



# GUIDE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL

Référence :  
DGTCP-DRH-PS2-GUI-3.7...-2025

Version : 03  
Date de rédaction : 17/03/2025  
Page : 1/15

Objet : Ce document sert de support didactique à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des performances du personnel du Trésor Public.

Rédaction du document	Vérification du document	Approbation du document
<p>Monsieur KOUASSI Adou Anthelme</p> <p>Inspecteur Vérificateur</p> <p>Visa :</p>  	<p>Madame KOUAME Adjoua Monique Epouse KANGA</p> <p>Directrice des Ressources Humaines</p> <p>Visa :</p>  	<p>DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE</p> <p>Visa :</p>   <p>Pour le Directeur Général du Trésor et de la comptabilité Publique et par Délégation Le Directeur Général Adjoint <b>BEUGRE Koffi Amos</b></p>
<b>Gestionnaire du document</b>	Direction des Ressources Humaines	
<b>Destinataires pour action</b>	<b>Destinataires pour information</b>	<b>Validité</b>
DCRP	Tous les services	A compter du <b>11 7 MARS 2025</b>



MOT DU DIRECTEUR GENERAL .....	3
I. APPROCHE DÉFINITIONNELLE .....	5
II. OBJECTIFS.....	6
II.1 LA PONDERATION DES DOMAINES D'OBJECTIFS .....	6
II.1.1 Structures non comptables .....	6
II.1.2 Structures comptables.....	6
II.2 LA DETERMINATION DES OBJECTIFS.....	7
II.3 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	7
II.4 LES DIFFERENTS DOMAINES D'OBJECTIFS .....	7
III. ACTEURS ET RÔLE .....	8
IV. BARÈME DE NOTATION .....	9
V. CYCLE DE L'ÉVALUATION .....	9
VI. DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES .	10
VI.1 FIXATION DES OBJECTIFS .....	10
VI.1.1 Périodicité .....	11
VI.1.2 Durée .....	11
VI.1.3 Préparation des parties à l'entretien de fixation des objectifs.....	11
VI.1.4 Déroulement de l'entretien de fixation des objectifs .....	11
VI.2 ÉVALUATION DES PERFORMANCES.....	12
VI.2.1 Périodicité .....	12
VI.2.2 Durée .....	12
VI.2.3 Préparation des parties à l'entretien d'évaluation .....	12
VI.2.4 Déroulement de l'entretien d'évaluation.....	13
VII. RECOURS EN CAS DE CONTENTIEUX .....	14
VIII. L'EXPLOITATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION .....	15



MOT DU DIRECTEUR GENERAL

Le Trésor Public a confirmé sa position d'administration de référence en Côte d'Ivoire, au regard de ses performances et des nombreuses distinctions obtenues dont la certification ISO 9001 version 2015.

Fort de nos acquis, notre ambition est de « Faire du Trésor Public, une Administration Excellente et Intègre au service du citoyen et des parties prenantes » par la mise en œuvre du Plan Stratégique de Modernisation et de Développement (PSMD) 2024-2028.

La réalisation de cette vision implique, nécessairement, l'utilisation d'un personnel compétent ainsi que l'opérationnalisation d'un dispositif pertinent d'évaluation des performances individuelles et de promotion de la culture du résultat.

Le présent guide, conçu à l'attention de l'ensemble des parties prenantes, décrit notre dispositif d'évaluation des performances au Trésor Public.

J'invite donc l'ensemble des acteurs de la chaîne d'évaluation à s'en approprier en vue de garantir la transparence et l'efficacité du processus d'évaluation des performances des agents.

AHOUSI ARTHUR AUGUSTIN PASCAL



## INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines basée sur la culture du résultat est un impératif pour le Trésor Public au regard de la vision stratégique de la Direction Générale. A cet effet, un dispositif d'évaluation des performances des agents a été mis en place.

Ce dispositif permet de mesurer la contribution des agents dans l'accomplissement de leurs missions, la réalisation de leurs activités, de leurs tâches, de leurs opérations et de statuer sur leur efficacité au travail ainsi que leurs compétences.

Il constitue un outil, à la disposition des responsables de service, pour s'assurer que les objectifs escomptés, à tous les niveaux, sont atteints dans les meilleures conditions possibles, et de tirer les leçons d'amélioration nécessaires.

Le présent guide décrit les différentes étapes du processus d'évaluation des performances des agents.



## I. APPROCHE DÉFINITIONNELLE

**Le contrat d'objectifs**, au Trésor Public, est un accord annuel conclu entre le responsable de service et l'agent sous sa responsabilité. Il définit, sur la base d'indicateurs de mesure, les objectifs que l'agent s'engage à atteindre, dans les délais spécifiés, au regard des moyens mis à disposition.

Il permet une évaluation aisée, à posteriori, des objectifs fixés.

**Un objectif professionnel** est un but à atteindre, sur une période déterminée. Il s'agit d'un résultat spécifique souhaité en termes de comportements professionnels ou dans la réalisation d'une tâche, d'une activité.

Même s'il dérive de l'activité des agents, l'objectif (précisé par un indicateur de performance) diffère de l'activité, telle que définie dans la fiche de poste.

L'objectif permet de mesurer la performance dans la réalisation des tâches liées à l'activité de chaque collaborateur.

Il est assigné à un agent par son supérieur hiérarchique à travers un contrat d'objectifs.

Un objectif se définit par son caractère « **S.M.A.R.T** », à savoir :

**S** : spécifique, simple, clair, bien défini ;

**M** : mesurable, capable d'en évaluer le niveau de réalisation ;

**A** : atteignable, attirant, ambitieux, motivant pour le concerné, ;

**R** : réaliste, réalisable, non utopique, tenant compte des contraintes réelles ;

**T** : temporellement défini, délimité dans le temps.

Les différents objectifs à définir doivent impérativement obéir à ces critères. De leur précision au moment de la formulation des objectifs dépendra :

- la facilité d'appréciation des résultats ;
- le consensus sur la mise en œuvre du processus.

**L'entretien de fixation des objectifs** est une procédure orale entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur. Il a pour but de définir les objectifs professionnels de la période à venir après avoir dressé, éventuellement, un bilan de la période écoulée.

**L'entretien d'évaluation des performances** est une procédure orale entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Il a pour but de dresser le bilan de la période écoulée et d'évaluer les performances dans la réalisation des objectifs assignés.

**La fiche d'entretien d'évaluation** est un support permettant de retracer les conclusions des entretiens de fixation et d'évaluation des objectifs.

**II. OBJECTIFS****II.1 LA PONDERATION DES DOMAINES D'OBJECTIFS**

Chaque domaine d'objectifs est pondéré à la fois selon le type de fonction (comptable ou non comptable) et selon le niveau hiérarchique, pour une pondération totale de 100%.

A l'intérieur de chaque domaine, les acteurs ont la latitude de répartir différemment les points entre les différents objectifs.

Lorsqu'un agent n'est pas noté sur un domaine, la pondération de celui-ci est répartie sur les autres.

**II.1.1 Structures non comptables**

	<b>ORIENTATIONS GENERALES DGTC</b>	<b>MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE DE TRAVAIL</b>	<b>QUALITE DU SERVICE / SATISFACTION DU CLIENT</b>	<b>VALEURS D'ETHIQUE ET DE DEONTOLOGIE</b>	<b>TOTAL</b>
Directeurs	30%	35%	10%	25%	<b>100%</b>
Sous Directeurs	20%	45%	10%	25%	<b>100%</b>
Chefs de Service	10%	55%	10%	25%	<b>100%</b>
Agents	5%	60%	10%	25%	<b>100%</b>

**II.1.2 Structures comptables**

	<b>ORIENTATIONS GENERALES DGTC</b>	<b>MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE DE TRAVAIL</b>	<b>QUALITE DU SERVICE / SATISFACTION DU CLIENT</b>	<b>VALEURS D'ETHIQUE ET DE DEONTOLOGIE</b>	<b>TOTAL</b>
Chefs de Poste	30%	30%	10%	30%	<b>100%</b>
Fondés de Pouvoirs	20%	40%	10%	30%	<b>100%</b>
Chefs de Service	10%	50%	10%	30%	<b>100%</b>
Agents	5%	55%	10%	30%	<b>100%</b>



## II.2 LA DETERMINATION DES OBJECTIFS

Les responsables concernés déterminent les objectifs conformément au plan d'actions des services et aux missions assignées aux agents.

## II.3 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les différents objectifs doivent être impérativement accompagnés d'indicateurs de mesure cohérents et objectifs pour permettre leur évaluation à terme.

Ces indicateurs sont essentiels pour évaluer le niveau d'atteinte du résultat attendu (objectif assigné).

Ils sont le plus souvent une combinaison entre un ou plusieurs éléments attendus (des documents de référence à produire, une quantité d'actes à réaliser, un nombre, un taux à atteindre, etc.) et un délai précis de réalisation.

Exemple :

Objectif	Indicateurs de mesure
Traiter l'ensemble des dossiers mis à la charge dans les délais	<i>Taux de traitement des dossiers</i>
	<i>Taux de traitement des dossiers dans les délais</i>
	<i>Qualité de traitement des dossiers</i>

## II.4 LES DIFFERENTS DOMAINES D'OBJECTIFS

Il existe quatre (4) principaux domaines :

- Orientations générales de la Direction Générale** : il s'agit des objectifs permettant d'évaluer la contribution de l'agent à la réalisation des grandes orientations définies par la Direction Générale ;
- Activités du poste de travail** : il s'agit d'objectifs opérationnels liés à l'activité du poste de travail, permettant d'évaluer la performance de l'agent dans la réalisation des activités qui lui sont assignées ;
- Qualité du service offert/satisfaction du client** : il s'agit d'objectifs permettant d'évaluer la contribution de l'agent pour la satisfaction du client interne ou externe ;
- Valeurs éthiques et déontologiques** : il s'agit d'objectifs permettant d'évaluer le comportement de l'agent par rapport au respect des valeurs de la DGTCP, déclinées dans le Code d'Ethique et de Déontologie.



### III. ACTEURS ET RÔLE

Le cycle de l'évaluation fait intervenir plusieurs acteurs dont les rôles sont distincts. Ils sont répertoriés ci-dessous :

- le Directeur Général** définit la vision, les orientations stratégiques et missions qui sont déclinées dans les directions et services en objectifs opérationnels ;
- l'Inspection Générale et Audit du Trésor** met à disposition les rapports d'inspections, de contrôles et d'audits ;
- l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public** communique les résultats de l'exploitation des rapports sur l'observance des valeurs éthiques et déontologiques ;
- la Direction de la Stratégie et du Développement Institutionnel** communique les résultats de l'évaluation des plans d'actions des services ;
- la Direction de la Formation** communique les résultats des formations auxquelles ont participées les agents ;
- la Direction de la Communication et des Relations Publiques** communique les résultats de l'exploitation des rapports sur le respect des engagements de service ;
- la Direction des Ressources Humaines** pilote l'évaluation des performances par l'organisation, le suivi et le recueil de toutes les informations relatives aux entretiens de fixation et d'évaluation des objectifs ;
- la Cellule de Proposition de Nomination et de Distinction** exploite les résultats de l'évaluation des performances pour l'organisation du Prix d'Excellence ;
- le Comité d'Arbitrage** sert d'organe de recours pour régler les contentieux liés à l'évaluation du personnel du Trésor Public (fixation des objectifs, revue des objectifs, évaluation des contrats) ;
- le Responsable de service** valide les objectifs fixés à ses collaborateurs et leurs notes d'évaluation. Il intervient en tant que second recours en cas de différend entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique immédiat. Il saisit le Comité d'Arbitrage en cas de désaccord ;
- le Supérieur hiérarchique N+1** intervient en tant que premier recours en cas de différend entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique immédiat ;



- ❑ **le Supérieur hiérarchique** direct est l'évaluateur principal, il fixe les objectifs conformément aux règles (guide d'évaluation). Il supervise au quotidien les activités de son collaborateur pour l'atteinte des résultats ;
- ❑ **le Collaborateur** exécute les activités, tâches et/ou opérations en vue de l'atteinte des objectifs qui lui ont été assignés. Il porte à la connaissance de sa hiérarchie les éventuelles difficultés ;

## IV. BARÈME DE NOTATION

La grille ou barème de notation permet d'attribuer la note de l'agent, selon le niveau de réalisation de l'objectif assigné conformément au référentiel ci-dessous :

Note	1	2	3	4	5
<b>Pourcentage de réalisation</b>	Moins de 20%	20% - 39%	40% - 69%	70% - 90%	100%
<b>Appréciation</b>	Mauvais	Insuffisant	Moyen	Bon	Exceptionnel

Pour chaque étape (fixation des objectifs, revue des objectifs, évaluation des contrats), le contrat d'objectifs est cosigné par l'agent et son supérieur hiérarchique n+1.

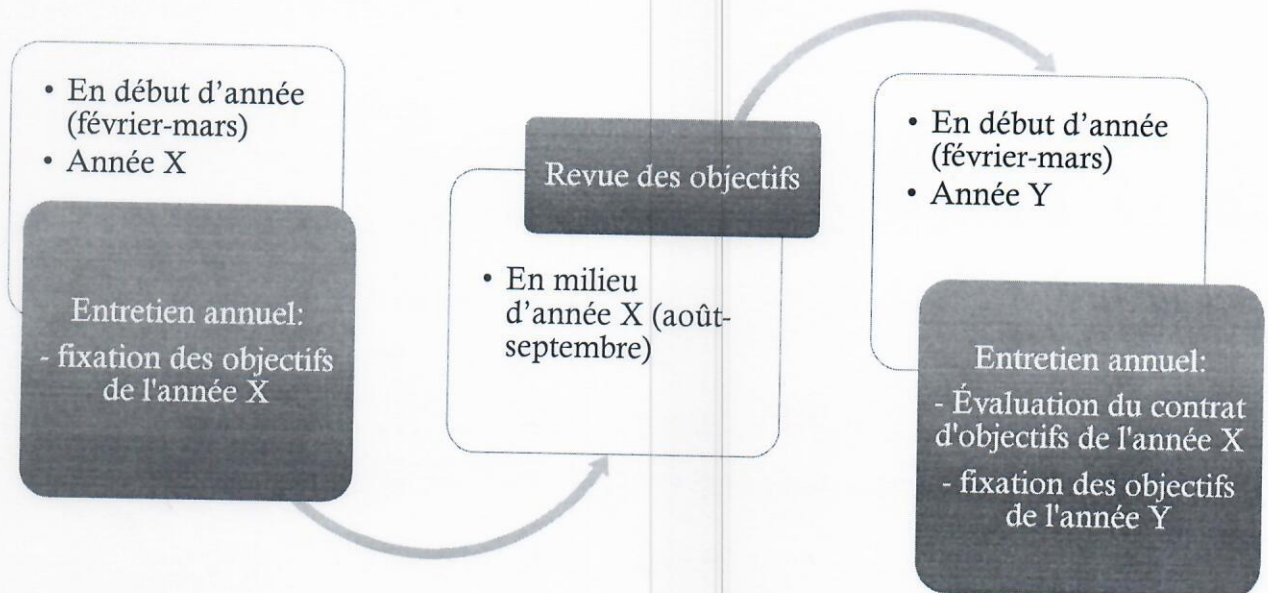
## V. CYCLE DE L'ÉVALUATION

Le cycle de l'évaluation comporte trois (03) principales phases :

- la fixation des objectifs ;
- la revue des objectifs ;
- l'évaluation des contrats d'objectifs.

Le processus d'évaluation comprenant ces différentes phases, est lancé en début de chaque année, par une note du Directeur Général qui fait l'objet de diffusion dans tous les services du Trésor Public.

**Figure 1 : Le cycle de l'évaluation des performances**



Avant le début du cycle en année X, entre le mois de février et mars, les objectifs sont définis pour chaque agent, en lien avec les priorités de l'administration. Ces objectifs sont fixés par le supérieur hiérarchique en concertation avec l'agent. Ils doivent être alignés sur les missions et éventuellement, les projets du service.

En principe, entre le mois d'août et celui de septembre de l'année X, une revue du contrat d'objectifs est effectuée entre l'agent et son supérieur hiérarchique pour discuter de l'avancement par rapport aux objectifs. Cela permet de rectifier les trajectoires en cours de cycle, de fournir des retours en temps réel, et de résoudre les éventuels problèmes avant la fin de l'évaluation.

En début de l'année Y, c'est-à-dire l'année suivante, entre le mois de février et mars, le supérieur hiérarchique évalue les performances de l'agent en fonction des objectifs définis au début du cycle. Il analyse l'atteinte des objectifs, la qualité du travail et l'observance des valeurs éthiques et déontologiques, les compétences techniques. Ce moment offre également l'opportunité de fixation des objectifs de cette même année (Y).

## VI. DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

### VI.1 FIXATION DES OBJECTIFS

Il est précédé d'une phase préparatoire et se tient dans des conditions appropriées pour permettre des échanges continus, francs et apaisés.



Dans le cadre des échanges, les acteurs s'en tiennent exclusivement aux situations professionnelles et étayent leurs avis avec des faits et non des opinions subjectives.

L'entretien est conduit par la fiche d'entretien. Cette fiche est signée conjointement par le supérieur hiérarchique et l'évalué, et est ensuite archivée dans son dossier.

## **VI.1.1 Périodicité**

L'entretien de fixation des objectifs a lieu, généralement, en début d'année ou de période de référence.

En milieu de période, un entretien de revue des objectifs se tient dans les mêmes conditions.

## **VI.1.2 Durée**

L'entretien de fixation des objectifs doit tenir dans un délai de deux (02) heures au maximum et permettre la libre et efficace expression de chaque acteur.

## **VI.1.3 Préparation des parties à l'entretien de fixation des objectifs**

### **□ Le supérieur hiérarchique**

- i. s'assure de la disponibilité d'une salle ou d'un bureau approprié pouvant servir de cadre d'échanges avec son collaborateur ;
- ii. invite son collaborateur à l'entretien ;
- iii. fait un bilan de son service et de la prestation de son collaborateur sur l'année écoulée ;
- iv. relit la fiche de poste du collaborateur pour passer en revue les activités qui lui sont assignées ;
- v. revisite les attentes de la hiérarchie ;
- vi. s'interroge sur l'assistance qu'il peut apporter à son collaborateur dans la prise en charge des différents objectifs.

### **□ Le collaborateur**

- i. répond à l'invitation de son supérieur hiérarchique ;
- ii. fait son bilan de l'année écoulée ;
- iii. relit sa fiche de poste ;
- iv. fait une synthèse de ses besoins et attentes ;
- v. réfléchit à l'assistance dont il pourrait avoir besoin de la part de son supérieur hiérarchique ;
- vi. se munit de sa fiche de poste pour l'entretien.

## **VI.1.4 Déroulement de l'entretien de fixation des objectifs**

- i. le supérieur hiérarchique accueille son collaborateur avec bienveillance. Il précise l'esprit de l'entretien ainsi que son déroulé ;



- ii. il passe en revue les activités du collaborateur décrites dans la fiche de poste et demande son avis sur leur actualisation éventuelle, et leur prise en charge ;
- iii. le supérieur hiérarchique précise les grandes orientations de la Direction Générale, les missions du service, les attentes du supérieur hiérarchique N+1 et propose des objectifs de progrès à son collaborateur ;
- iv. il parcourt et valide les objectifs avec son collaborateur ;
- v. il rassure son collaborateur de son accompagnement dans la prise en charge des différents objectifs ;
- vi. il fait la synthèse de l'entretien et s'assure de la compréhension et de l'accord du collaborateur ;
- vii. il renseigne et cosigne la fiche d'entretien avec l'agent.

## VI.2 ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Il représente un moment privilégié d'échanges sur les voies d'amélioration des performances et de développement des agents.

Il est précédé d'une phase préparatoire et se tient dans des conditions appropriées pour permettre des échanges continus, francs et apaisés.

Dans le cadre des échanges, les acteurs s'en tiennent exclusivement aux situations professionnelles et étayent leurs avis par des faits et non des opinions.

L'entretien d'évaluation des performances est mené au vu de la fiche d'entretien et du rapport éthique de l'agent produit par l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie du Trésor Public.

### VI.2.1 Périodicité

L'entretien d'évaluation des performances a lieu, généralement, en début d'année.

### VI.2.2 Durée

L'entretien d'évaluation des performances doit tenir dans un délai raisonnable de deux heures au maximum et permettre la libre et efficace expression de chaque acteur.

### VI.2.3 Préparation des parties à l'entretien d'évaluation

#### Le supérieur hiérarchique

- i. s'assure de la disponibilité d'une salle ou d'un bureau approprié pouvant servir de cadre d'échanges avec son collaborateur ;
- ii. invite son collaborateur à l'entretien ;
- iii. relit la fiche de poste du collaborateur pour passer en revue les activités qui lui sont assignées ;



- iv. fait un bilan de son Service et de la prestation de son collaborateur sur l'année écoulée ;
- v. analyse avec objectivité les écarts entre les attentes et les réalisations ;
- vi. fait une synthèse des attentes de la hiérarchie ;
- vii. s'interroge sur les possibilités de valorisation ou de développement de son collaborateur ;
- viii. rédige un projet de notation à proposer à son collaborateur avec des éléments de référence pour justifier sa position (mails, documents, etc.).

**□ Le collaborateur**

- i. répond à l'invitation de son supérieur hiérarchique ;
- ii. relit sa fiche de poste et son contrat d'objectifs pour s'imprégner de ses activités et de ses objectifs ;
- iii. fait son bilan de sa contribution sur l'année écoulée ;
- iv. analyse objectivement les écarts entre les attentes et les réalisations ;
- v. fait une synthèse de ses besoins et attentes ;
- vi. s'interroge sur ses marges de progrès et comment mettre en œuvre son projet d'évolution professionnelle ;
- vii. se munit de sa fiche de poste et de son contrat d'objectifs.

**VI.2.4 Déroulement de l'entretien d'évaluation**

- i. le supérieur hiérarchique accueille son collaborateur avec bienveillance. Il précise l'esprit de l'entretien ainsi que son déroulé ;
- ii. il passe en revue les objectifs assignés et demande l'avis du collaborateur sur leur prise en charge ainsi que sa proposition de notation ;
- iii. le supérieur hiérarchique donne son appréciation de la prise en charge et de la réalisation des objectifs par le collaborateur. Il partage avec lui l'avis de la hiérarchie sur la prise en charge des objectifs de leur entité. Il donne et motive ses différentes notes à son collaborateur et prend en compte son avis pour modifier éventuellement son projet de notation des performances ;
- iv. il discute avec son collaborateur des voies et moyens pour améliorer ses performances et s'en sert comme base à d'éventuelles demandes de formation aux services dédiés ;
- v. le supérieur hiérarchique fait la validation, séance tenante, dans l'applicatif de l'évaluation. Les données sont automatiquement accessibles à la Direction des Systèmes d'Information ;
- vi. le supérieur hiérarchique fait la synthèse de l'entretien et s'assure de la compréhension et de l'accord du collaborateur ;
- vii. il renseigne et cosigne la fiche d'entretien avec l'agent.

## VII. RECOURS EN CAS DE CONTENTIEUX

Lorsque le système d'évaluation fonctionne de façon optimale, la fixation des objectifs et l'évaluation des performances génèrent très peu de contestations. Toutefois, pour rassurer l'ensemble des parties prenantes et prendre en compte d'éventuelles incompréhensions ou de probables désaccords, un Comité d'arbitrage est mis en place pour traiter les contentieux.

La saisine du Comité d'arbitrage est la principale voie de recours pour régler les contentieux de gestion de la performance du personnel du Trésor Public (fixation des objectifs, revue des objectifs, évaluation des performances).

Les acteurs du processus sont donc invités à œuvrer avec objectivité pour minimiser les contentieux issus du processus de l'évaluation du personnel.

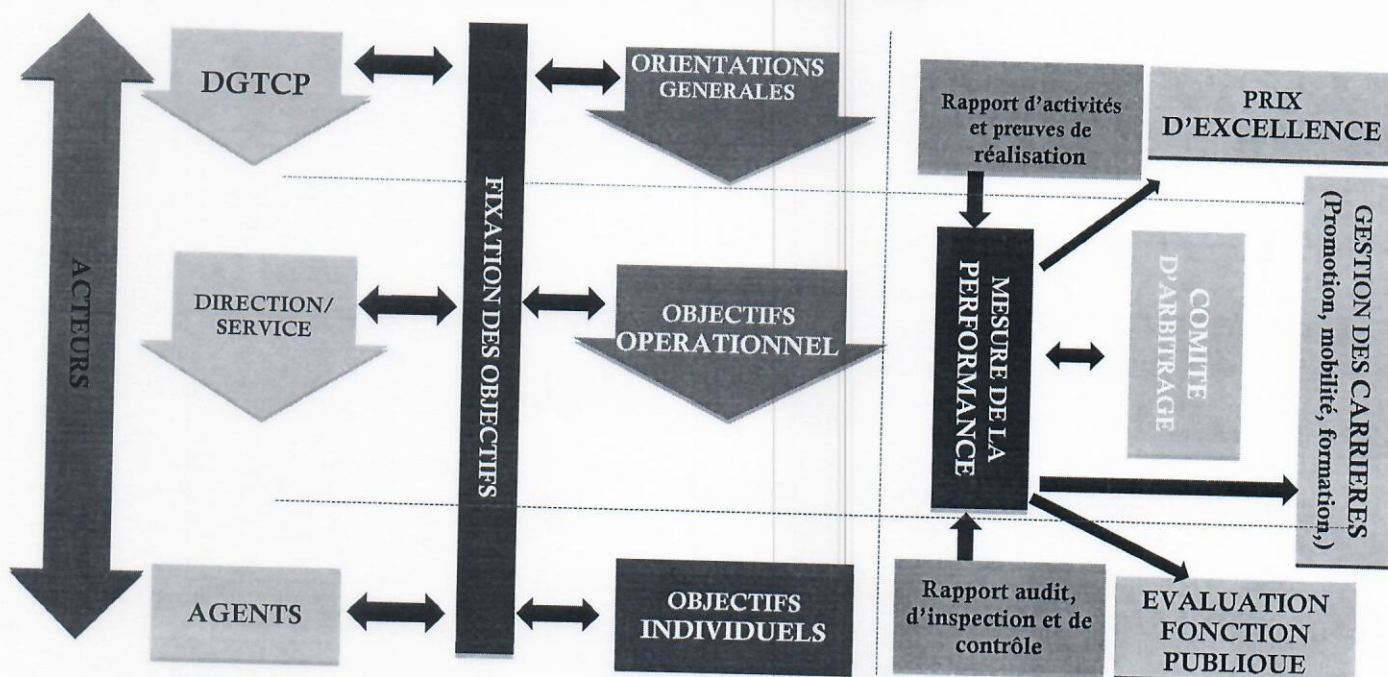
Avant toute saisine du Comité d'Arbitrage, une solution concertée doit être recherchée avec l'implication de la chaîne hiérarchique du concerné et de la Direction des Ressources Humaines.

Le Comité d'Arbitrage est un collège comprenant :

- l'Inspecteur Auditeur Général du Trésor ;
- le Coordonnateur de l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie ;
- un Conseiller Technique du Directeur Général ;
- un Délégué du Directeur Général ;
- le Directeur des Ressources Humaines ;

Ce collège est nommé par le Directeur Général pour une période déterminée.

**Figure 2 : Modèle systémique du Dispositif d'Évaluation des Performances de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique**





### **VIII. L'EXPLOITATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION**

L'évaluation du personnel concourt à une gestion dynamique et intégrée des ressources humaines à travers :

- l'encouragement à la performance, par la reconnaissance et la récompense des agents méritants ;
- la mise en place d'un programme d'amélioration des performances (formation, coaching, stage) ;
- l'amélioration de certains processus de management (organisation, recrutement, communication, etc.).

Le dispositif d'évaluation du personnel du Trésor Public de Côte d'Ivoire prend en compte différents effets induits selon le niveau de performance de l'agent. Ceux-ci représentent une palette de mesures que la DRH pourra actionner selon les instructions de la Direction Générale.

Il s'agit notamment de :

- la reconnaissance (félicitation, tableau d'honneur, recommandation...);
- la promotion (nomination...);
- la formation ;
- la reconversion ;
- la mutation.

### **CONCLUSION**

Le dispositif d'évaluation des performances est mis en œuvre au Trésor Public pour maintenir le cap de la performance tant au niveau du Trésor Public que des agents.

Il est donc un outil indispensable à une gestion optimale des ressources humaines en vue de maintenir la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique au rang des administrations modernes et performantes.

Il appartient à chacun des acteurs de faire bon usage de ce document afin d'atteindre le résultat escompté.