'objectifs

Dans cette rubrique, deux ou trois objectifs doivent être définis pour la nouvelle période ainsi que les critères permettant d'évaluer le niveau de réalisation de ces objectifs.

Il convient par ailleurs de définir les mesures (collaboration avec des collègues et des spécialistes externes, visites de leçons, cours de formation continue, participation à des séminaires, mentorat, supervision, etc.) qui seront prises pour atteindre les objectifs. Le membre du corps enseignant peut également exprimer le souhait d'être soutenu par la direction dans la réalisation de certains objectifs. Les difficultés susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs peuvent être mentionnées.

Des objectifs bien formulés décrivent de manière succincte, claire et concrète un état final. Leur formulation peut s'inspirer du principe SMART+.

Les objectifs sont:

- s** spécifiques
- m** mesurables et vérifiables
- a** ambitieux
- r** réalistes
- t** limités dans le temps
- +** formulés de manière positive

Exemple de convention d'objectifs:

- Objectif: Je suis capable de gérer deux nouvelles formes d'apprentissage pour mes élèves (par ex. plan hebdomadaire et atelier) d'ici la fin de l'année.
- Résultats attendus: Je collecte des expériences, j'identifie les conditions de réussite et je mets en œuvre les deux nouvelles formes d'apprentissage.
- Mesures décidées: Je participe à des leçons données par des collègues et à un cours de formation continue sur le thème des innovations pédagogiques.
- Délai: Fin de l'année scolaire.

## 5 Perspectives à moyen et à long terme

### Perspectives

Lors de l'entretien, les perspectives professionnelles de l'enseignant ou de l'enseignante doivent être abordées par les deux parties.

La discussion peut porter sur:

- le degré d'occupation
- le degré scolaire et les disciplines enseignées à l'avenir
- la planification éventuelle d'un congé, de la retraite ou de tout autre projet
- la planification de la carrière professionnelle.

## 6 Regard sur le travail de la direction

### Regard sur le travail de la direction

Les membres de la direction ont besoin d'avoir un retour direct sur leur travail de conduite. Il est important pour eux de savoir dans quelle mesure leur comportement favorise ou entrave l'accomplissement du mandat du corps enseignant. Cette partie de l'entretien doit être abordée dans un esprit d'ouverture et de confiance.

Les thèmes suivants peuvent être abordés:

- collaboration entre l'enseignant ou l'enseignante et la direction
- style de direction (avantages ou inconvénients)
- reconnaissance et changements souhaités
- perception du travail accompli par la direction.

## 7 Remarques

Dans cette rubrique peuvent être consignés les remarques, les arrangements ainsi que les divergences de vues.

## 8 Signatures

Le membre du corps enseignant et la direction peuvent ici formuler des remarques concernant l'entretien. Ils attestent par leur signature que l'entretien a eu lieu.

## **D – Critères d'évaluation des formulaires d'entretien utilisés jusqu'à présent dans les écoles**

Les formulaires d'entretien utilisés jusqu'à présent dans certaines écoles peuvent rester en usage s'ils répondent aux critères développés ci-après. Les formulaires qui continueront à être utilisés doivent être remis pour information à l'inspection scolaire compétente.

### **Généralités**

Le formulaire d'entretien

- s'applique à la situation de l'école
- permet de porter un regard sur l'année écoulée et de reconnaître le travail accompli
- comprend des éléments visant à accroître l'engagement, la motivation et la satisfaction du membre du corps enseignant
- permet de dresser un bilan et est effectué dans une approche formative

### **Contenus**

Le formulaire d'entretien porte sur les domaines ou contenus suivants:

- satisfaction au travail
- appréciation des conditions et du climat de travail
- mandat du corps enseignant:
  - enseignement, éducation, conseil et encadrement
  - collaboration
  - participation au développement de l'enseignement, de l'école et de la qualité
- appréciation de la réalisation des objectifs convenus pour la période écoulée
- convention d'objectifs et de nouvelles mesures
- perspectives
- regard sur le travail de la direction

### **Convention d'objectifs**

Le formulaire d'entretien permet

- de convenir d'objectifs clairs et réalisables

### **Aspect formel**

Le formulaire utilisé est structuré de telle sorte qu'une copie des rubriques suivantes puisse être établie et versée au dossier personnel:

- vérification des objectifs convenus pour la période écoulée
- nouveaux objectifs et nouvelles mesures
- perspectives

## **E – Personne de contact**

Les questions relatives au formulaire d'entretien et au guide peuvent être transmises à l'Office de l'école obligatoire et du conseil à l'adresse suivante:

[oeo.inc@be.ch](mailto:oeo.inc@be.ch)

Un groupe d'experts se réunira régulièrement sur le thème de l'EEP du corps enseignant et publiera les résultats de ses discussions sur Internet.

## Annexe

### Procédure pour le bilan de situation et la convention d'objectifs dans le cadre d'un entretien d'évaluation périodique (EEP) du corps enseignant

#### Préparation de l'entretien

- La date de l'entretien est fixée au moins deux semaines avant l'entretien
- Les documents de préparation sont le formulaire d'entretien, le guide et tout autre document estimé utile
- La direction et l'enseignant ou l'enseignante se préparent de manière individuelle
- Si la direction souhaite approfondir certains thèmes de discussion, elle en informe l'enseignant ou l'enseignante en temps utile



#### Déroulement de l'entretien

- Entretien individuel
- La direction consigne les résultats de l'entretien dans le formulaire d'entretien



#### Contenu de l'entretien

- Etat d'esprit
- Réflexion sur la réalisation du mandat du corps enseignant
- Vérification des objectifs et des mesures convenus
- Nouveaux objectifs et nouvelles mesures
- Perspectives à moyen et long termes
- Regard sur le travail de la direction
- Remarques
- Signatures



#### Documentation

- Une copie de la partie II du formulaire d'évaluation est versée au dossier personnel.
- L'original du formulaire d'évaluation est remis au membre du corps enseignant.
- La direction peut conserver une copie de la partie I du formulaire d'évaluation pendant la durée du rapport de service (enseignant/direction).