

2026



RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE , DE L'ALPHABÉTISATION
ET DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

RÉFÉRENTIEL

DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT ET ADJOINTS



Équipe de rédaction	3
Sigles et abréviations	5
Remerciements	6
Introduction	7
1. Memento	8
2. Fondements du référentiel des compétences du Chef d'Établissement	9
3. Missions du Chef d'Établissement	9
4. Compétences transversales du Chef d'Établissement	9
4.1 Engagement et sens des responsabilités	9
4.2 Gestion de soi et adaptabilité	10
4.3 Esprit d'analyse et de synthèse	10
4.4 Leadership	10
5. Domaines des compétences	11
5.1 Gestion administrative et des ressources humaines	11
5.2 Gestion pédagogique	22
5.3 Gestion financière et matérielle	28
5.4 Gestion de l'environnement et de la vie scolaire	31
6. Connaissances générales et socioprofessionnelles	38
6.1 Connaissances générales du Chef d'Établissement	38
6.2 Connaissances socioprofessionnelles du Chef d'Établissement	38
Bibliographie - Sitographie	40

ÉQUIPE DE RÉDACTION

Maître d'ouvrage délégué

OUATTARA DRISSA

Directeur des Ressources Humaines

Supervision

KOUAME Née KOUAME
JOSEPHINE A.

Inspecteur Général de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et
de l'Enseignement Technique

Coordination de la rédaction du référentiel

AMBROISE KOUAKOU OKOU	Chef de Service Projet / DRH
SEDI DIABATE	Chef de Service Méthodes et Organisations (SDFPAA/DRH)
KOUAME Née AMBE HAYAH ALIDA EMMANUELLE	Cheffe de Service chargée des Offres de Formation (SDFPAA/DRH)
YORO LOUA HENRI	Chef du Service Planning (SDPESG / DRH)

Rédacteurs et concepteurs principaux du référentiel

KOUE épse EGNI-AVI GNALY JOSSELINE	Correspondante Nationale Adjoint(e) par intérim de la CONFEMEN
BAKAYOKO NAMORY	Chef d'Établissement Lycée Moderne de Béoumi / DRENAET Bouaké 2
DJOPE VICTOR	Coordonnateur National Disciplinaire / Sous-Direction de la Formation Pédagogique Continue et des Bibliothèques Scolaires / DPFC
SIBY MAMOUROU	Chef de service études et coordination des services / DAF

Rédacteurs et concepteurs du référentiel

MELLES ISIDORE AIME	Inspecteur Général / Coordination des Inspecteurs Chargés de la Pédagogie du Secondaire Général / IGENAET
COULIBALY MADOU	Sous-Directeur des Personnels Enseignants du Secondaire Général /SDPESG/ DRH
KONE BOUKARY	Sous-Directeur des Personnels Administratifs et Assimilés /SDPAA/ DRH
KONAN KOUAKOU AKISSI JEANNE	Directeur Régional de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de l'Enseignement Technique (DRENAET) de Divo
COULIBALY FOUNGNIGUE	Chef de service, Coordonnateur des services de la Réglementation et du Contentieux / SRC/ DRH
VAGBE MARCHAL	Chef d'Établissement Lycée Moderne Tan Date de Tiedio / DRENAET Bondoukou
FOFANA Née DAO FATOUMATA	Cheffe d'Établissement Lycée Moderne 3 de Divo / DRENAET Divo
KOUADIO KOUAME FELIX	Chef d'Établissement Lycée Moderne d'Arrah / DRENAET Bongouanou
KONIN BROUYAH SIMONE	Cheffe d'Établissement Collège Moderne de Ouedallah / DRENAET Mankono
KOUADIO AMANI FIRMIN	Assistant Administratif et Comptable / DRENAET Dimbokro
BAMBA Née KALLET DEBORA VICTOIRE	Économe / DRH
YACOUBA KONE	Chef d'Établissement Lycée Moderne Boga Doudou Emile Lakota / DRENAET Divo
RABBIOSI Née MARTHE N'GUESSAN AFFOUE	Cheffe d'Établissement Collège Moderne Danho Paulin Claude d'Attecoubé Cité Fairmont / DRENAET Abidjan 3
FOSSOU TANOI FRANCOIS	Sous-directeur en charge des Activités Socio-Éducatives / DVS
DIABATE ADAMA	Chef d'Établissement Lycée Moderne Koffi Gadau de Tiébissou / DRENAET Yamoussoukro
KOUAKOU MARC	Chef de service RH / DRENAET Yamoussoukro

ADOPO Née N'GUESSAN NICOLE AFFOUE	Cheffe d'Établissement du Collège Moderne de Diapé / DRENAE Adzopé
PITA FLAVIE CELESTINE	Cheffe de Service Formation à la Direction de l'Égalité et de l'Équité du Genre du MENAET

Expertise nationale

KANDE AMADOU Sous-Directeur de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés (DRH)
Point Focal chargé du suivi des programmes financés par l'AFD au MENAET

Appui Technique

N'DA Yao Ristide Coordonnateur de l'UGP – PATEB

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACE	Adjoint au Chef d'Établissement
AVS	Administration et Vie Scolaire
CE	Chef d'Établissement
CEEG	Cellule Égalité et Équité du Genre
COGES	Comité de Gestion des Établissements Scolaires
CPLD	Cellule de Prevention de Lutte contre le Décrochage Scolaire
COP	Contrat d'Objectif et de Performance
DEEG	Direction de l'Égalité et de l'Équité du Genre
DRENAET	Direction Régionale de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de l'Enseignement Technique
DRH	Direction des Ressources Humaines
IFADEM	Initiative Francophone pour la formation à Distance des Maîtres
IGENAET	Inspection Générale de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de l'Enseignement Technique
MENAET	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de l'Enseignement Technique
REC	Référentiel des Emplois et des Compétences
RH	Ressources Humaines
RMAS	Référentiel des Métiers de l'Administration Scolaire
PACC	Plan d'Action Communautaire du COGES
PATEB	Programme d'Appui à la Transformation de l'Éducation de Base
PE	Projet d'Établissement
SDFPAA	Sous-Direction de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés
SDPESG	Sous-Direction des Personnels Enseignants du Secondaire Général
SRC	Service de la Réglementation et du Contentieux
UGP	Unité de Gestion de Projet
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

REMERCIEMENTS

Le présent Référentiel des compétences des Chefs d'Établissement constitue une version actualisée de celui élaboré en 2020 dans le cadre du dispositif de formation IFADEM.

La révision du **Référentiel des Compétences Professionnelles des Chefs d'Établissement et Adjoints** a été rendue possible grâce à l'engagement et à la collaboration de multiples acteurs notamment:-

- **La Direction des Ressources Humaines** du MENAET, maître d'œuvre, qui a piloté avec rigueur et vision l'ensemble du processus, en garantissant la pertinence et l'appropriation institutionnelle de ce référentiel ;
- **L'Unité de Gestion de Projet PATEB**, dont l'appui technique a soutenu le processus de pérennisation de la formation continue des personnels administratifs et d'encadrement du ministère ;
- **Le Partenariat Mondial pour l'Éducation** (Global Partnership for Education – GPE), dont l'appui financier et l'engagement constant aux côtés des équipes du MENAET ont constitué un moteur déterminant pour l'aboutissement de ce travail ;
- **L'ensemble des acteurs et experts du ministère** qui, par leur disponibilité, leur expertise et leur engagement, ont contribué à la conception, à la rédaction et à la validation de ce référentiel.

Le MENAET exprime sa profonde gratitude à l'ensemble de ces partenaires et collaborateurs pour leur contribution décisive au renforcement des pratiques de gouvernance et du leadership scolaire.

INTRODUCTION

Le Référentiel des Compétences Professionnelles du Chef d'Établissement et Adjoint se veut un instrument formatif et évaluatif qui vient soutenir le Chef d'Établissement et son Adjoint dans l'exercice de leurs fonctions en tant que leaders de la structure.

Il permet de poser un regard sur la **gestion tant administrative que pédagogique** afin d'en analyser les points forts et de cibler les défis à relever dans le but d'y apporter des améliorations.

Il a pour objectif de doter chaque gestionnaire et futurs candidats à cette fonction, d'un outil de référence spécifique pour la gestion efficace d'un établissement secondaire.

Cet outil permettra au Chef d'Établissement et à son Adjoint de disposer d'un système d'identification et de développement rationnel des compétences.

Le présent référentiel est structuré en quatre **(4) domaines auxquels se rattachent dix-neuf (19) compétences clés et cent soixante-quatorze (174) composantes (activités/tâches)**. À cela s'ajoute un nouveau domaine relatif aux compétences transversales.

Ce document est fondé d'une part, sur les fonctions et les pouvoirs dévolus aux Chefs d'Établissement par le cadre légal et d'autre part, sur l'explicitation des représentations de leur rôle et de leurs besoins en matière de formation, de soutien et d'accompagnement.

Ainsi, ce référentiel décrit les compétences requises pour répondre aux exigences d'une pratique professionnelle efficace et performante.

Il vise, d'une part, à orienter les fondements théoriques et pratiques des programmes de formation destinés aux gestionnaires des établissements et d'autre part, à accompagner leur parcours de professionnalisation, afin d'en assurer l'adéquation avec les exigences de la fonction.

Le référentiel des compétences des Chefs d'Établissement se veut un cadre de référence, une représentation mettant en évidence les liens qui existent entre les compétences requises, les domaines dans lesquels elles s'exercent, les situations professionnelles types, les activités-clés et les indicateurs de mesures attendus dans la conduite de ces situations professionnelles.

Selon la logique structurelle retenue, l'élaboration du référentiel des compétences des Chefs d'Établissement se décline comme suit :

- Le memento ;
- Les missions du Chef d'Établissement ;
- Les compétences transversales ;
- Les compétences requises du Chef d'Établissement ;
- Les activités du Chef d'Établissement ;
- Les indicateurs ;
- Les sources de vérification.

1. MEMENTO

1.1 Métier

Un métier est un ensemble d'emplois qui sont regroupés parce qu'ils présentent un certain nombre de points communs en termes d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper (exemple : médecin, enseignant ou cuisinier)

1.2 Référentiel de métiers

Un référentiel de métiers est le résultat d'une démarche d'analyse du travail qui permet de dresser, à un moment donné, un inventaire des emplois, des activités et de leurs évolutions et un inventaire des compétences liées à ces activités.

1.3 Référentiel des compétences

Le référentiel des compétences résulte de l'analyse des activités et décrit les compétences requises pour réaliser ces activités. Il peut préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation.

1.4 Activités

Le mot activité désigne en ensemble d'actes réalisés, produisant un résultat observable.

Une activité se subdivise en tâches complémentaires entre elles.

La notion d'activité ne doit pas être confondue avec celle de tâche décrivant une opération élémentaire à effectuer pour réaliser une activité donnée.

1.5 Tâche

Une tâche s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité. Elle est utilisée pour décrire le poste de travail.

1.6 Compétence

La compétence, c'est la capacité reconnue au Chef d'Établissement à mobiliser ses ressources pour réaliser une activité, atteindre un résultat et répondre à l'attente du ministère.

« Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être pour la réalisation d'une tâche. Elle résulte d'une expérience professionnelle, et s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle »¹

On distingue :

- La compétence comportementale (ensemble des savoirs-être nécessaires à l'exécution d'une tâche donnée).
- La compétence managériale (capacité à piloter une structure et à stimuler ses collaborateurs dans le temps et dans l'espace pour atteindre des résultats à court, moyen et long terme).
- La compétence technique (habileté qu'a une personne pour exécuter correctement une tâche professionnelle précise).

1.7 Indicateur d'évaluation

Un indicateur est une variable qui a pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier, totalement ou partiellement, un état, une situation, et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme.

Dans ce référentiel nous prendrons en compte :

- les indicateurs de résultats (mesure significative pour apprécier les résultats visés) ;
- les indicateurs d'efficacité (qui informent sur l'atteinte des objectifs).

Cela revient à répondre aux questions suivantes : quels signes visibles peut-on observer ? Quels signes apportent de bonnes indications ? Quels sont ceux qui fournissent des indications fiables ?

¹ ANDRE GUITTET

2. FONDEMENTS DU RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

La fonction de **Chef d'Établissement**, désormais dénommée **Responsable d'établissement scolaire**, relève de la famille professionnelle « **Gestion et encadrement des établissements scolaires** » du **REC 2026**, version actualisée du **Référentiel des Métiers de l'Administration Scolaire (RMAS)** publié en 2015.

Pour la fonction de **Responsable d'établissement scolaire**, le **REC** précise la mission, les activités principales, les compétences requises (savoirs, savoir-faire et savoir-être), les conditions d'exercice de l'emploi ainsi que les perspectives d'évolution.

Le présent **référentiel des compétences des Chefs d'Établissement** constitue une version actualisée de celui élaboré en 2020 dans le cadre du dispositif de formation **IFADEM**.

3. MISSIONS DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Les missions du Chef d'Établissement consistent à piloter, organiser et gérer un établissement public de l'État et mettre en œuvre la politique éducative du Ministère de l'Éducation Nationale.

4. COMPÉTENCES TRANSVERSALES DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Les compétences transversales sont génériques et intègrent toutes les compétences requises pour la gestion efficace d'un établissement scolaire et prennent en compte toutes les situations auxquelles le Chef d'Établissement doit faire face.

Elles ne sont pas des compétences à proprement parler, mais constituent des aptitudes sur lesquelles se structurent et se développent les compétences requises pour une gestion pertinente de l'établissement.

Ces compétences se déclinent en :

4.1 Engagement et sens des responsabilités

Il s'agit de la capacité du Chef d'Établissement à s'investir pleinement dans ses missions en faisant preuve de loyauté, de dynamisme, d'énergie et de persévérance, ainsi que d'autonomie, d'initiative, de sincérité et de fiabilité.

▪ Autonomie et initiative

Capacité à disposer d'une réelle marge de manœuvre dans son travail et à agir sans soutien ou validation constante. Pour un Chef d'Établissement, cela implique de savoir se prendre en main, d'oser prendre des risques calculés et de faire preuve de proactivité en anticipant besoins et demandes de manière autonome.

▪ Énergie et persévérance

Aptitude à maintenir un niveau d'effort soutenu sur la durée, à rester focalisé sur ses objectifs malgré les obstacles et les revers. Pour un Chef d'Établissement, cela se traduit par la poursuite d'actions engagées, la mobilisation d'efforts supplémentaires lorsque nécessaire et la capacité à ne pas renoncer face aux difficultés.

▪ Dynamisme

Capacité à afficher un haut niveau d'implication et à démontrer un fort désir d'accomplissement. Chez un Chef d'Établissement, cela se manifeste par un engagement supérieur à la moyenne et une attitude proactive dans la conduite des projets.

▪ Loyauté

Capacité à respecter ses engagements et à agir avec honneur et probité. Pour un Chef d'Établissement, la loyauté se traduit par la fidélité à la parole donnée et par un comportement conforme aux valeurs éthiques de la fonction.

▪ Sincérité et fiabilité

Aptitude à instaurer et entretenir des relations de confiance en se montrant honnête, droit et constant.

Pour un Chef d'Établissement, cela consiste à aligner autant que possible ses actes sur ses paroles et à offrir un cadre relationnel fiable et transparent à l'ensemble des partenaires.

4.2 Gestion de soi et adaptabilité

Il s'agit de la capacité du Chef d'Établissement à maîtriser ses émotions et à faire preuve de flexibilité dans l'exercice de ses fonctions.

▪ Connaissance de soi

Pour le Chef d'Établissement, cela consiste à être conscient de ses forces et de ses faiblesses, de son potentiel comme de ses limites personnelles.

▪ Maîtrise de soi

C'est la capacité à gérer ses émotions, à maintenir son calme et son contrôle dans les situations stressantes et à réagir de façon mesurée face aux imprévus.

▪ Confiance en soi

Il s'agit de la faculté de croire en son potentiel et en ses compétences, et d'aborder les défis à venir avec assurance et détermination.

4.3 Esprit d'analyse et de synthèse

Cette compétence renvoie à la capacité du Chef d'Établissement à analyser rapidement des situations ou des problèmes, à en dégager l'essentiel et à générer des solutions pertinentes. Elle s'appuie sur son jugement, sa créativité et sa faculté d'apprentissage continu.

▪ Capacité à apprendre

Le Chef d'Établissement fait preuve d'une curiosité intellectuelle lui permettant d'intégrer aisément de nouveaux apprentissages. Il acquiert continuellement de nouvelles connaissances et tire profit de ses expériences antérieures pour progresser.

▪ Capacité d'analyse et de synthèse

Il est capable d'approfondir les problèmes, de considérer des informations variées et complexes, puis de les organiser de manière concise et cohérente. Cette compétence implique également la capacité de réfléchir avec logique, de faire preuve de pondération et d'effectuer les recherches nécessaires pour analyser avec rigueur les différentes composantes d'une situation.

▪ Créativité

Le Chef d'Établissement sait générer des idées ou des solutions nouvelles. Il cultive le goût d'innover, d'imaginer, de produire et de concrétiser des démarches ou projets originaux.

▪ Jugement

Il possède la capacité de lire et décoder les situations, d'en tirer les conclusions appropriées et d'intervenir de manière adéquate, en tenant compte des enjeux et des conséquences.

4.4 Leadership

Dans le cadre de cette compétence, le Chef d'Établissement démontre son intérêt pour les autres et sa capacité à établir avec eux des relations de qualité. Ces relations se construisent sur le tact, la diplomatie, l'ouverture, la tolérance, l'empathie, l'écoute et la sensibilité.

▪ Écoute et sensibilité

Le Chef d'Établissement sait s'intéresser aux autres, prêter attention à leurs propos et chercher sincèrement à les comprendre.

▪ Empathie et humanité

Il comprend autrui, parvient à se mettre à sa place et sait percevoir et reconnaître ses sentiments.

▪ Ouverture et tolérance

Il se montre réceptif aux idées d'autrui, accueille les différences de points de vue avec respect et favorise ainsi un climat de collaboration.

▪ Tact et diplomatie

Le Chef d'Établissement fait preuve de respect et de doigté dans ses interactions, en tenant compte des sensibilités de chacun et en adaptant sa communication aux situations.

5. DOMAINES – COMPÉTENCES REQUISES – ACTIVITÉS

Domaine 1 GESTION ADMINISTRATIVE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Résumé synthétique de la finalité du domaine

La gestion administrative et la gestion des ressources humaines d'un établissement scolaire sont axées sur le déploiement du potentiel des ressources humaines tout en s'assurant que les contributions individuelles et collectives soient mises au service de la mission éducative.

D1.1 GESTION ADMINISTRATIVE

C1 Administrer l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Fixer des objectifs à ses collaborateurs en fonction de leurs compétences et concevoir des textes qui régissent leurs missions	- Taux de personnel ayant reçu une fiche de poste - Taux de conformité entre les fiches de poste et les compétences des destinataires	- Répertoire des fiches de poste du personnel de l'établissement - Liste des personnels ayant reçu une fiche de poste
Déléguer des tâches à ses collaborateurs	- Nombre de tâches déléguées	- Registre de délégation des tâches et de suivi des tâches - Rapport d'exécution des tâches déléguées
Suivre l'exécution des tâches déléguées	- Nombre de rapports d'exécution des tâches déléguées	
Organiser et animer des réunions hebdomadaires de direction	- Nombre de réunions de direction tenues - Taux de présence aux réunions de direction	- Comptes rendus des réunions de direction - Listes de présence des participants
Rendre compte des activités à la hiérarchie	- Nombre de rapports et de courriers adressés à la hiérarchie	- Rapports d'activités - Registre courriers
Créer un environnement sécurisé pour les apprenants, les personnels et les biens	- Nombre d'agents de sécurité - Nombre de dispositifs de vidéo surveillance - Nombre de rapports des incidents et accidents - Diffusion/Affichage des codes de conduite du personnel et des élèves - Existence d'infrastructures ne présentant pas de risque (Clôture fonctionnelle, portail sécurisé, murs, bâtiments, sanitaires, aires de jeux). - Existence de toilettes séparées filles/garçons, propres, fonctionnelles et sécurisées. - Présence d'une infirmerie ou d'un espace de premiers soins.	- Registre de contrôle des entrées/sorties - Vidéo surveillance (films et données) - Registre incidents/accidents - Tableau de surveillance des espaces communs - Calendrier de contrôle au portail - Présence d'une clôture - Toilettes séparées filles/garçons - Rapport de l'état des lieux des infrastructures de l'établissement avec photothèque ou vidéo
Conduire l'élaboration / l'actualisation du règlement intérieur, sa diffusion et son application	- Taux de diffusion du règlement intérieur - Nombre de membres du conseil intérieur ayant pris part à la réunion - Nombre de réunions du conseil de discipline sur les infractions - Nombre de sanctions - Nombre de parents d'élèves/tuteurs et élèves ayant signé le règlement intérieur - Existence de carnet de correspondance	- Code de conduite - Courriers d'invitation - Règlement intérieur actualisé - PV de conseils de discipline relatif aux infractions - Carnets de correspondance

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Mettre en place les organes de gestion et d'animation de l'établissement	- Nombre de conseils (disciplines, classes, scolaire des délégués élèves, d'enseignement, intérieur) - Nombre de clubs existants et fonctionnels - Nombre d'activités organisées - Taux de participation des apprenants	- Cahiers de comptes rendus d'activités de/des : - o Conseil de discipline - o Conseil de classe - o Conseil scolaire des délégués élèves - o Conseil d'enseignement - o Clubs scolaires fonctionnels
Veiller à la gestion transparente et efficace du COGES	- Nombre de réunion du bureau exécutif - Taux de participation aux AG - Nombre de documents de gestion du COGES au bureau du CE - Taux d'exécution du PACC - Qualité de la tenue des documents de gestion	- Compte-rendu des réunions du Bureau Exécutif du COGES - Liste de présence - PACC, cachets, documents comptables, carnet de retrait et PV des AG - Rapports d'activités
Préparer et présenter les bilans trimestriels et annuels de l'établissement	- Nombre de rapports de fin de trimestre et de fin d'année scolaire transmis dans le délai à la tutelle	- Rapports trimestriels - Rapports d'activités de fin d'année
Prévoir l'évolution des effectifs en personnels et élèves pour chaque rentrée scolaire	- Ratio élèves et salles de classe - Taux de croissance de l'effectif des élèves et des personnels - Taux de couverture des personnels	- Tableaux statistiques des effectifs d'élèves et du personnel - Pyramide des âges personnels - État des saisies dans les applications CODIPOST et SIGFAE - Liste prévisionnelle des effectifs élèves
Élaborer la matrice d'action de l'établissement de l'année en cours	- Taux de représentativité dans le comité d'élaboration de la matrice d'action - Taux de participation à la session de validation de la matrice d'actions - Nombre d'actions inscrites dans la matrice annuelle.	- Matrice d'action validée - Liste des membres du comité d'élaboration de la matrice d'action - Liste du comité d'élaboration
Assurer le suivi des décisions et veiller au respect des orientations prises au sein de l'établissement	- Nombre de rapports de suivi-évaluation - Délai moyen de mise en œuvre des décisions et orientations arrêtées ; - Proportion de décisions effectivement suivies et clôturées dans les délais fixés.	- Tableau de bord de gestion - Rapports de suivi-évaluation - Liste du comité de suivi - Listes des décisions prises
Veiller à l'effectivité du service de tous les personnels	- Taux de présence des personnels - Taux de réalisation des tâches - Taux de remplissage des registres de présence	- Registres de présences des personnels - Statistiques d'assiduité (retards et absences) - Matrice d'actions
Évaluer périodiquement les activités et restituer les résultats	- Taux d'exécution des tâches attribuées - Taux de réalisation des évaluations périodiques planifiées ; - Nombre de rapports d'évaluation produits et diffusés dans les délais ; - Taux de prise en compte des recommandations issues des évaluations	- Rapports d'évaluations périodiques - Bordereaux de transmission des rapports d'évaluation - Registre de contrôle des activités attribuées - Rapports d'évaluation périodiques - Plans d'action de l'établissement et matrices d'activités actualisées ; - Procès-verbaux des réunions de direction et des

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
		instances de pilotage ; - Tableaux de suivi des recommandations et mesures correctives ; - Correspondances administratives relatives à la diffusion des rapports d'évaluation.
Créer un climat qui facilite les échanges entre les acteurs de l'établissement	- Existence d'une mutuelle des personnels - Nombre de conflits existants/réglés - Taux d'adhésion des personnels à la mutuelle et de participation aux activités de la mutuelle - Taux d'assistance des cas sociaux - Nombre de réunion avec les syndicats, parents d'élèves, personnels et élève.	- Statuts et règlements de la mutuelle - Plannings des dispositifs d'échanges - Rapports de la cellule d'alertes précoces - Statistiques d'incidents et d'accidents au sein de l'établissement - Plan d'action de la mutuelle - Liste des membres de la Cellule d'alerte précoce
Assurer la circulation de l'information de façon continue	- Taux de diffusion de l'information - Taux d'accès à l'information - Nombre de supports et canaux de communication officiels - Délai moyen de transmission des informations aux différents acteurs de l'établissement.	- Tableaux d'affichages - Cadres de concertation - Notes de service - Registres de courriers (Départ/arrivée) - Chrono (Départ/arrivée) - Cahier de transmission
Organiser l'inscription et la réinscription des élèves	- Taux d'élèves inscrits et réinscrits - Nombre de fiche d'inscription et de réinscription - Délai moyen de traitement des dossiers d'inscription et de réinscription.	- Listes actualisées des classes de l'établissement - Fiches d'inscription et de réinscription - Version numérique des inscriptions et des réinscriptions des élèves - Dossiers physiques ou numériques des élèves - États statistiques des effectifs d'élèves à la rentrée
Élaborer et transmettre à temps les différentes pièces périodiques	- Taux de transmission des pièces périodiques dans le délai - Nombre de bordereaux de transmission	- Exemplaires de pièces périodiques - Bordereaux de transmission des pièces périodiques - Accusés de réception des pièces périodiques
Veiller à la bonne tenue des dossiers administratifs du personnel et des élèves	- Taux de complétude des dossiers administratifs des personnels et des élèves - Nombre de dossiers classés	- Classeurs des dossiers administratifs du personnel - Classeurs des dossiers des élèves - Liste des personnels et élèves ayant des dossiers complets - Archives des dossiers du personnel et des élèves
Organiser et animer la réunion de rentrée	- Taux de participation des personnels à la réunion de rentrée	- Compte-rendu de la réunion de rentrée - Liste de présence
Organiser l'accueil des nouveaux apprenants au sein de l'établissement	- Nombre des membres du Bureau Exécutif du COGES présents - Taux de participation des nouveaux apprenants	- Rapports d'activités du comité d'accueil des élèves et du personnel - Liste de présence

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
	- Taux de participation des personnels	- Courriers d'invitation
Piloter le déroulement des opérations de fin de trimestre et de fin d'année	- Taux de participation des personnels - Taux de complétude des documents devant servir aux conseils	- PV de délibérations des conseils de classes - Calendrier des conseils de classe - Listes de présence
Constituer et tenir à jour les archives de l'établissement	- Taux de mise à jour des dossiers - Nombre de dossiers classés - Taux de complétude des dossiers archivés	- Archives
Rendre compte des résultats de l'établissement	- Taux de réussite/d'échec - Taux de redoublement/d'abandon - Taux de retrait des bulletins - Taux de livrets scolaires remplis	- Rapport de la journée portes ouvertes - Bulletins scolaires - Livrets scolaires - Tableau de bord des performances de l'établissement - Rapport de la réunion bilan

C2. Élaborer et mettre en œuvre le projet d'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Coordonner : - le diagnostic et l'analyse de la situation de l'établissement - le choix des objectifs de contractualisation du projet d'établissement - le dialogue de gestion - l'élaboration du projet d'établissement - la mise en œuvre du Contrat d'Objectifs et de Performance - l'actualisation du projet d'établissement et du COP	- Taux de représentativité dans le comité d'élaboration du PE - Taux de participation à la réunion de validation - Taux d'exécution des activités du PE/COP	- Compte-rendu des réunions préparatoires - Projet d'établissement - Contrat d'Objectif et de Performance - Liste de présence
Veiller au pilotage des activités éducatives et de la vie scolaire en vue de l'atteinte des objectifs du projet d'établissement	- Pertinence des activités éducatives - Nombre de clubs mis en place - Nombre de clubs fonctionnels - Nombre de clubs obligatoires mis en place - Nombre de clubs obligatoires fonctionnels - Taux d'activités organisées - Nombre de rapports d'activités - Taux de participation des personnels et des élèves aux activités de la vie scolaire	- Calendrier des activités éducatives et de la vie scolaire - Compte-rendu des activités éducatives et de la vie scolaire - Répertoire (liste des clubs et bureau) des clubs fonctionnels
Créer un cadre de concertation entre les acteurs engagés dans la mise en œuvre du Projet d'Établissement et du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP)	- Existence d'un cadre de concertation formel - Taux de participation des acteurs à la réunion de mise en place du cadre de concertation - Nombre de réunions tenues	- Compte-rendu des réunions et des séances de travail - Liste de présence - Courriers d'invitation
Coordonner : - le suivi du projet d'établissement - l'évaluation interne du projet d'établissement - la rédaction du rapport de	- Pertinence des rapports de suivi et de performance du projet d'établissement - Nombre de rapports de suivi et de performance du projet	- Compte-rendu des bilans intermédiaires - Copie du rapport du suivi-évaluation - Copie du rapport de

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
performance du projet d'établissement	d'établissement - Taux de participation des membres du comité de suivi aux réunions d'évaluation	performance - Liste de présence

C3. Évaluer le projet d'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Concevoir et mettre en place un dispositif de suivi/évaluation fonctionnel	- Taux d'exécution du projet d'établissement. - Pertinence de la matrice de suivi des activités. - Nombre d'outils élaborés. - Taux de participation des personnels à l'élaboration des outils d'évaluation.	- Copie du dispositif d'évaluation du projet d'établissement - Planning des bilans intermédiaires - Copie du rapport de suivi-évaluation - Grille de suivi des activités - Liste de présence
Exécuter les activités du projet d'établissement	- Nombre de rapport de contrôle des activités - Pertinence des solutions préconisées - Taux d'exécution des activités planifiées dans le PE - Taux de réalisation des objectifs opérationnels du PE - Proportion d'activités du projet d'établissement réalisées dans les délais prévus.	- Tableau de contrôle des taux d'exécution - Grille de suivi-évaluation
Rendre compte périodiquement du déroulement des activités menées par les différents acteurs de mise en œuvre du projet d'établissement	- Pertinence des rapports périodiques de mise en œuvre des activités - Nombre de rapports périodiques de mise en œuvre des activités - Nombre d'activités organisées	- Rapport d'étape - Calendrier des activités
Actualiser le dispositif de suivi-évaluation	- Taux de mise à jour des outils de suivi - Nombre de rapport de suivi - Nombre de rapport d'évaluation effectués	- Grille de suivi - Rapport de suivi - Rapport d'évaluation

C4. Maîtriser les outils numériques et les réseaux sociaux dans la gestion de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Utiliser les outils numériques officiels dans la gestion quotidienne de l'établissement	- Nombre d'outils numériques officiels fonctionnels - Nombre de plateformes utilisées	- Plateformes (CODIPOST, SIGFAE, DESPS....)
Faire usage d'autres outils numériques (zoom, google meets, IA, Whatsapp, facebook...) dans la gestion quotidienne de l'établissement	- Nombre de plateformes utilisées - Taux de satisfaction des utilisateurs - Taux d'utilisation des outils numériques dans les activités de gestion et de communication ; - Nombre de réunions, échanges ou formations réalisés via des plateformes numériques - Taux de diffusion des informations administratives via les outils numériques	- Archives numériques et physiques - Résultats d'enquête de satisfaction - Rapport des réunions organisées en ligne

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
	- Proportion des personnels utilisant régulièrement les outils numériques dans l'exercice de leurs fonctions.	
Assurer la communication institutionnelle via les réseaux sociaux avec les enseignants, les parents et la communauté éducative	- Nombre de publications - Nombre de messages reçus - Nombre de vues - Taux de diffusion des informations officielles - Taux de réactivité aux messages et sollicitations reçus - Taux de participation ou d'interaction des acteurs (enseignants, parents, communauté éducative) aux publications officielles.	- Captures d'écran des feed-back avec les parents. - Vues - Rapport de communication
Mettre en place un mécanisme de suivi des communications via les outils numériques	- Nombre de vues - Nombre d'accusés de réception - Nombre de réponses - Proportion de communications numériques suivies.	- Vues - Tableau de bord numérique de suivi - Rapport de suivi
Utiliser des logiciels (google forms...) pour des sondages ou avis	- Nombre de sondage via un logiciel de sondage - Taux de participation aux sondages	- Rapports sur les résultats obtenus

C5. Intégrer la dimension genre dans la gestion de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Créer un espace fille (Girl's room) dans l'établissement	- Taux de fréquentation de l'espace fille (Girl's Room) - Taux de participation à la réunion d'information relative à la création et au fonctionnement de l'espace fille	- Liste de présence - Local abritant l'espace fille - Equipement dédié - Registre de fréquentation du Girl Room - Compte rendu de la réunion d'information - Rapport de gestion de l'espace fille
Mener des activités de sensibilisation (VBG, hygiène, égalité de genre, discipline positive) et de formation sur le genre	- Nombre d'activités de sensibilisation et de formation - Taux de participation aux activités de sensibilisation et de formation - Nombre de cas de bagarres, rackets, violences, VBG, harcèlement.	- Courriers d'invitation - Liste de présence - Rapports des activités de sensibilisation et de formation - Statistique désagrégée des participants
Mettre en place des mécanismes de prévention de Violence Basée sur le Genre (VBG)	- Nombre de signataires de la charte de lutte contre les VBG - Nombre de dénonciations liées aux VBG auprès de la cellule d'écoute - Nombre de cas pris en charge - Nombre de cas référés - Nombre de messages contenus dans les boîtes à suggestion - Existence de procédures de signalement des cas de violence (physiques, psychologiques, sexuelles, harcèlement, cyberviolence).	- Liste des membres de la cellule d'écoute - Charte de lutte contre les VBG - Registre des cas de violation - Code de conduite des personnels - Règlement intérieur - Rapports de suivi des cas signalés - Boîte à suggestion - Fiches d'orientation des victimes vers les services spécialisés. - Listes de survivants.es pris.es

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
	- Dispositifs d'écoute actifs	en charge
Faire le suivi-évaluation des dispositifs de préventions de VBG	- Nombre de rapports de la cellule d'écoute - Nombre de réunions de la cellule d'écoute - Nombre de sanctions liées aux violations de charte	- Rapports de la cellule d'écoute - Comptes rendus de réunions - Répertoire des cas de sanction - Rapports de la direction, de l'infirmerie, des éducateurs.

D1.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

C6. Disposer de ressources humaines suffisantes et adaptées aux besoins de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Identifier les besoins en personnels administratifs et d'encadrement	- Nombre des postes administratifs vacants - Nombre des postes vacants par typologie de personnels d'encadrement	- État du personnel et des besoins en ressources humaines - Statistiques des effectifs - Pyramide des âges des personnels
Formuler à la DRH des demandes de personnels sous le couvert de la DRENAET	- Nombre de courriers de demande de personnels	- Registre courrier départ - Archive des courriers
Renseigner l'outil d'estimation des besoins en personnel enseignant du secondaire	- Taux de complétude des données saisies - Taux de mise à jour des données dans le délai - Nombre de postes vacants	- État du personnel et des besoins en ressources humaines - Statistiques des effectifs - Pyramide des âges des personnels - Applicatif CODIPOST

C7. Assurer le développement professionnel des personnels de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Favoriser l'intégration des nouveaux personnels	- Nombre de nouveaux personnels intégrés - Taux d'adhésion à l'amicale/mutuelle - Taux de participation aux activités de l'établissement	- Liste des adhérents à l'amicale/mutuelle - Liste de présence aux activités - Rapports d'activités
Veiller à l'accompagnement socioprofessionnel des personnels	- Nombre de personnels en difficulté accompagnés - Taux de personnels référés - Nombre d'actions d'accompagnement réalisées	- Rapports de suivi des agents - Liste des agents référés - Bulletin de suivi du médecin
Évaluer le niveau de compétences et de connaissances des collaborateurs et accompagner leur développement professionnel	- Nombre de visites de classe - Nombre de rapports d'entretien d'évaluation - Nombre de session de renforcement de capacité	- Fiche bilan d'évaluation des performances - Inventaire des compétences des collaborateurs - Planning des visites de classes - Rapports de visite de classes - Fiches de postes
Coordonner l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du plan de formation des personnels de	- Nombre des besoins de formations identifiés - Nombre de modules contenus dans le plan de formation - Pertinence des actions de	- Documents annuels de synthèse des besoins de formation - Plan de formation des personnels

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
l'établissement	formation proposées	- Liste des modules de formation
Élaborer un programme de formation structuré et adapté aux besoins des personnels	- Nombre de session de formation programmées	- Calendrier / planning des sessions de formation
Instituer le système de tutorat entre anciens et nouveaux personnels pour la formation continue en interne	- Nombre de séance de travail tuteurs-tutorés - Existence du système de tutorat - Taux de satisfaction et de progression des tutorés	- PV de la réunion de désignation des tuteurs - Guide de tutorat - Liste des binômes
Encourager les personnels à participer aux formations en ligne	- Nombre de rencontres de sensibilisation - Taux d'inscription aux formations - Taux de participation effective	- Liste de présence aux rencontres de sensibilisation - Rapport de suivi de la formation en ligne des personnels de l'établissement - Attestation de formation
Organiser les entretiens annuels d'évaluation du personnel administratif et d'encadrement	- Nombre d'entretiens d'évaluation - Taux des personnels évalués - Qualité de la conduite des entretiens annuels d'évaluation des performances professionnelles du personnel	- Rapports d'entretien d'évaluation des performances - Texte cadre de l'entretien annuel d'évaluation des performances professionnelles - Calendrier des entretiens d'évaluation
Assurer le suivi et l'accompagnement des personnels pédagogiques	- Nombre des visites dans les classes - Nombre de classes ouvertes - Nombre de réunions des CE - Nombre de contrôles des auxiliaires pédagogiques - Nombre de contrôle du niveau d'exécution des progressions - Taux de rattrapage des heures de cours perdues - Qualité des aides et conseils professionnels prodigués	- Planning des visites des enseignants dans leur classe - Bulletins de visites de classe - Rapports des classes ouvertes et des réunions des CE - Fiche de contrôle des auxiliaires pédagogiques - Rapport de contrôle des auxiliaires pédagogiques - Calendrier de rattrapage des heures perdues
Définir les principes d'organisation des différents services de l'établissement	- Nombre de fiches de postes générées par l'organigramme - Nombre de services appliquant les principes d'organisation	- Organigramme fonctionnel de l'établissement - Fiches de postes - Répertoire des compétences

C8. Animer et responsabiliser les équipes

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Clarifier les rôles et les responsabilités des équipes (ACE – Encadrement – Enseignants)	- Nombre de personnels ayant reçu une fiche de poste	- Fiches de postes - Organigramme fonctionnel de l'établissement
Guider les équipes à évaluer leur contribution et à réguler leurs actions	- Nombre de réunions internes à l'équipe - Qualité de la contribution des équipes - Qualité des actions de régulation	- Rapports d'activités internes des équipes - Rapports des réunions de direction

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Promouvoir l'entraide et la complémentarité des savoir-faire individuels au sein des équipes	- Nombre de projets réalisés en co-création - Nombre d'échanges transversaux (réunions, ateliers, binômes) - Taux de participation aux réunions - Taux de réussite des objectifs communs	- Rapports d'exécution d'activités/projets - Procès-verbaux des réunions - Rapports d'entretiens individuels et collectifs
Favoriser la communication entre les membres de l'équipe	- Nombre de réunions de l'équipe - Taux de participation aux réunions de l'équipe	- Liste de présence - Rapports de réunion - Journal de l'école (facultatif)
Gérer la discipline dans l'établissement	- Taux de présence des personnels - Nombre d'outils de prévention conflits/crises - Qualité des relations (élèves-élèves, élèves-enseignants, enseignants-direction)	- Registre de présence - Fiche de contrôle des activités - Rapports en lien avec la disciplinaire - Liste des organes de prévention et de médiation
Superviser l'encadrement des stagiaires	- Nombre de rapports d'encadrement - Nombre de stagiaires encadrés - Nombre d'enseignants conseillers - Qualité de l'encadrement dispensé	- Équipe d'encadrateurs - Rapports d'encadrement - Documents de mise en stage

C9. Maintenir le dialogue social au sein de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Mettre en place un cadre formel pour le dialogue social dans l'établissement	- Existence d'une charte sociale - Nombre de réunions sociales organisées - Taux de participation aux réunions - Taux de mise en œuvre des accords - Nombre de sujets abordés - Existence de l'amicale/mutuelle	- Charte du dialogue social validée - Procès-verbaux des réunions - Rapports annuels des accords sociaux - Notes de service et communication interne.
Mettre en place un cadre permanent de concertation avec les acteurs et partenaires locaux du système éducatif.	- Nombre de réunions organisées par an. - Taux de participation des différents acteurs (enseignants, parents, collectivités, associations). - Nombre de thématiques abordées et suivies dans le temps. - Taux de mise en œuvre des décisions prises en réunion.	- Comptes rendus des réunions - Chronogramme des rencontres - Rapports annuels ou bilans éducatifs locaux. - Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des enseignants, parents et élèves. - Comptes rendus des projets réalisés.
Assurer le suivi et l'application effective des décisions prises en concertation avec les acteurs et partenaires	- Taux d'exécution des décisions arrêtées - Nombre de réunions de suivi organisées	- Rapports de suivi-évaluation décisions arrêtées - Procès-verbaux des réunions de suivi. - Résultats des enquêtes auprès des partenaires impliqués.
Définir des indicateurs de veille sociale et d'analyse du climat social au sein de l'établissement	- Taux d'absentéisme - Nombre de conflits ou litiges sociaux - Nombre de plaintes ou	- Liste des indicateurs de veille sociale - Rapports annuels (paragraphes relatifs au climat social)

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
	- réclamations internes - Nombre de grèves internes - Nombre d'activités récréatives	- Procès-verbaux des réunions. - Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des enseignants, parents et élèves. - Données statistiques de l'établissement scolaires (absentéisme, résultats, taux de scolarisation). - Comptes rendus des projets réalisés. - Rapports d'activités récréatives
Prévenir et résoudre les conflits sociaux	- Nombre d'instruments de prévention et de résolution des conflits - Existence d'une cellule d'alerte précoce opérationnelle - Qualité des instruments disponibles - Nombre de propositions ou revendications traitées - Taux de conflits résolus par médiation interne - Existence d'une cellule d'alerte précoce opérationnelle	- Cahier/document d'enregistrement des incidents et accidents - Rapports d'activités de la cellule d'alerte précoce - Rapports annuels (paragraphe relatifs à la gestion de conflits sociaux) - Existence d'une cellule d'alerte précoce opérationnelle
Assurer le respect des droits de l'enfant par des actions de prévention et de traitement des violations	- Vulgarisation des instruments de prévention et de protection des enfants - Pertinence du contenu du répertoire des atteintes au droit de l'enfant (les violences de genre et l'extrémisme violent en milieu scolaire) - Nombre de cellules d'alerte précoce opérationnelle - Nombre de sessions de sensibilisation organisées - Nombre de signalements reçus et traités sur une année - Nombre de sanctions ou mesures correctives appliquées. - Nombre Conseil de discipline - Nombre de demandes d'explication	- Affichage relatif à la protection et au bien-être de l'enfant - Rapports d'activités de la cellule d'alerte précoce ou du Groupe de Travail sur la Protection de l'Enfant (GTPE) - Rapports annuels (paragraphe relatifs à la gestion des VBGMS et de l'extrême violence) - Rapports de formation et de sensibilisation. - Registres des signalements et des actions correctives. - Comptes rendus des conseils d'élèves ou clubs d'enfants. - Rapports des services sociaux, ONG et autorités locales - Rapports adressés à la hiérarchie
Favoriser la participation des parties prenantes dans le processus de résolution des crises et conflits sociaux.	- Taux de participation des acteurs et partenaires aux dispositifs de résolution - Taux de décisions mises en œuvre issues des concertations - Nombre de médiations ou interventions conjointes réalisées. - Taux de satisfaction de résolution	- Rapports de résolution des crises/conflits - Procès-verbaux des réunions de médiation ou de crise - Résultats d'enquête de satisfaction

C10. Susciter la motivation des personnels et des élèves

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Créer un environnement de travail favorisant le plein épanouissement des	- Qualité des relations interpersonnelles - Taux d'absentéisme	- Fichier de mouvement des personnels - Rapport d'activités conviviales

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
collaborateurs	- Nombre de conflits ou médiations recensés - Turn-over des personnels - Nombre de feedbacks positifs reçus	réunissant les personnels (amicale ou mutuelle)
Mettre à la disposition des équipes, un matériel de travail suffisant et adapté	- Nombre de matériel fonctionnel - Ratio collaborateurs / équipements - Nombre de feedbacks lors des entretiens annuels - Taux de réalisation des tâches dans le délai	- Répertoire du matériel par poste de travail - Inventaires du matériel, - Registres de maintenance
Faciliter l'accès à l'information et aux ressources pédagogiques au sein de l'établissement	- Taux d'utilisation des plateformes pédagogiques - Nombre de ressources disponibles (cours, tutoriels, documents, vidéos) - Nombre de demandes d'assistance technique - Taux de réussite ou progression des apprenants - Taux de participation aux formations en ligne ou ateliers numériques	- Réseau internet - Tableaux d'affichages - Inventaires des ressources - Bibliothèque scolaire
Impliquer le personnel dans les prises de décisions	- Nombre de participants à l'élaboration du PE et du COP - Nombre de réunion conseil intérieur - Nombre de propositions formulées par le personnel - Taux d'intégration des propositions du personnel dans les décisions	- Rapports de suivi des décisions prises - PV de réunion de validation du PE et du COP - PV de réunion du conseil intérieur
Valoriser les contributions /performances / compétences de ses collaborateurs	- Taux de participation aux journées d'excellence - Nombre de formations suivies et compétences validées - Taux d'initiative du personnel - Taux de participation volontaire à des projets transverses ou activités collectives - Nombre de personnels primés	- Liste de personnel récompensé - Registres des distinctions, prix internes, cérémonies - Rapports circonstanciés à la hiérarchie - Diplômes de reconnaissance - Attestations - Trophées
Faire la promotion du mérite des élèves	- Nombre d'élèves primés - Taux de participation à la journée d'excellence et du mérite des élèves - Taux d'élèves figurant au tableau d'honneur	- Liste des majors de classe et de niveau - Rapports de conseils de classe - Liste des tableaux d'honneur - Rapport de la journée d'excellence et du mérite des élèves
Mettre en place un dispositif d'évaluation du personnel fondée sur des Contrats d'Objectifs et de Performance Individuels (COPI)	- Existence du dispositif d'évaluation - Nombre de Contrat d'Objectif et de Performance Individuel signés	- Fiche de Contrat d'Objectif et de Performance Individuel - COPI signés - Rapports d'activités individuels

Résumé synthétique de la finalité du domaine

Au-delà de ses missions de gestion administrative et des ressources humaines, financière et matérielle, de l'environnement et de la vie scolaire, le leadership pédagogique du Chef d'Établissement (CE) influence directement les performances scolaires. Il est donc le pilote pédagogique de l'établissement. Son rôle est d'optimiser les apprentissages, de garantir l'épanouissement et la réussite de tous les élèves.

Dans cette gestion pédagogique, le CE doit coordonner :

- l'exécution des programmes et le suivi des progressions des enseignements,
- l'animation pédagogique (Unités Pédagogiques, Conseils d'Enseignement),
- la gestion des évaluations,
- la politique d'orientation et de réorientation des élèves,
- les stratégies de mise en œuvre des innovations pédagogiques.

C1 : Conduire la politique pédagogique et éducative de l'établissement scolaire

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Inventorier les effectifs (enseignants, élèves), les infrastructures (classes physiques) et le matériel pour les emplois du temps	- Nombre d'enseignants par discipline - Nombre d'élèves par niveau et par sexe - Nombre de classes physiques fonctionnelles - Nombre de planning - Nombre de petits matériels	- Liste des enseignants par discipline - Liste des élèves par niveau - Classes physiques - Plannings - Liste des petits matériels
Constituer les classes et les groupes d'élèves	- Nombre de listes de classes - Nombre de filles/garçons par classe - Nombre de salles de classes physiques fonctionnelles - Taux de remplissage des salles de classe - Nombre de classes pédagogiques	- Liste des classes pédagogiques et des groupes d'élèves - Salles de classe fonctionnelles
Attribuer les classes aux professeurs	- Nombre de classes tenues par professeur et par discipline - Taux de couverture des classes par les enseignants affectés	- Liste des classes attribuées aux professeurs
Concevoir les emplois du temps des classes et des enseignants en tenant compte du régime	- Nombre d'emplois du temps des professeurs et des classes - Taux de conformité entre les emplois du temps des professeurs et des classes avec les normes	- Tableaux - Planning des emplois du temps - Emplois du temps physiques et numériques
Fournir aux enseignants les programmes éducatifs en vigueur	- Nombre de nouveaux programmes éducatifs mis à disposition - Taux des enseignants ayant reçu les programmes éducatifs	- Programmes éducatifs imprimés ou numérisés.
Procurer aux enseignants les auxiliaires administratifs et pédagogiques	- Nombre d'auxiliaires administratifs et pédagogiques mis à disposition - Taux des classes pourvues en auxiliaires	- Auxiliaires administratifs et pédagogiques à disposition
Piloter le dispositif de prêt du manuel en établissement	- Nombre de manuels disponibles et codifiés - Nombre d'élèves bénéficiaires de de manuel - Nombre de reçus de paiement - Taux de renseignement de la Plate-forme de prêt du manuel - Taux de manuels retournés et abimés	- Plateforme de prêt du manuel - Magasin de Stockage - Fournitures des élèves - Documents d'inventaire

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Créer les conditions d'accessibilité aux ressources éducatives physiques et numériques (TIC)	- Nombre d'ouvrages disponibles - Nombre de matériels didactiques disponibles - Taux de couverture internet	- Salle multimédia - Salle de documentation pour enseignant - Laboratoire - Salle de collection - Salle des professeurs
Promouvoir l'utilisation citoyenne des TIC	- Nombre de séances de sensibilisation - Nombre d'ateliers de formation - Taux d'utilisation des outils numériques dans les pratiques pédagogiques	- Liste de présence des participants - Modules de formation - Fiches de cours
Suivre l'exécution des programmes éducatifs en vigueur	- Nombre de visites de classe réalisées - Nombre de cahiers de textes visés - Taux d'implication des CE /UP dans l'exécution des programmes éducatifs - Taux d'exécution des programmes éducatifs	- Cahiers de textes - Cahiers des élèves - Compte rendu des activités des CE/UP - Grilles d'observation des activités de classe
Contrôler la conformité des programmes éducatifs et des progressions d'enseignement	- Nombre de contrôles effectués par cahier de textes par mois - Taux de complétude des remplissages des auxiliaires pédagogiques - Existence d'un calendrier de rattrapage - Nombre de lettres d'interpellation données aux enseignants - Nombre de Cahiers de textes contrôlés par le CE - Nombre de visites de classe - Nombre de progressions de l'année en cours disponibles - Taux de conformité entre les programmes éducatifs et les progressions d'enseignement	- Lettre d'interpellation des enseignants - Cahiers de textes - Cahier des élèves - Grilles d'observation - Rapport du CE - Calendrier de rattrapage - Liste des manuels scolaires, supports didactiques et pédagogiques agréés ou recommandés
Évaluer la tenue des auxiliaires pédagogiques et administratifs (cahiers de textes, registres d'appel, de notes et matrices de bulletins)	- Nombre d'auxiliaires contrôlés par trimestre - Nombres de fiches de contrôle des auxiliaires renseignés - Taux de complétude de remplissage des auxiliaires - Taux de restitution post-contrôle	- Auxiliaires pédagogiques - Fiches de contrôle des auxiliaires - Rapport de restitutions post-contrôle
Renforcer les capacités des enseignants avec l'appui de l'Antenne de la Pédagogie et de la Formation Continue (APFC)	- Nombre d'enseignants formés - Taux de participation des enseignants aux actions de formation APFC - Nombre de sessions de formation réalisées avec l'appui de l'APFC - Taux de satisfaction des enseignants - Nombre de besoins en formation identifiés - Existence d'un plan de formation - Taux de formations administrées - Niveau d'amélioration des pratiques pédagogiques des enseignants	- Dispositif de recueil des besoins des enseignants - Plan de formation - Liste de présence des enseignants - Modules de formation - Planning de supervision et d'encadrement de l'APFC
Favoriser les pédagogies de soutien et d'aide individualisée au bénéfice des élèves en difficulté d'apprentissage	- Nombre d'élèves en difficulté d'apprentissage - Existence de dispositif pédagogique de différenciation pédagogique	- Liste des élèves en difficulté d'apprentissage - Dispositifs de différenciation pédagogique et de soutien

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
	- Existence de dispositif pédagogique de soutien scolaire - Nombre d'enseignants (spécialisés/qualifiés)	scolaire - Documents de préparation en vue du soutien scolaire - Liste des enseignants spécialisés - Rapports de suivi - Plan de suivi pédagogique individualisé - Cahiers de textes/cahiers des élèves - Projet pédagogique individualisé - Registre de notes - Rapport final des conseils de classe
Encourager les pédagogies de soutien et d'aide en faveur des élèves manifestant des troubles de comportement	- Nombre de contribution de travailleurs sociaux sollicités - Existence de Plan d'Intervention Adapté (PIA) - Nombre d'élèves manifestant des troubles de comportement - Taux de conformité du contenu du répertoire des inadaptations, et des troubles de comportement avec les besoins des élèves concernés	- Liste des élèves manifestant des troubles de comportement - Projet éducatif dans le cadre de l'éducation inclusive - Protocole d'observation, de prise en charge et d'évaluation - Cahiers de textes /cahiers des élèves - Fiche/Grille d'Évaluation du PIA.
Conduire une politique d'orientation et de réorientation des élèves en collaboration avec le Centre d'Information et d'Orientation (CIO)	- Nombre d'élèves orientés selon leurs résultats et leur vœu. - Nombre d'élèves non-orientés - Nombre d'élèves intégrés (passerelle) - Nombre de séance de sensibilisation - Taux de conformité des informations échangées avec les normes officielles. - Nombre d'élèves accompagnés avec le PAI (Plan d'Accompagnement Individualisé)	- Statistiques des orientations et des réorientations - Comptes rendus des séances d'information - Rapports des conseils de classe - Rapport d'accompagnement avec le PAI
Organiser une politique d'éducation à la santé en collaboration avec le Service de Santé Scolaire et Universitaire (SSSU) et CREMOSS	- Taux de conformité des thématiques abordées avec les instructions officielles - Nombre d'élèves fréquentant l'infirmerie - Taux d'élèves portant une grossesse en cours de scolarité - Nombre de séances de sensibilisation à l'Éducation à la Santé et à la Vie Saine (ESVS) - Nombre de personnel de santé scolaire - Existence d'une infirmerie - Nombre de produits de santé de première nécessité disponibles à l'infirmerie	- Documents et affiches de sensibilisation - Liste du personnel de santé - Liste du personnel du SSSU/CREMOSS sollicité - Comptes rendus des activités de la cellule de veille et de prévention - Local d'infirmerie fonctionnel - Cahier registre de santé - Liste des produits de santé de première nécessité. - Rapport des visites médicales systématiques - Rapport des activités de sensibilisation sur ESVS

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Promouvoir les valeurs de citoyenneté, de culture de la paix et des droits humains	- Nombre de séances de sensibilisation à l'éducation à la citoyenneté, à la culture de la paix et aux droits humains - Nombre de messages de civisme au drapeau - Existence d'un règlement intérieur - Nombre de cas de non-respect des valeurs de citoyenneté, de culture de la paix et des droits humains - Existence de la charte des valeurs, et de la convention internationale des droits de l'homme - Nombre de clubs de promotion des valeurs (Exemple : "messenger de la paix"). - Nombre de classes, de bureaux et de salle des professeurs pourvus en affiches et en textes.	- Documents, affiches et pancartes de sensibilisation - Messages de civisme - PV des conseils de discipline - Notes de conduite - Environnement scolaire - Charte des valeurs à promouvoir dans l'établissement, - Code d'éthique et de déontologie - Documents de sensibilisation à l'éducation à la citoyenneté, à la culture de la paix et aux droits humains - P.V. des activités des clubs - Convention internationale des droits de l'homme et du citoyen
Organiser les journées portes ouvertes /journées de l'excellence	- Nombre d'élèves primés - Nombre de messages (poésie, sketch, ballets) conformes à la promotion de l'excellence diffusés lors des prestations (poésie, sketch, ballets) d'élèves - Nombre de parents et partenaires présents - Nombre de parents reçus - Nombre de personnels distingués - Nombres de JPO organisés et JMEX. - Taux de participation des élèves et des parents - Nombre de bulletins distribués	- Termes De Référence - Comptes rendus des Journées du Mérite et de l'Excellence (JMEX)/ Journées Portes Ouvertes (JPO), - Tableaux d'honneur/ diplômes décernés - Prix octroyés

C2 : Assurer la cohérence et la continuité des enseignements et des parcours d'apprentissage

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Former les Professeurs Principaux (PP) sur leurs missions	- Existence de la circulaire régissant les rôles des PP - Nombre de PP - Nombre de séances de formation à l'appropriation des textes régissant les missions des PP.	- Liste des professeurs principaux - Circulaire régissant les rôles des PP - Comptes rendus des séances de formation
S'assurer de la bonne exécution des missions des PP	- Existence d'un plan d'activités des PP - Nombre de réunions PP/administration - -Nombre de Comptes rendu des activités des PP - Nombre de séances de travail entre le PP et l'équipe pédagogique de la classe.	- Plan d'actions des PP - Registre de suivi des activités des PP - Liste de présence - Comptes rendus des réunions avec les PP - Comptes rendus des activités des PP
Mettre en place les Conseils d'Enseignement (CE) et les Unités Pédagogiques (UP)	- Nombre de CE et d'UP constitués - Nombre d'Animateurs des CE et UP élus - Existence d'une lettre de mission	- Note de service de convocation des acteurs - PV de constitution des CE et UP - PV des élections des animateurs

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
		- Notes de service de constitution des CE et UP - Lettre de missions des CE/UP
Superviser le fonctionnement des CE et des UP	- Existence d'un Cahier de CE /UP - Nombre de plans d'action annuels des CE et UP - Taux de réalisation des activités des CE et UP - Existence de moyens matériels et financiers - Nombre de réunions convoquées - Nombre d'actes de réunion fournis	- Plans d'actions des CE et des UP visés - Cahiers d'activités des CE/UP - Compte rendu d'activités - Listes des membres des CE et UP - Notes de service convoquant les réunions - Compte Rendu de réunions des CE et UP
Veiller à la qualité des productions pédagogiques, didactiques et des sujets d'évaluation des CE et des UP	- Nombre de productions - Taux de productions conformes aux normes	- Compte Rendu de réunions des CE et UP - Productions des CE/UP
Veiller à la participation effective des professeurs aux activités des Conseils d'Enseignement et des Unités Pédagogiques	- Taux de participation des enseignants aux réunions des Conseils d'Enseignement et Unités Pédagogiques - Nombre de rapports d'activités	- Listes de présence aux différentes activités - Rapports d'activités
Créer/Redynamiser les Clubs pédagogiques	- Nombre de clubs - Nombre d'élèves inscrits par club - Nombre d'élèves inscrits dans les clubs - Nombre des plans d'activités - Nombre d'activités menées par club - Taux de réalisation des activités par club	- Liste des clubs - Liste des élèves inscrits - Plans d'activités - Liste des activités menées par club - Rapports des activités menées
Organiser les évaluations des élèves	- Existence d'un calendrier de devoirs - Existence d'un programme de surveillance - Nombre d'évaluations administrées - Taux d'exécution des évaluations programmées - Nombre de surveillants programmés - Taux de présence des surveillants - Existence de corrigés-barème - Taux d'absence des élèves par discipline	- Cahiers de textes et registres de notes - Statistiques - Sujets d'évaluation - Rapports du déroulement des évaluations - Programme des devoirs - Listes de surveillants aux devoirs
Analyser la qualité et l'impact des évaluations administrées	- Taux d'évaluations conformes aux formats prescrits - Taux d'implication des APFC dans l'appréciation des évaluations - Taux de réussite des élèves aux évaluations - Taux de respect du rythme des évaluations	- Formats des évaluations - Résultats des apprenants - Courriers de sollicitation des APFC - Évaluations revues et corrigées par les APFC
Garantir l'application des dispositifs de remédiation	- Nombre de Comptes rendu d'évaluation (corrigé, éléments de remédiation, statistiques) mentionnés dans le cahier de textes - Taux de compte-rendu faits dans le délai - Nombre de compte rendu effectués en conformité avec les instructions en vigueur	- Comptes rendus des évaluations - Cahiers de textes. - Cahiers des élèves

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Garantir le bon déroulement des examens pédagogiques	- Nombre de courriers d'informations - Nombre d'enseignants à titulariser - Nombre de membres de jurys attendus - Nombre de classes pédagogiques et de classes physiques concernées - Nombre d'emplois de temps de professeurs et de classes réaménagés - Nombre de personnels impliqués - Nombres de supports et matériels didactiques - Nombres de bureaux affectés aux entretiens	- Plannings des évaluations - Rapport de gestion du matériel didactique - Rapport de gestion des infrastructures
Garantir le bon déroulement des examens blancs	- Nombre de courrier d'informations - Taux de renseignement des plateformes - Nombre de personnels impliqués - Nombres d'élèves et de niveaux concernés - Nombre de bureaux et de classes physiques fonctionnels - Existence de matériels de session - Existence de sujets d'évaluation validés par l'APFC	- Plannings des examens blancs - Rapport de gestion du matériel de session - Rapport de gestion des infrastructures - Résultats des examens blancs
Assurer le bon déroulement des examens scolaires	- Nombre de courriers d'informations - Taux de renseignement de la plateforme DECO - Nombre d'acteurs impliqués - Nombres de candidats concernés - Nombre de bureaux et de classes physiques fonctionnels - Existence d'une fiche de matériels de session octroyée - Nombre d'agents de force de l'ordre reçus	- Plannings des examens scolaires - Rapport de gestion du matériel de session - Rapport de gestion des infrastructures - Résultats des examens - Rapport des examens
Veiller à l'exécution et au déroulement des opérations de fin de trimestre et de fin d'année	- Nombre de notes de services - Existence d'un calendrier des opérations - Taux de mise en ligne des notes dans les délais - Taux d'impression des matrices et des bulletins - Taux de confirmation des moyennes par les élèves - Nombre de participants - Nombre de PV de Conseils tenus	- Notes de service et calendrier de déroulement - Matrice signée - PV des conseils - Bulletins de notes des élèves - Listes des résultats - Liste de présence - Rapport bilan annuel

Résumé synthétique de la finalité du domaine

Le Chef d'Établissement est responsable de la gestion financière et matérielle. Ses responsabilités lui confèrent le statut de gestionnaire de crédits de fonctionnement de l'établissement.

Par ailleurs, il exécute le budget de l'établissement dont il est le gestionnaire. Il est également le gestionnaire des infrastructures et des équipements de l'établissement. À ce titre, il doit réaliser cette mission dans un contexte de promotion de la bonne gouvernance (transparence, reddition des comptes, imputabilité) afin d'améliorer la qualité de l'enseignement et d'épouser les exigences de résultats scolaires.

C1 : Gérer les ressources matérielles de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Produire un inventaire du patrimoine existant de l'établissement : - Infrastructures - Équipement - o Mobiliers et matériels de bureau (bureaux Directeur, fauteuil Directeur...) - o Mobiliers et matériels informatiques (ordinateurs, ...) - o Mobiliers et matériels scolaires (tables-bancs, mallettes pédagogiques, manuels scolaires...) - Fournitures - o Fournitures de bureau (stylos, blocs notes, papier rame...) - o Fournitures techniques (cahiers de texte, d'appel et de notes, craie, marqueurs, papier rame ...) - o Fournitures de consommables informatiques (cartouches d'encre, papier rame, antivirus, clés USB...)	- Taux de salles de classes fonctionnelles (nombre de salles de classes fonctionnelles/ effectif total de salles de classe) - Taux de latrines améliorées ou de toilettes disponibles par rapport aux normes (respect du genre) - Nombre d'aires de jeu (terrain de basket, foot, hand, volley...) - Nombre de points d'eau - Nombre de bureaux fonctionnels - Existence de clôture - Taux de salles de classe équipées en bureaux et chaises enseignants, tables bancs et tableaux en bon état - Nombre de mobiliers et matériels en bon état	- Registres d'inventaires des biens meubles et immeubles de l'établissement - Registre d'entrée et de sortie - Bordereaux de livraisons
Estimer la faisabilité du Projet Établissement (PE) au regard des ressources matérielles disponibles pour l'établissement	Taux de réalisation du PE	Rapport d'étude de faisabilité
Identifier les besoins de l'établissement en matière de ressources matérielles pour l'opérationnalisation du PE et du COP	Taux des besoins en infrastructures, équipements et fournitures de l'établissement identifiés au regard du PE et du COP	- Listes des besoins en infrastructures, en équipements et en fournitures. - PE et COP
Procéder à l'inventaire des ressources matérielles nécessaires à la réalisation du PE	- Nombre d'infrastructures et d'équipements en bon état - Quantité des fournitures disponibles	- Registres d'inventaires des biens meubles et immeubles de l'établissement - Registre d'entrée et de sortie - Rapport de l'inventaire

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Établir une liste du matériel à commander	- Quantité du matériel à commander	- Bons de commande
Réceptionner le matériel commandé	- Quantité, qualité du matériel livré et réceptionné - Conformité avec les bons de commande	- Bons de livraison
Actualiser l'inventaire du patrimoine de l'établissement	- Taux de salles de classes fonctionnelles (nombre de salles de classes fonctionnelles / effectif total de salles de classes) - Taux de latrines améliorées ou de toilettes fonctionnelles respectant le genre (nombre de latrines améliorées ou de toilettes fonctionnelles / nombre de latrines améliorées ou de toilettes) - Nombre des aires de jeu (terrain de basketball, football, handball, volleyball...) - Nombre de points d'eau - Nombre de bureaux fonctionnels - Existence de clôture - Taux de salles de classes équipées en bureaux et chaises enseignants, tables bancs et tableaux en bon état - Nombre de mobiliers et matériels en bon état lors du premier inventaire - Nombre de mobiliers et matériels livrés après commande	- Documents des inventaires actualisés des biens meubles et immeubles de l'établissement - Registres d'inventaires des biens meubles et immeubles de l'établissement - Registre d'entrée et de sortie - Bordereaux de livraisons - Rapport de l'inventaire actualisé
- Élaborer une charte d'utilisation du matériel - Veiller à l'utilisation rationnelle du matériel disponible	- Existence d'une charte d'utilisation du matériel bien élaborée - Quantité du matériel utilisé par activité et par trimestre	- Rapport d'utilisation du matériel - Charte d'utilisation du matériel

C 2 : Gérer les ressources financières de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Renseigner la fiche standard d'expression des besoins reçue de la Direction des Affaires Financières (DAF) pour la préparation du budget de l'année N+1	Fiche standard bien renseignée (Quantité des besoins, coût unitaire, coût total)	- Copie de la fiche standard d'expression des besoins - Devis - Factures proforma - Lignes budgétaires de l'année N+1 et montants affectés
Élaborer un projet de budget de l'année n+1 à transmettre à la DAF	- Pertinence des différentes propositions faites dans le projet - Conformité avec les lignes budgétaires de l'année N+1	- Projet de budget de l'année N+1 - Notification du budget de l'année N
Rédiger un document justificatif de demande de crédits complémentaires (à transmettre à la DAF)	Pertinence des justificatifs de la demande de crédits	- Termes De Référence (TDR) - Devis - Factures proforma

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Communiquer les crédits notifiés en réunion de direction	Nombre de réunions de direction dans l'année portant sur des échanges relatifs à la notification	- Copie de la notification de crédits - Comptes rendus des réunions de direction
Gérer le budget dans le respect scrupuleux de l'orthodoxie administrative et financière	- Exécution transparente et rigoureuse des dépenses - Taux d'exécution par trimestre	- Pièces justificatives des dépenses (demandes d'engagement, bons de commandes, fiches de liquidation et mandats édités) - Bilan financier
Sélectionner les fournisseurs agréés	Nombre de fournisseurs respectant les normes administratives (registre de commerce, attestation de régularité fiscale, RIB...)	- Procédure de sélection des fournisseurs (Code de Passation des Marchés Publics) - Liste des fournisseurs
Procéder aux engagements des crédits	Respect des procédures d'engagement des crédits	- Factures - Pièces comptables
Suivre la gestion financière des COGES, des fonds de la vie scolaire des cantines et de l'internat	Respect scrupuleux du chronogramme de suivi de la gestion financière des COGES, des cantines et de l'internat, des activités de la vie scolaire	- Rapports de suivi de la gestion financière des COGES, des fonds de la vie scolaire, des cantines et de l'internat - Relevés de compte - Carnet de retrait - Cahier journalier de consommation - Liste des rationnaires ou des pensionnaires - Menu
Veiller à la disponibilité et à la conservation des documents comptables	Qualité de la conservation des pièces comptables (état, nombre)	Archives (pièces comptables)
Élaborer le bilan d'exécution du budget en année N	Disponibilité des informations relatives à l'exécution du budget en année N (taux d'exécution annuel, nombre de demandes d'engagement, nombre de bons de commandes, nombre de fiches de liquidation, nombre de mandats édités par année)	Bilan d'exécution du budget en année N
- Identifier les priorités - Veiller à l'utilisation rationnelle des ressources financières	Engagement des dépenses dans les limites des priorités définies (taux d'exécution par trimestre, taux d'exécution annuel)	Bilan d'exécution du budget en année N
Informers la hiérarchie sur l'origine, la nature et la gestion des dons	Régularité de l'information à la hiérarchie (nombre et qualité de rapports relatifs aux dons reçus)	Rapports relatifs à tous les dons reçus
Produire un inventaire des ressources additionnelles	Traçabilité des ressources additionnelles (nombre et nature des activités génératrices de revenus)	Inventaire des ressources additionnelles
Tenir un registre d'utilisation des fonds cantines, des fonds de la vie scolaire	Traçabilité de l'utilisation des fonds (nombre, coûts et période des activités réalisées)	- Registres d'utilisation des différents fonds - Rapports d'activités - TDR
S'assurer que la reddition de comptes est empreinte de clarté, de précision et de transparence	- Effectivité de la reddition des comptes - Qualité de la reddition des comptes	- Livres de comptes - Bilans d'exécution du budget de l'année N et des ressources additionnelles

Résumé synthétique de la finalité du domaine

L'environnement socio-éducatif comprend l'espace scolaire (l'établissement, son cadre physique, ses équipements et infrastructures, son aménagement), ses environs immédiats, mais aussi les interactions entre acteurs internes et externes.

La gestion de l'environnement socio-éducatif tient compte de la question de l'équité qui consiste à offrir une éducation prenant en charge les besoins de tous les apprenants, quels que soient le sexe, l'âge, les croyances, la classe sociale, l'appartenance socioculturelle ou les capacités et handicaps. L'équité vise alors à compenser ou à rétablir entre des individus, l'égalité des chances dans le traitement des droits et devoirs, des rôles et responsabilités. C'est ce qui explique la mise en œuvre d'actions positives en matière de genre, de handicap ou de confort social et pédagogique pour aboutir à la réussite scolaire.

C1 : Développer des partenariats efficaces

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Identifier les partenaires	- Existence d'une équipe de pilotage - Existence du rapport de diagnostic - Existence de comptes rendus des réunions internes - Nombre de besoins identifiés	- Liste de l'équipe de pilotage - Rapport du diagnostic rédigé - Comptes rendus des réunions internes - Liste de besoins
Rechercher et recenser les partenaires potentiels (ONG, mairies, entreprises, parents d'élèves, etc.)	- Nombre de correspondances (emails, lettres) - Nombre de partenaires identifiés - Nombre de secteurs identifiés (entreprises, associations, collectivités)	- Correspondances (emails, lettres) - Répertoires des partenaires - Base de données des partenaires de l'établissement
Établir des relations avec des partenaires	- Nombre de partenariats signés - Nombre de projets réalisés avec les partenaires	- Contrats et accords de partenariat - Projets réalisés - Rapports d'activités
Participer à des réseaux d'échanges	- Nombre d'activités inter-établissements - Nombre de réseaux d'échanges intégrés	- Rapports d'activités - Listes des plateformes d'échanges
Négocier des conventions	- Nombre de conventions négociées - Taux de convention signées	- Archives des conventions signées - Courriers et dates de signature
Évaluer les partenariats	- Existence d'un guide d'évaluation - Existence de dispositifs d'évaluation des partenariats - Existence d'un bilan annuel des partenariats - Taux de renouvellement des conventions	- Dispositif d'évaluation validé - Guide d'évaluation validé - Bilan annuel des partenariats - Rapport d'enquêtes de satisfaction - Bonnes pratiques
Animer des réseaux durables	- Durée des partenariats établis - Fréquence des rencontres partenariales - Taux de participation des partenaires - Nombre des partenaires	- Suivi des relations - Rapport d'enquêtes de satisfaction - Calendrier des événements - Liste de présence
Assurer une veille stratégique	- Nombre de nouveaux partenaires identifiés - Nombre de partenariats adaptés aux besoins émergents - Existence d'un bilan de suivi - Nombre de besoins émergents	- Bilans de suivi - Enquête de satisfaction - Liste des nouveaux partenaires - Liste des besoins émergents

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Entretenir de bons rapports avec les partenaires	- Existence d'une équipe de médiation - Nombre de conflits - Taux de conflits résolus	- Liste des membres de l'équipe de médiation - Liste des conflits - Rapport d'enquêtes de satisfaction des partenaires - Documentation de médiations
Impliquer les familles	- Existence d'activités de sensibilisation - Nombre de comptes rendus de rencontre avec les parents - Nombre de participants aux réunions de parents d'élèves - Nombre de visites des parents - Nombre d'initiatives de co-participation des familles	- Plan d'activité de sensibilisation - Comptes rendus des réunions - Registre de réception des familles
Exploiter les richesses (diversités de la région)	- Existence de projets utilisant les réalités culturelles, économiques, environnementales de la région - Nombre d'activités scolaires en lien avec le patrimoine local - Existence de plan d'actions et de registre de trésorerie - Nombre d'opportunités exploitées - Taux d'opportunités exploitées - Existence d'une cellule de réflexion et d'actions	- Plan d'actions annuel budgétisé - Agenda scolaire - Notes de service - Rapport d'activités - PV de réunions - Liste de partenaires impliqués - Affiches, photos, vidéo, - Site Web, Page Face book - Registre de trésorerie (Registre de dépenses/recettes) - Pièces justificatives (factures, reçus, bons d'achats, fiche de sortie de caisse) - Cellule de réflexion et d'actions - Listes d'opportunités exploitables
Utiliser les outils de communication	- Nombre d'outils de communication mis en place - Fréquence d'utilisation des outils de communication	- Liste des outils de communication mis en place - Rapport d'enquête sur la fréquence d'utilisation des outils de communication
Favoriser l'intégration de l'établissement dans sa communauté	- Nombre d'activités communautaires auxquelles l'établissement a participé - Niveau d'implication de l'établissement dans la vie communautaire - Existence d'un registre de donateurs	- Comptes rendus des réunions - Listes des actions menées de concert avec la communauté - Liste de participants - Registre de donateurs
Sensibiliser la communauté éducative	- Existence d'un programme annuel d'activités - Existence des rapports d'activités - Nombre d'actions de sensibilisation - Nombre de participants	- Convocations / Invitations - Communiqués - Programme annuel des activités - Rapports des activités - Liste des participants
Organiser des événements impliquant la communauté	- Nombre d'événements organisés - Fréquence des événements - Nombre et diversité de participants homme/femme	- Calendrier des événements - Courriers d'invitation - Rapports d'activités - Listes des participants aux événements
Promouvoir des projets écologiques	- Nombre de projets environnementaux réalisés - Nombre de participants - Nombre de rapports d'exécution de projets	- Liste des projets identifiés - Rapports d'exécution de projets - Rapports d'évaluation - Liste des participants

C2 : Promouvoir l'égalité et l'équité de genre au sein de l'établissement

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Faire l'analyse genre de l'établissement	- Existence d'un outil d'analyse genre - Existence d'un rapport d'analyse genre actualisé - Existence de statistiques désagrégées par sexe	- Rapport d'analyse - Liste des outils d'analyse - Statistiques désagrégées par sexe
Intégrer la dimension genre dans le projet d'établissement	- Nombre de formations liées à la politique du genre - Nombre d'activités en rapport avec l'égalité et de l'équité du genre - Existence d'un projet genre pour l'établissement - Existence de la cellule genre de l'établissement	- Rapport de formation - Charte pour l'égalité et l'équité du genre disponible et en possession du personnel et des élèves - Liste des membres de la cellule genre - Rapport des activités - Projet d'établissement intégrant le genre validé
Organiser des campagnes de sensibilisation de la communauté éducative en faveur du genre	- Nombre d'actions de sensibilisation réalisées - Nombre de participants - Taux de participation	- Affiches - Diffusion par la presse - Invitations - Rapports d'activités - Résultat de l'enquête de satisfaction
Former les personnels sur les questions de genre	- Nombre de sessions de formation réalisées sur le genre - Nombre de personnels formés sur les thématiques du genre homme/femme - Nombre de modules de formation	- Rapports de formation - Fiches de suivi - Certificats et attestations de participation
Mettre à la disposition des personnels des outils et mécanismes d'intégration de la dimension genre	- Existence de la charte de promotion de l'égalité et de l'équité du genre - Taux de diffusion de la charte	- Charte relative à la promotion du genre - Questionnaire « équité et égalité de genre » - Référentiel de compétences sur le genre - Résultat des enquêtes de satisfaction
Suivre et évaluer les actions menées en matière de genre	- Existence du tableau de bord du suivi et évaluation de l'intégration du concept genre - Existence des outils d'évaluation en matière de genre - Existence d'une équipe de suivi et d'évaluation - Nombre de comptes rendus de suivis et évaluations.	- Tableau de bord du suivi et évaluation de l'intégration du concept genre - Liste des membres de l'équipe de suivi et évaluation - Résultat des enquêtes de satisfaction - Outils de suivi - Rapports annuels - Données statistiques homme/femme
Lutter contre les stéréotypes et les Violences Basées sur le Genre en Milieu Scolaire (VBGMS)	- Fréquence de la sensibilisation contre les VBGMS - Existence de la cellule d'écoute - Nombre de cas identifiés - Nombre de cas traités - Nombre de cas de VBGMS référés - Nombre de signataires de la charte de lutte contre les VBG - Nombre de dénonciations liées aux VBG auprès de la cellule d'écoute - Nombre de rapports de la cellule d'écoute - Nombre de réunions de la cellule d'écoute - Nombre de sanctions liées aux	- Rapport de campagne de sensibilisation sur les VBGMS - Liste des membres de cellule d'écoute - Registres de suivi - Protocole de traitement - Rapport du Conseil de Discipline - Compte rendu des activités du comité d'alerte - Cellule d'écoute - Charte de lutte contre les VBG - Registre des cas de violation - Code de conduite des personnels - Règlement intérieur - Rapports de la cellule d'écoute

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
	violations de la charte	- Comptes rendus de réunions - Répertoire des cas de sanction
Mettre en œuvre des stratégies de prévention contre les grossesses en cours de scolarité	- Fréquence de la tenue des campagnes de sensibilisation pour la prévention contre les grossesses en cours de scolarité - Nombre de campagnes de sensibilisation - Nombre d'élèves sensibilisés - Existence du code de conduite des personnels de l'éducation nationale et du règlement intérieur de l'école	- Rapport de campagne de sensibilisation sur les grossesses précoces et en cours de scolarité - Campagnes de promotion des méthodes contraceptives - Code de bonne conduite des personnels
Sensibiliser le personnel et les élèves sur les risques liés aux IST et au VIH /SIDA	- Fréquence de la tenue des campagnes de sensibilisation pour la prise en compte et la réduction des risques liés aux IST y compris le VIH / SIDA - Nombre de campagnes de sensibilisation - Nombre d'élèves sensibilisés (fille/garçon) - Nombre de prise en charge d'élèves et personnels atteints du VIH/SIDA - Nombre de supports pédagogiques produits et distribués - Existence d'un support de sensibilisation et de communication - Existence d'un code de conduite - Nombre de cas de grossesses	Rapport de campagnes de sensibilisation pour la lutte contre les IST et le VIH/SIDA

C3 : Promouvoir une école inclusive

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Élaborer un plan d'action annuel pour l'inclusion scolaire	- Nombre d'activités liés à l'inclusion clairement définis dans le plan - Existence d'un plan d'action annuel pour l'inclusion scolaire	- Copie du plan d'action annuel (avec signatures ou validation par le conseil intérieur) - Rapports de mise en œuvre ou de suivi-évaluation des activités inclusives - Compte rendu de réunions de concertation pour l'élaboration du plan (conseil intérieur de l'établissement, équipes éducatives, partenaires) - Tableau de bord ou matrice d'activités
Exécuter le plan d'action	- Taux de réalisation des activités planifiées - Taux d'atteinte des résultats attendus - Nombre de réunions tenues pendant l'exécution du plan d'action - Existence d'une grille de suivi et évaluation de l'exécution du plan d'action	- Liste du comité exécutif - Les différents comptes rendus des bilans à mi-parcours - Comptes rendus de l'évaluation
Favoriser la prise en charge des élèves en situation de handicap	- Nombre d'élèves identifiés - Nombre d'élèves recensés - Outils de repérage utilisés - Existence de la CPLDS	- Fiches de suivi - Résultats d'enquête - Répertoire des écoutes - Bureau de la CPLDS et de la CEEG

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
	- Existence de la CEEG	
Aménager les espaces et équipements pour l'accessibilité des personnes en situation de Handicap	- Nombre d'espaces aménagés - Existence de rampe d'accès pour les handicapés - Existence de panneaux indicatifs en faveur des élèves handicapés	- Panneaux indicatifs - Rampes d'accès - Rapport d'inspection - Infrastructure d'accès
Adapter les approches pédagogiques (différenciation, soutien, etc.)	- Nombre de dispositifs pédagogiques spécifiques à la prise en compte des besoins particuliers de ces élèves. - Nombre de formations réalisées à l'endroit du personnel enseignant sur l'inclusion - Nombre de campagnes de sensibilisation existants - Nombre d'élèves sensibilisés (fille/garçon) - Nombre d'enseignants qualifiés formés - Taux d'amélioration des résultats scolaires chez les élèves à besoins spécifiques - Nombre de dispositifs pédagogiques spécifiques à la prise en compte des besoins particuliers des élèves à handicap	- Fiches de suivi - Soutien scolaire - Cellule d'écoute et de référencement - Planning et rapports de formation continue à destination du personnel - Supports pédagogiques et modules de formation sur la différenciation et l'inclusion - Liste des participants aux sessions de formation - Bulletins et livrets scolaires - Listes des enseignants qualifiés - Liste des dispositifs pédagogiques spécifiques
Organiser des campagnes de sensibilisation contre la stigmatisation et les discriminations	- Nombre de campagnes de sensibilisation organisées sur l'inclusion et la non-discrimination - Nombre de thèmes abordés (handicap, genre, origine sociale, VIH/SIDA, etc.) - Taux de participation des élèves, enseignants et parents aux campagnes - Nombre d'outils de communication (affiches, brochures, messages audio/vidéo)	- Rapports de sensibilisation - Résultats des enquêtes de satisfactions - Liste des participants - Comptes rendus - Chartes (égalité, non-discrimination, non-violence) - Rapports de campagne avec les listes de participants - Affiches, dépliants, messages utilisés pendant les campagnes, photos, vidéos ou enregistrements des activités
Assurer la promotion de la non-violence au sein de l'établissement et avec la communauté éducative	- Nombre de campagnes de sensibilisation organisées - Nombre d'acteurs formés - Nombre de module de formations - Fréquence d'organisation des campagnes de sensibilisation sur la promotion de la non-violence	- Guide de communication non violente - Charte sur la non-violence - Liste des acteurs formés - Répertoire des modules de formation - Répertoire des organisations de campagnes organisées
Impliquer les familles dans la prise en charge des élèves vulnérables	- Existence d'un cadre d'échange des familles d'élèves vulnérables - Fréquence des rencontres avec les familles concernées - Nombre d'élèves vulnérables identifiés - Nombre d'actions de collaboration école-famille réalisées	- Listes des familles des élèves vulnérables - Listes des élèves vulnérables fille/garçon - PV des actions de collaboration réalisées
Collaborer avec les services sociaux et de santé	- Nombre de partenariats actifs - Nombre de cas recensés et accompagnés - Taux de satisfaction	- Liste des partenaires et des services sociaux et de santé - Rapport d'enquête de satisfaction

C4 : Soutenir et développer l'animation culturelle et sportive

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Élaborer un programme annuel d'activités culturelles et sportives	Existence d'un programme validé et diffusé	Planning d'activités affiché ou distribué
Susciter la création et l'animation des clubs scolaires (hygiène et santé, messagers de la paix, Pairs éducateurs VIH SIDA, Anglais, de français, de mathématiques)	- Nombre de clubs et association fonctionnels - Taux d'adhésion des élèves - Inscription de l'établissement aux différentes compétitions et concours - Nombre de concours et de compétitions auxquels l'établissement est inscrit - Nombre d'activités organisées par les clubs - Nombre de personnels impliqués dans l'animation de la vie scolaire	- Liste des clubs - Listes de membres - Licences et fiches d'adhésions - Trophées et médailles remportés - Listes des encadreurs - Rapports d'activités - Existence des clubs obligatoires (hygiène santé, VIH SIDA, messager de la paix)
Favoriser l'installation et l'animation de l'Association Sportive d'Établissement (ASE)	- Existence de l'ASE - Existence des infrastructures sportives - Nombre de fiche d'engagement OISSU - Nombre d'inscription au tournoi MENAET - Nombre de disciplines dans lesquelles l'établissement est engagé	- PV de création de l'ASE - Liste des infrastructures opérationnelles - Rapports d'activités de l'ASE - Nombre de licences - Listes des disciplines engagées - Listes de tournois
Assurer l'entretien des équipements culturels et sportifs	- Nombre d'opérations d'entretien réalisées selon le planning - Taux de fonctionnalité des installations	- Registre de maintenance, inventaire - Infrastructures sportives entretenues
Organiser la participation au Festival National des Arts et Culture en Milieu Scolaire (FENACMIS)	- Nombres d'activités présentées au FENACMIS - Nombre de troupes inscrites au FENACMIS - Nombre d'encadreurs - Nombre d'élèves participants au festival - Nombre de personnels participants	- Rapport d'activités pour la participation au FENACMIS - Trophées et attestations de participation - Liste des encadreurs - Liste de participants élèves - Liste de participants personnels
Organiser et participer à des ateliers artistiques et culturels	- Nombre d'atelier artistiques organisés - Nombre de visites organisées - Nombre de participation aux activités culturelles et artistiques - Nombre d'invitations	- Invitations - Liste de ateliers - Rapport d'activités des ateliers artistiques et culturels
Célébrer les talents des élèves	- Nombre de productions ou performances valorisées	- Vidéos, expositions des créations artistiques, journaux scolaires - Journées d'excellences culturelles et sportives
Favoriser la création des Associations Culturelles et Artistiques d'Établissement (ACAE)	- Nombre d'activités de l'ACAE réalisées	- Existence de PV de création de l'ACAE - Rapports d'activités des ACAE

C5 : Assainir l'environnement scolaire

Composantes (Activités / Tâches)	Indicateurs	Sources de vérification
Mettre en place une équipe d'assainissement de l'établissement	- Existence de l'équipe d'assainissement - Existence du club d'environnement - Existence d'une brigade de salubrité - Nombre des membres issus du personnel de l'établissement - Nombre des membres issus des élèves de l'établissement	- PV de création de l'équipe d'assainissement - Liste des membres du bureau du club environnement - Liste du personnel homme/femme - Liste des membres de la brigade de salubrité
Faire l'état des lieux de la situation environnementale de l'établissement	- Fiche d'évaluation - Existence du rapport sur la situation environnementale de l'établissement	Rapport sur la situation environnementale de l'établissement
Mettre en œuvre la matrice d'action de l'environnement scolaire	- Existence de la matrice d'action - Nombre de points d'eau installés ou réhabilités - Nombre d'activités de salubrité menées - Nombre d'espaces embellis - Existence d'un marché scolaire respectant les normes environnementales - Nombre de sanitaires nettoyés régulièrement et approvisionnés en savon/eau - Existence de points de collecte des ordures dans l'établissement dès la rentrée - Existence de dispositifs de lavage de main - Taux de réalisation des actions prévues dans la matrice	- Matrice d'action validée - Points d'eau installés ou réhabilités - Rapport des activités menées - Espaces embellis - Marché scolaire - Fiches de contrôle - Rapport du service d'entretien - Photos, vidéos - Inventaire du matériel - Rapport du gestionnaire
Suivre et évaluer la matrice d'action de l'environnement scolaire	- Existence des rapports de suivi - Existence du rapport annuel sur l'état d'assainissement de l'établissement - Taux de suivi régulier des activités de la matrice - Taux de réalisation des recommandations issues de l'évaluation	- Rapports de suivi - Rapport annuel

6. CONNAISSANCES GÉNÉRALES ET SOCIOPROFESSIONNELLES

Les connaissances générales et socioprofessionnelles s'acquièrent par formation, expérience professionnelle ou extra-professionnelle.

6.1 : Connaissances générales du Chef d'Établissement

Savoirs relatifs au contexte national et aux missions de service public

1	Constitution et Lois
2	Droit Administratif
3	Statut Général de la Fonction Publique et ses décrets d'application
4	Fonctionnement de l'Administration Publique
5	Organisation et gestion administrative
6	Législation scolaire
7	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
8	Conduite du changement
9	Gestion de projet
10	Planification opérationnelle
11	Techniques de négociation et de plaidoyer avec les partenaires
12	Leadership et gouvernance éducative
13	Leadership transformationnel / Leadership transformateur de genre
14	Management public
15	Management des services
16	Procédures et règles d'évaluation des personnels de l'administration publique
17	Normes et standards éducatifs
18	Ingénierie de la formation
19	Sciences de l'éducation
20	Système éducatif et ses enjeux
21	Conception des outils de supervision de la rentrée scolaire et des examens de fin d'année
22	Conduite des ateliers, des séminaires, des colloques, conduite de réunions
23	Approche genre et développement
24	Gestion des tensions et des conflits en milieu scolaire
25	Communication non violente (la CNV)
26	Rédaction administrative
27	Technique de rédaction d'un rapport d'activités, d'étude et d'enquête
28	Outils numériques de communication (Informatique)
29	Théories, processus et outils de planification stratégique (GAR, budget-programme)

6.2 : Connaissances socioprofessionnelles du Chef d'Établissement

Savoirs directement liés à l'exercice de la fonction de Chef d'Établissement

- En lien avec la Pédagogie

1	Programmes éducatifs
2	Approches et démarches pédagogiques
3	Pilotage pédagogique
4	Didactique de l'apprentissage
5	Évaluation des apprentissages
6	Stratégies d'amélioration des apprentissages basées sur l'analyse de données

- En lien avec la gestion financière et matérielle

1	Comptabilité générale
2	Gestion budgétaire, financière et matérielle
3	Nomenclature et circuit de la dépense
4	Mode opératoire du SIGOBE (Système Intégré de Gestion des Opérations Budgétaires)
5	Gestion des ressources matérielles et infrastructurelles
6	Gestion des fonds d'appui et ressources additionnelles

- En lien avec la vie éducative

1	Psychologie de l'enfant et de l'adolescent
2	Accompagnement administratif, Pédagogique et psychosocial de l'enfant et de l'adolescent ayant des besoins spécifiques (handicap, difficulté d'apprentissage ...)
3	Communication parents-enfants-équipe éducative
4	Techniques d'Inclusion, de protection de l'élève et de prévention des violences en milieu scolaire (harcèlement, violences sexuelles, physiques...)
5	Pilotage du climat scolaire et stratégies de renforcement du bien-être (Gestion des tensions et des crises entre collaborateurs)
6	Hygiène et sécurité (Règles d'hygiène et de sécurité au travail, Protection de l'environnement...)
7	Techniques d'animation de groupes et associations en milieu scolaire
8	Notions d'entrepreneuriat en milieu scolaire
9	Textes réglementaires de l'encadrement et de l'orientation scolaire
10	Recherche de partenariats, techniques de mobilisation de ressources et de plaidoyer éducatif
11	Conduite de projets éducatifs innovants et transformateurs de genre (projets STIM : Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématique ...)

- En lien avec les nouvelles technologies / Politiques éducatives

1	TIC dans les pratiques pédagogiques et administratives
2	Outils de gestion numérique et plateformes éducatives en ligne
3	Sécurité numérique (protection des données numériques sensibles)
4	Analyse de données scolaires
5	Conception d'outils d'évaluation de l'équipe éducative et des élèves
6	Gestion / maintenance des infrastructures et des équipements numériques en milieu scolaire

Bibliographie – Sitographie

- Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale de Côte d'Ivoire, Référentiel des Métiers de l'Administration Scolaire (RMAS), Décembre 2015, 147 pages
- Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale de Côte d'Ivoire, Dictionnaire des Compétences des Métiers de l'Administration Scolaire (DiCOMAS), Edition 2019, 84 pages
- Jean-Luc Berthier, 2010, La formation des cadres et personnels de direction de l'Éducation nationale, Berger-Levrault, 445 pages
- Répertoire des Métiers Territoriaux Fonction Publique Territoriale, décembre 2013, Version 3 – 782 pages
- Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État Français, 1^{ère} Edition 2011
- Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État Français, 2^{ème} Edition 2017
- Répertoire des Corps, Métiers et Emplois (RCME) dans la Fonction Publique Togolaise _ Version 2016, 206 pages
- Sofia Gallagher et Yolande Clément, 2013, Guide sur les COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES, Centre Fora – 92 pages
- Ministère de la Fonction Publique Française, Répertoire interministériel des métiers de l'État Guide méthodologique
- Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique du Ministère de la Fonction Publique de France, Répertoire interministériel des métiers de l'État, Guide méthodologique, 2017, 672 pages
- Isabelle Michelet, 2010, la GPEC, une question de vie ou de mort, EYROLLES, Éditions d'Organisation, 289 pages
- <http://www.manager-go.com/ressources-humaines>