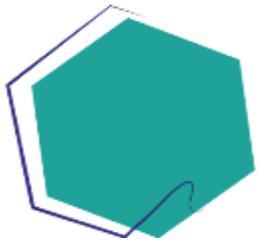




Valorisation du mérite des professeurs

DOCUMENT DE DISCUSSION



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

Scénarios pour le Ministère de l'Éducation nationale

Annexes



Contexte et objectifs

Contexte

Révolution numérique de l'accès au savoir, nouveaux profils et attentes des élèves et du marché du travail, innovations et progrès des techniques pédagogiques, accélération du télé-enseignement en parallèle avec des crises majeures tels que la crise sanitaire actuelle : **rarement dans l'Histoire le métier de professeur a été affecté par une telle conjonction de transformations.**

En première ligne pour former les nouvelles générations à surmonter ces défis, les enseignants ont une responsabilité considérable. Dès lors, **il importe de prendre la mesure de ces transformations et de mener une réflexion profonde sur l'avenir du métier de professeur** pour leur permettre d'exercer au mieux ces missions.

Le Ministère de l'Education nationale a notamment lancé une démarche de revalorisation des enseignants, via une concertation avec les partenaires sociaux, qui va se traduire dans les prochains mois par une augmentation de plusieurs milliards d'euros des moyens consacrés aux enseignants.

L'un des axes majeurs de réflexion est l'introduction d'une prime liée au mérite, objet auquel de nombreuses organisations, notamment privées, ont recours, dans l'objectif de reconnaître le défi que représente le métier du professeur au 21^{ème} siècle.

Objectifs et positionnement de ce document

Afin d'éclairer la décision du Ministère à introduire une telle prime, ce document a pour visée de **caractériser les éléments structurants de définition d'une prime liée au mérite** avec **3 objectifs** :

- Rappeler les objectifs poursuivis par le Ministère avec l'introduction d'une prime
- Structurer les éléments clés de conception et proposer des options
- Eclairer ces éléments par les faits et éléments de comparaisons internationaux
- Etablir les scénarios de primes possibles

Ces perspectives sont fondés sur la **recherche scientifique et les retours d'expériences internationaux**. La prime liée au mérite étant une option de reconnaissance du mérite des professeurs parmi d'autres. Il s'agit ici d'explorer l'ensemble des **modalités de cette option dans le contexte français**. Compte tenu des objectifs poursuivis par l'introduction d'une prime au mérite, il n'est **pas établi de différence majeure entre le 1^{er} et le 2nd degré hormis pour les scénarios d'application**.



Disclaimer - Principes de réflexion

L'orientation des travaux est conditionnée par la volonté de donner à nos recommandations un caractère actionnable et pragmatique. Il ne s'agit pas à ce stade de propositions de réforme mais d'évaluer les modalités ayant les meilleures chances de succès dans le contexte français.

Celui-ci induit un jeu de contraintes pour permettre l'acceptabilité des mesures, vis-à-vis du corps enseignant, incluant notamment :

- **Pas de conditionnement** direct entre l'attribution d'une prime et son montant **avec les résultats des élèves**
- **Pas d'incitation négative** fondée sur un système de sanctions en cas de non-atteinte des objectifs
- **Pas de stigmatisation** des professeurs en fonction de la performance
- **Garantie d'une objectivité forte** dans la définition des critères d'évaluation de la prime et ses modalités d'attribution
- **Prise en compte des spécificités du secteur public** sans dupliquer les méthodes du secteur privé
- **Equilibre à trouver entre une « vision verticale »** (i.e. concentration des décisions / évaluations sur un seul acteur type directeur d'établissement **vs. « vision horizontale »** (i.e. mutualisation des décisions / évaluations par un collectif pédagogique)



Messages clés

Cadrage des options de design de la prime au mérite

- Les objectifs poursuivis par les entreprises et les organisations pour l'introduction d'une prime liée au mérite peuvent être adaptés au contexte du Ministère de l'Éducation nationale : **attirer** les meilleurs candidats et **diversifier** les profils; **reconnaitre et valoriser** les efforts des plus méritants; inciter les professeurs à **participer au projet pédagogique** de l'établissement; **créer un esprit de corps** et **favoriser la collaboration** entre professeurs...
- **5 dimensions** sont à considérer pour introduire une prime liée au mérite :
 - Périmètre d'attribution,
 - Critères d'attribution,
 - Modalités d'évaluation,
 - Montant et nature des incitations,
 - Modalités de mise en place
- En conséquence, pour chaque dimension, un **portefeuille d'options est possible pour le Ministère** selon les objectifs recherchés

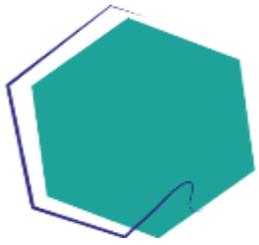
Benchmark internationaux sur les éléments structurants de conception

- Les études scientifiques et benchmarks internationaux font apparaître une série de bonnes pratiques pour chaque élément structurant de conception, les principales étant :
 - *Périmètre d'attribution* : Les organisations transitionnent vers les **primes collectives** favorables à la création d'un esprit de corps, qui ont d'autant **plus d'impact que le groupe ciblé est limité (maximum à 10 personnes)**
 - *Critères d'attribution* : Les organisations les plus performantes lient leurs **critères d'évaluation aux priorités stratégiques** au sein des organisations les plus performantes avec association des collaborateurs à l'élaboration de leurs objectifs et/ou plans d'action
 - *Modalités d'évaluation* : **Recours croissant à des comités d'évaluation** pour obtenir une évaluation précise et correcte, tout en garantissant le leadership pédagogique du Directeur d'établissement et en **prévoyant des garanties pour tenir compte du biais des évaluateurs**
 - *Montant et nature des incitations* : Proposition de **récompenses financières et non financières** et **allocation de récompenses significativement plus importantes pour les meilleurs éléments**
 - *Modalités de mise en place* : La mise en place d'un programme de prime au mérite en **mode pilote** permet d'identifier rapidement les bonnes et les mauvaises pratiques et d'itérer

Scénarios pour le Ministère de l'Éducation nationale

- **3 nouveaux scénarios sont possibles** pour le Ministère de l'Éducation nationale au-delà du statu quo, selon les options choisies :
 - Scénario 1 : **Prime individuelle attribuée par un comité pédagogique**¹
 - Scénario 2 : **Prime collective ciblée pour une équipe (10 personnes attribuée par un comité pédagogique)**¹
 - Scénario 3 : **Prime collective ciblée pour une équipe de maximum 10 personnes attribuée par le Directeur d'établissement**
- **Plusieurs options de budget prévisionnel** sont possibles selon la clé de répartition choisie (part des professeurs bénéficiaires et % du salaire alloué) avec des estimations allant de **~150 mn€ pour une prime très ciblée à ~1 430mn€ pour une prime plus large**

1. Directeur de l'établissement, coordinateurs pédagogiques, Inspection Générale et professeurs le cas échéant



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

Scénarios pour le Ministère de l'Éducation nationale

Annexes

Objectifs poursuivis par l'introduction d'une prime liée au mérite adaptés au contexte du Ministère de l'Éducation nationale

Objectifs typiquement poursuivis par les organisations publiques et privées



Attirer les talents



Retenir les talents



Reconnaitre et valoriser les efforts des plus méritants



Inciter les collaborateurs à accomplir certaines tâches, améliorer leur engagement quotidien et être plus performants au service de l'entreprise



Inciter les collaborateurs à se développer professionnellement



Créer un esprit de corps



Améliorer la satisfaction au travail

Sources: Exemples entreprises



Adaptation au contexte du Ministère de l'Éducation nationale

Attirer les meilleurs candidats et **diversifier les profils**

Inciter les professeurs à **poursuivre leur carrière** et **réduire les interruptions de carrière prématurées**

Reconnaitre et valoriser les efforts des plus méritants

Inciter les professeurs à **participer au projet pédagogique de l'établissement** (e.g., assister le directeur dans la coordination des équipes pédagogiques) et **améliorer leur engagement quotidien au service des élèves**

Inciter les professeurs à se développer professionnellement **tout au long de la carrière**

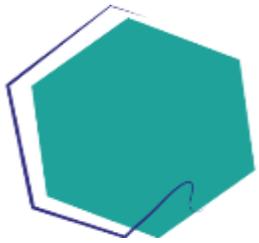
Créer un esprit de corps et favoriser la **collaboration entre professeurs**

Améliorer le climat scolaire et la satisfaction des professeurs

5 dimensions sont à considérer pour introduire une prime liée au mérite



1	Périmètre d'attribution	a. Type de prime au mérite b. Personnel éligible	
2	Critères d'attribution	a. Nombre de critères b. Focus des critères c. Responsable de la définition des critères	
3	Modalités d'évaluation	a. Evalueur b. Garanties de limitation des biais	
4	Nature et répartition des incitations	a. Nature des incitations b. Type de répartition	
5	Modalités de mise en place	a. Périmètre d'introduction b. Mode d'évaluation du programme	



Contexte et objectifs

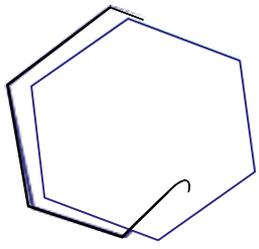
Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

- 1. Périmètre d'attribution
- 2. Critères d'attribution
- 3. Modalités d'évaluation
- 4. Montant et nature des incitations
- 5. Modalités de mise en place

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

Annexes



Messages clés sur les benchmarks internationaux

Perspectives générales

- > Mise en place d'une prime au mérite individuelle ou collective par une **majorité d'entreprises et d'organisations**
- > **Prime au mérite pour les professeurs présente dans 20 pays** développés ou en voie de développement sur 40 pays observés
- > **Intérêt croissant porté au sujet** (e.g., négociations en cours en Nouvelle-Zélande, démocratisation dans les districts américains)

Périmètre d'attribution

- > **Transition d'une prime individuelle à une prime collective ciblée dans un nombre croissant d'organisations** (sujet à l'étude dans 90%¹ des grandes organisations)
- > Corrélation négative observée entre taille du groupe ciblé et impact de la prime - **optimum à 10 personnes** par équipe ciblée

Critères d'attribution

- > **Plusieurs types de critères mis en place à l'international – toujours en nombre limité** – allant de pair avec certains prérequis :
 - **Critères liés à l'amélioration des résultats des élèves** tels qu'observés dans plusieurs exemples internationaux (e.g., Etats-Unis, Royaume-Uni, Israël) supposant de surmonter les réticences des professeurs français
 - **Critères liés au respect d'un modèle de développement professionnel** supposant un accompagnement régulier des professeurs
 - **Critères fondés sur les priorités stratégiques** tels qu'observés dans les organisations les plus performantes
- > **Associer les collaborateurs à l'élaboration de leurs objectifs** ou du moins leur plan d'action **accroît leur engagement**

Modalités d'évaluation

- > **Recours croissant à des comités d'évaluation** pour obtenir une évaluation précise et correcte, allant de pair avec un **leadership pédagogique encouragé du Directeur d'établissement sous réserves de garanties** (e.g., définition préalable de clés de répartition)
- > Mise en place possible de **garanties contre le biais des évaluateurs** (e.g., pouvoir d'évocation)

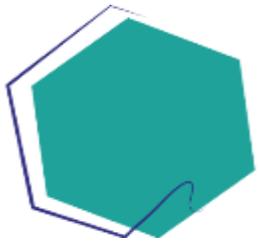
Nature et répartition des incitations

- > **Mise en place de leviers financiers et non financiers** afin de répondre à des facteurs de motivation variés (e.g., autodétermination, désir de sens)
- > **Plus les salaires sont bas, plus l'impact des primes au mérite est grand** créant une opportunité dans le contexte français
- > Tendance forte à la définition d'une **clé de répartition récompensant 2 à 4 fois plus le top 5% les plus méritants** que les autres bénéficiaires de la prime dans un certain nombre de programmes de rémunération des professeurs au mérite

Modalités de mise en place

- > Mise en place des programmes de rémunération au mérite des professeurs au sein d'une **zone pilote** dans un certain nombre de pays, avec **suivi de l'impact par un observatoire dédié** pour rapidement identifier les bonnes et mauvaises pratiques et itérer
- > **Evaluation** préférable des résultats de la prime **sur le temps long à travers une évaluation qualitative multidimensionnelle** pour évaluer les progrès durables des élèves et tenir compte de la complexité des défis du métier de professeur

1. Panel de 100 entreprises interrogées par des experts de la gestion du mérite en France



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

- **1. Périmètre d'attribution**
- 2. Critères d'attribution
- 3. Modalités d'évaluation
- 4. Montant et nature des incitations
- 5. Modalités de mise en place

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

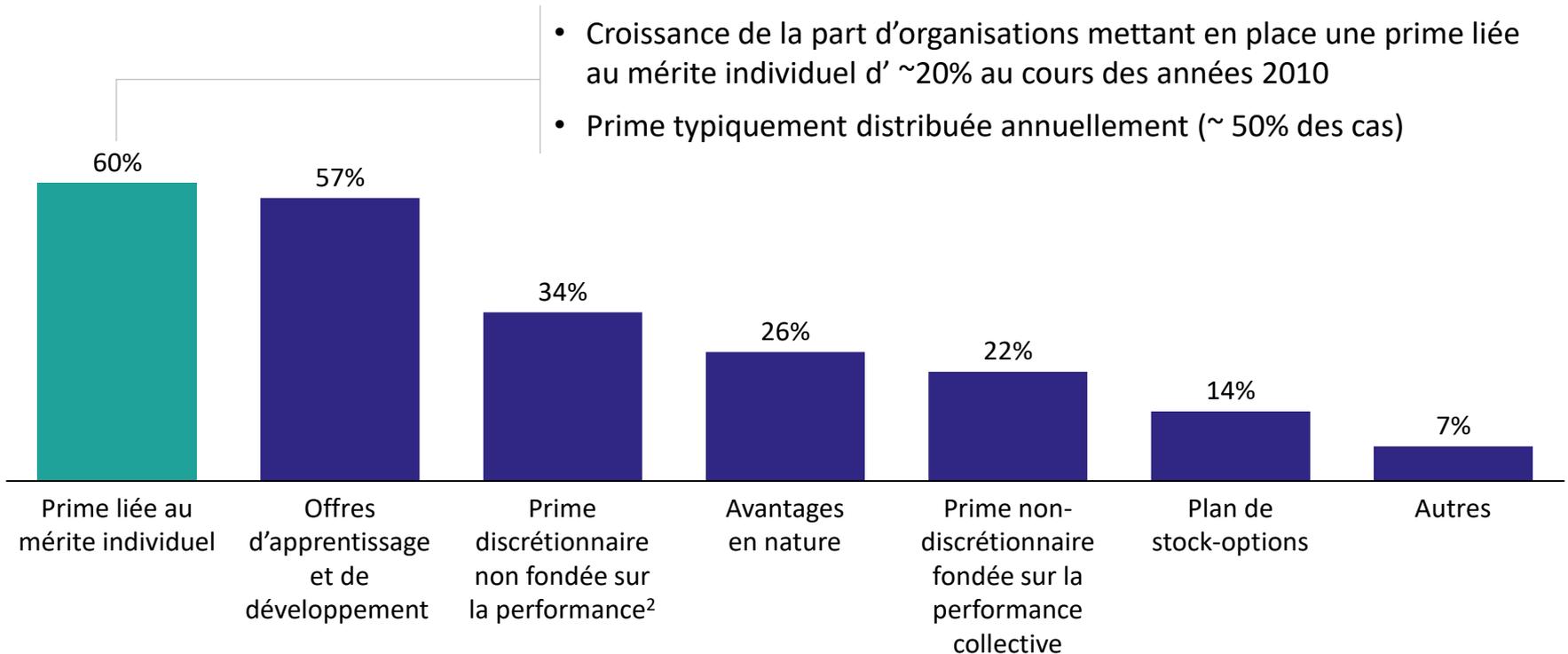
Annexes



1.a La prime individuelle au mérite est le type de prime le plus souvent observé dans les organisations

Comment les entreprises et les organisations comptent attirer et retenir les talents en 2020 dans le monde

% de répondants indiquant en 2019 vouloir utiliser la méthode citée comme moyen d'attraction et de rétention des talents dans leur entreprise en 2020 (plusieurs réponses possibles) ¹



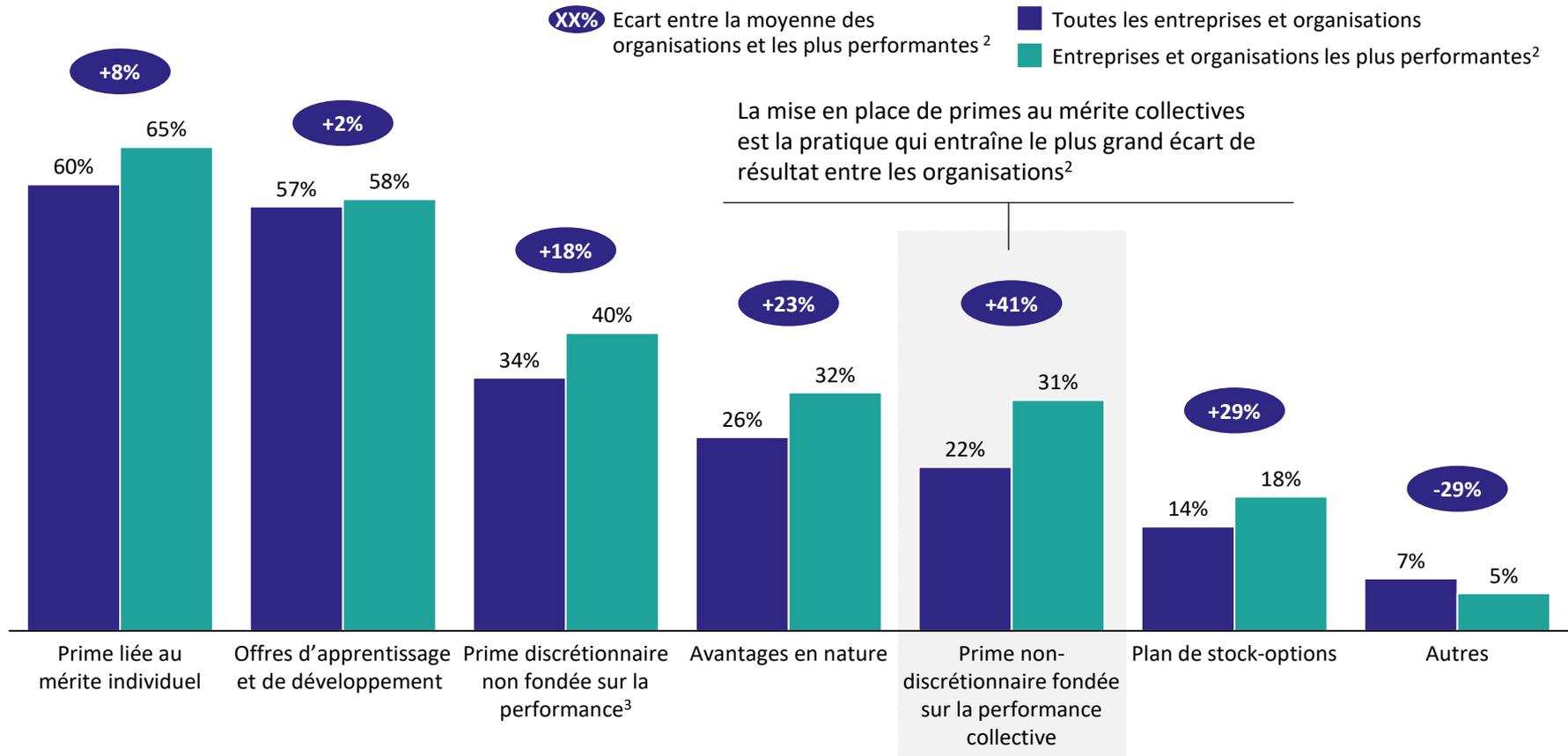
1. Sondage effectué auprès de managers et dirigeants de 4903 entreprises et organisations dans le monde, dont 3913 aux Etats-Unis et 440 au Canada, incluant 14% d'organisations publiques

2. Critères d'attributions non formalisés, à la discrétion du manager



1.a Les organisations les plus performantes mettent plus souvent en place une prime au mérite collective

Comment les entreprises et les organisations comptent attirer et retenir les talents en 2020 dans le monde (plusieurs réponses possibles)¹



1.Sondage effectué auprès de managers et dirigeants de 4903 entreprises et organisations dans le monde, dont 3913 aux Etats-Unis et 440 au Canada, incluant 14% d'organisations publiques. Effectué en 2019, concernant les projections pour 2020

2.Entreprises et organisations qui ont dépassé leurs objectifs de revenus en 2019

3.Critères d'attributions non formalisés, à la discrétion du manager

Sources : The 2020 Best Compensation Practices Report, Payscale (2020)



1.a La prime au mérite collective ciblée est l'option privilégiée d'un nombre croissant d'organisations

Avantages et risques de la prime individuelle, collective globale et collective ciblée

 Option privilégiée

	Prime individuelle	Prime collective ciblée	Prime collective globale
Avantages 	<ul style="list-style-type: none"> > Attraction des meilleurs éléments estimant avoir les capacités de bénéficier d'une prime > Reconnaissance explicite des plus méritants > Développement d'un esprit d'émulation au sein des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> > Création d'un esprit de corps > Annulation de l'effet passager clandestin dans un groupe où les moins performants sont clairement identifiables > Facilité à percevoir l'impact de son travail sur les résultats de l'entreprise dû à la taille humaine du groupe (~10) 	<ul style="list-style-type: none"> > Incitation directe à la collaboration entre co-équipiers pour atteindre la reconnaissance collective > Satisfaction des individus en difficulté estimant que leurs résultats seront compensés par le soutien des performants > Lien avec plusieurs facteurs de motivation humains (e.g., soutien entre pairs, sentiment de réussite collective)
Risques 	<ul style="list-style-type: none"> > Création d'un effet négatif sur le collectif > Démobilisation des personnes estimant qu'elles ne réussiront pas à toucher la prime > Lien avec un seul facteurs de motivation : l'appétit pour le gain financier 	<ul style="list-style-type: none"> > Risque de friction entre les moins performants et les plus performants au sein d'un groupe de petite taille > Complexification de la mise en place de la prime avec la nécessité de définir des groupes homogènes au préalable > Risque d'un effet négatif sur le collectif dans son ensemble si les groupes sont trop hétérogènes 	<ul style="list-style-type: none"> > Démotivation des meilleurs éléments estimant que les moins bons profitent de leurs efforts > Pas d'effort d'amélioration d'un certain nombre de personnes initialement en dessous du seuil attendu car leurs résultats sont corrigés par les résultats des meilleurs > Difficulté à percevoir l'impact de son travail sur les résultats lorsque l'objectif mesuré dépasse les actions d'un individu

90 grandes entreprises sur 100 sondées¹ sur le sujet de la gestion du mérite envisagent de passer d'une prime individuelle à collective ciblée

1. Panel de 100 entreprises interrogées par des experts de la gestion du mérite en France
Sources : Exemples entreprises



1.a Les primes collectives ont d'autant plus d'impact que le groupe bénéficiaire est limité (maximum de 10 personnes)

Les études et les benchmarks internationaux montrent que la taille idéale d'une équipe ciblée par une prime est de 10...



> **90% des employés** sondés sur le sujet estiment qu'une équipe ciblée par une même prime ne devrait pas dépasser 10 personnes¹



> **Les experts recommandent de fixer la taille d'une équipe qui doit atteindre un même objectif à 10 personnes**, pour bénéficier de tous les avantages du travail en mode agile



> **La mise en place d'une prime collective aux professeurs** dans la ville de New-York n'a eu un impact positif que dans les écoles de moins de 10 professeurs

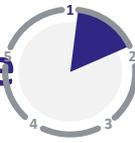
...appelant à mettre en place des équipes pédagogiques de 10 personnes maximum avec une prime en commun en France

Mettre en place des équipes pédagogiques de taille réduite dans les écoles françaises, ciblées par une même prime, permettrait de :

- > **Optimiser l'impact** du programme sur les résultats des élèves
- > **Créer un esprit de corps** entre les professeurs
- > **Assurer un suivi** plus précis des acteurs engagés dans l'initiative
- > **Garantir la participation** de tous

1. Sondage réalisé en 2014 auprès de 1000 employés australiens de grandes entreprises privées

Sources : Exemples entreprises; What are you really paying for? Improving return on reward investment, PWC (2014) ; Teacher Incentive Pay that works, Barbara Mitchell Centre for Improvement in Education (2014)



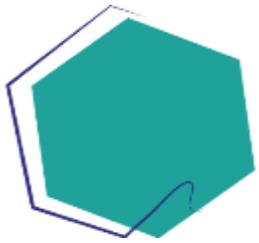
1.a Les primes collectives ont d'autant plus d'impact que le groupe bénéficiaire est limité : ce que dit la recherche en éducation

“Lorsqu'ils sont correctement structurés, les systèmes collectifs de rémunération incitative des enseignants peuvent avoir des effets positifs importants sur les résultats scolaires des élèves. Dans l'ensemble, les résultats de cette analyse¹ indiquent que les principes de conception d'un système d'incitation sont très importants pour en déterminer l'efficacité...

En particulier, les résultats indiquent que, lors de la mise en œuvre d'une rémunération incitative collective, il est préférable d'accorder des récompenses sur la base de petits groupes et qu'il y a dans les écoles avec des programmes de primes collectives un potentiel pour en améliorer l'efficacité en réduisant la taille des groupes ciblés.”

– Imberman, Scott A., & Michael F. Lovenheim : Incentive Strength and Teacher Productivity: Evidence from a Group-Based Teacher Incentive Pay System (2013)

1. Analyse du programme ASPIRE de primes collectives ciblées à l'échelle des équipes pédagogiques fondées sur la performance des élèves du Houston Independent School District



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

- 1. Périmètre d'attribution
- **2. Critères d'attribution**
- 3. Modalités d'évaluation
- 4. Montant et nature des incitations
- 5. Modalités de mise en place

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

Annexes



2a. Les primes les plus efficaces sont fondées sur 3 à 5 critères

La science et les benchmarks internationaux montrent que le nombre de critères doit être limité...



...appelant à créer une grille d'évaluation courte pour les professeurs



- > **Les sciences cognitives plaident pour fixer un nombre de critères allant de 3 à 5 au maximum** : la mémoire centrale d'un adulte peut stocker de 3 à 5 éléments significatifs à un moment donné

- > Limiter le nombre d'objectifs à quelques grandes priorités peut éviter la surcharge cognitive et faciliter la définition de plan de développement professionnel



- > **Les entreprises les plus performantes fixent en moyenne 3 à 5 critères** pour évaluer la réussite d'un projet¹

- > Le nombre de critères à définir pour évaluer les professeurs devrait être compris entre 3 et 5

1. Analyse benchmark des systèmes de gestion du mérite de 11 entreprises internationales



2.b L'introduction de critères liés à l'amélioration des résultats des élèves, mise en place dans les pays anglo-saxons, supposerait en France de surmonter les réticences des professeurs

Les pays anglo-saxons ont adopté des critères d'allocation de prime liés à l'amélioration des résultats des élèves

Perception négative des professeurs et du public en réponse à la question : faut-il rétribuer les professeurs en fonction des notes des élèves ?² (% , France, 2018)

Pays **Critères adoptés**



Evaluation des professeurs selon leur capacité à améliorer les notes des élèves sur une année donnée, en tenant compte de leur niveau initial (« valeur-ajoutée » d'un professeur)

Pondération du critère de valeur ajoutée allant de 15 à 100 % en fonction des districts



Classement des professeurs sur l'écart entre les notes anticipées¹ de leurs élèves et leurs notes attribuées

Attribution de primes selon le classement

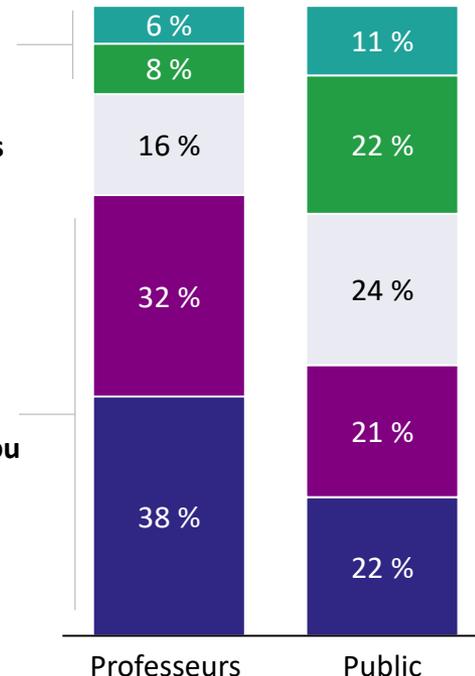


Attribution de primes aux professeurs capables de démontrer une croissance significative et durable des résultats de leurs élèves

Très défavorable Favorable
Défavorable Très favorable
Sans avis

~ 14 % de professeurs favorables ou très favorables

~ 70 % de professeurs défavorables ou très défavorables



~ 33 % d'opinion publique favorable ou très favorable

~ 40 % d'opinion publique défavorable ou très défavorable

1. Prédiction des notes des élèves sur base de leur profil socio-économique, leurs notes actuelles, et les caractéristiques de l'école

2. 1 000 personnes du public et 200 professeurs sondés

Sources : Teacher Incentive Pay that works, Barbara Mitchell Centre for Improvement in Education (2014); Global Teacher Status Index, Varkey Foundation (2018)



2.b La définition de critères d'évaluation autour d'un modèle de développement professionnel peut avoir un impact positif si les professeurs bénéficient d'un accompagnement régulier

Exemple	Description	Impact
 Programme Teacher Appraisal for Professional Development (Corée du Sud)	<p>Evaluation de chaque professeur par le directeur, les parents, les pairs et les élèves, sur base d'une grille de développement professionnel normée et transparente définie par le district</p> <p>Suivi personnalisé : proposition de séances de formation élaborées sur mesure en fonction des besoins identifiés</p>	<p>Volonté accrue des professeurs de se développer professionnellement suite à leur dernière évaluation¹</p>
 Programme IMPACT (District de Columbia, Washington D.C)	<p>Notation des professeurs en fonction du respect d'un modèle de développement professionnel normé et transparent, à travers 5 visites de classe par le directeur et l'inspection, et la présentation d'un portfolio²</p> <p>Coaching ciblé sur deux catégories de professeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les professeurs en difficulté Les professeurs dont on estime qu'ils peuvent atteindre le palier de résultats maximal 	<p>Croissance des notes des professeurs année après année, notamment ceux qui étaient le moins bien notés au début du programme</p> <p>Passage des élèves du 70ème percentile national de résultats au 52ème en 6 ans</p>
 Enhanced Performance Management System (Singapour)	<p>Autodéfinition par le professeurs de leurs objectifs de développement dans le cadre fixé par un modèle de développement professionnel, en collaboration avec un coordinateur pédagogique de référence</p> <p>Suivi et coaching de chaque enseignant par le coordinateur pédagogique référent, avec l'aide des professeurs les plus expérimentés de l'école et de la constitution d'un portfolio²</p>	<p>Augmentation continue des résultats PISA des élèves singapouriens de 2009 à 2018 malgré des résultats initiaux déjà élevés, vs. score stagnant voire en baisse dans les pays OCDE</p> <p>Reconnaissance du système éducatif singapourien comme l'un des 5 meilleurs au monde par l'OCDE</p>

1. 55% des professeurs sud-coréens sondés en 2014 se disaient s'être sentis encouragés à se développer professionnellement suite à leur dernière évaluation, contre 46% dans l'OCDE et 22% en France

2. Ensemble des travaux d'un professeur qui permettent de mettre en valeur ses compétences (e.g., travaux, vidéos, photos, auto-évaluations)

Sources : Teacher Incentive Pay that works, Barbara Mitchell Centre for Improvement in Education (2014) ; Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching, OCDE (2013) ; An International Perspective on Teaching and Learning, OCDE (2014) ; Bases de données PISA ; An Analysis of Critical Issues in Korean Teacher Evaluation Systems, Center for Educational Policy Studies Journal (2016)



2.b Les organisations les plus performantes favorisent la mise en place de critères fondés sur leurs missions et leurs priorités stratégiques

Les études et les benchmarks montrent que lier la prime aux objectifs de l'organisation améliore les résultats... >



> **95% des entreprises sondées estiment avoir un système de gestion du mérite efficace** lient directement les critères d'obtention de la prime au mérite aux objectifs de l'entreprise



> **Les collaborateurs** d'une organisation qui lie les critères de la prime à ses objectifs trouvent **plus de sens** dans leurs tâches au quotidien, **ce qui se traduit par des gains de productivité de +5 à 10%¹**

...appelant à mettre en place des critères fondés sur le projet d'établissement

Mettre en place des critères fondés sur le projet pédagogique de l'établissement se traduirait par :

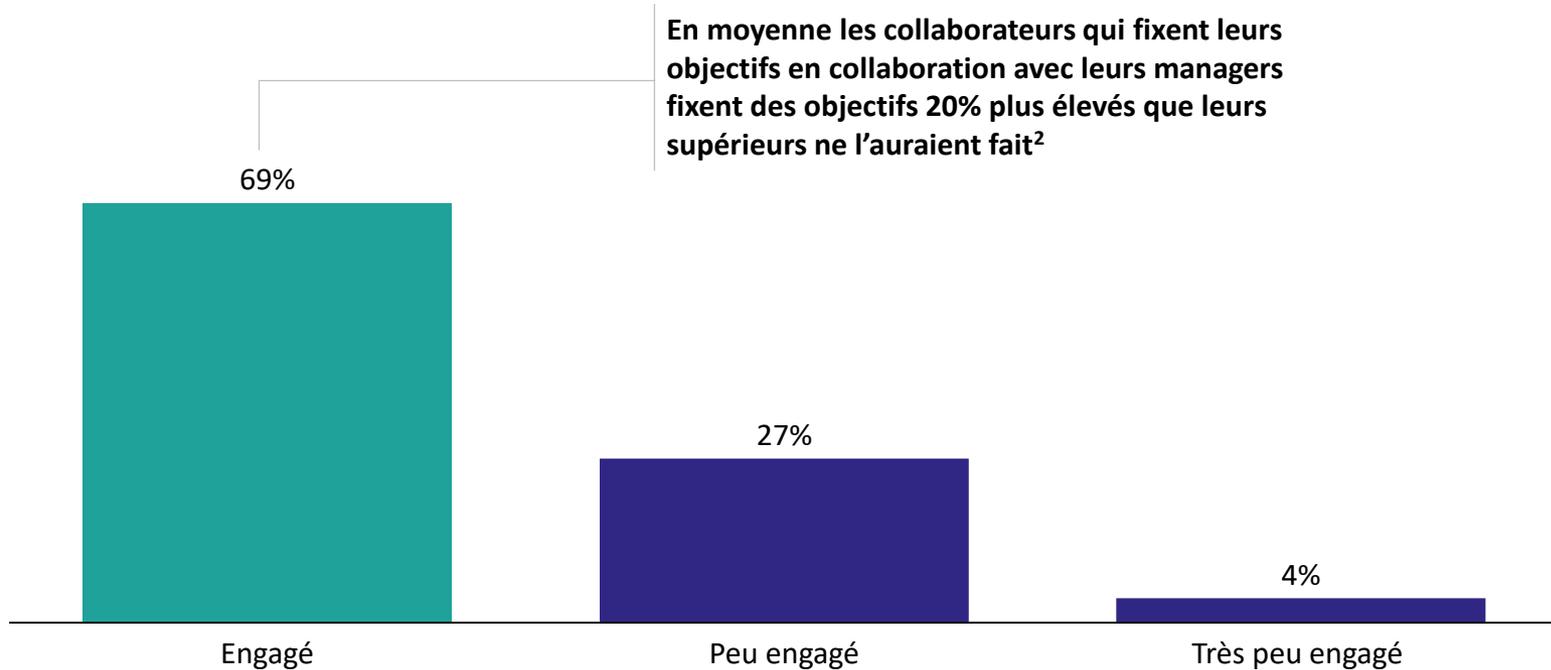
- > **Un engagement accru** des professeurs
- > **Une revalorisation du collectif** à travers la poursuite d'objectifs communs
- > **Un gain de sens perçu** dans les tâches accomplies quotidiennement par l'équipe pédagogique, capable de lier directement leurs actions aux objectifs à long-terme de l'établissement

1. Etude fondée sur le sondage de 7772 employés américains en 2015



2.c Les collaborateurs d'une organisation qui ont l'opportunité de participer à l'élaboration de leur objectifs sont plus engagés et fixent des objectifs plus élevés

Niveau d'engagement déclaré des collaborateurs qui ont l'opportunité de fixer leurs objectifs en collaboration avec leurs managers¹



Dans le cadre de la mise en place d'une prime au mérite laisser les équipes pédagogiques ciblées par une prime participer à l'élaboration de leurs objectifs avec les coordinateurs pédagogiques et le directeur permettrait :

- > D'améliorer l'engagement des professeurs
- > De fixer des objectifs plus élevés que si les directeurs seuls ne les fixaient

1. Etude fondée sur le sondage de 7772 employés américains en 2015

2. Sondages entreprises

Sources : Employees Want a Lot More From Their Managers, Gallup (2015) ; Exemples entreprises



2.c La définition des critères d'évaluation par un superviseur peut avoir un impact positif si les collaborateurs peuvent déterminer eux-mêmes comment atteindre l'objectif

Les études et les benchmarks internationaux montrent que les collaborateurs sont plus performants lorsqu'ils peuvent déterminer eux-mêmes comment atteindre l'objectif...



- > La science cognitive appliquée aux organisations a démontré que **laisser aux équipes l'autonomie dans la manière dont elles doivent atteindre leurs objectifs augmentent leurs s¹**



- > **Une grande entreprise internationale a mis en place un programme d'autonomie des équipes** : les équipes peuvent décider quand, où et comment elles travaillent tant qu'elles atteignent leurs objectifs, **avec l'aide d'un manager « coach »** sans fonction hiérarchique
- > **Impact observé:**
 - **+35% de productivité** sur une période de 6 à 9 mois pour les 3 unités qui mettent en œuvre le programme
 - **-52-90% de turnover** dans les 3 unités étudiées

...appelant à intégrer les professeurs dans la définition des plans de progression

- > **Laisser les professeurs déterminer comment atteindre leurs objectifs** se traduirait par :
 - **Un engagement accru des professeurs**
 - **Un gain d'autonomie et de motivation** des équipes pédagogiques
- > **Mettre en place un système de coaching** par des professeurs plus expérimentés, des coordinateurs pédagogiques et/ou le directeur aiderait les professeurs à mieux gérer cette autonomie

1. Etude réalisée en 2006 aux Pays-Bas sur 773 membres de 76 équipes médicales du service public Hollandais

Sources : Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support, European Journal of Work and Organizational Psychology (2006) ; Exemples entreprises



2.c Dans un pays d'Europe les écoles ont développé leurs propres feuilles de route d'initiatives en équipes (1/3)

Exemple de feuille de route d'initiative développée dans une école secondaire européenne dans le cadre de son projet d'amélioration pédagogique (2019)

Initiative : Améliorer les capacités de lecture et d'écriture des élèves de 6^{ème} (collège)

Actions



Mettre en place des sessions de tutorat pour les étudiants en difficulté

Mettre davantage l'accent sur la compréhension des concepts plutôt que demander aux élèves d'apprendre par cœur

Étapes



1

Définir le déroulé d'une session de tutorat

1

Identifier une formation adéquate au sujet pour les professeurs

2

Mener un projet pilote et récolter du feedback

2

Former les professeurs

3

Modifier le contenu des séances en conséquence

3

Réfléchir ensemble à comment modifier concrètement les cours

4

Déployer les sessions de tutorat à tous les élèves

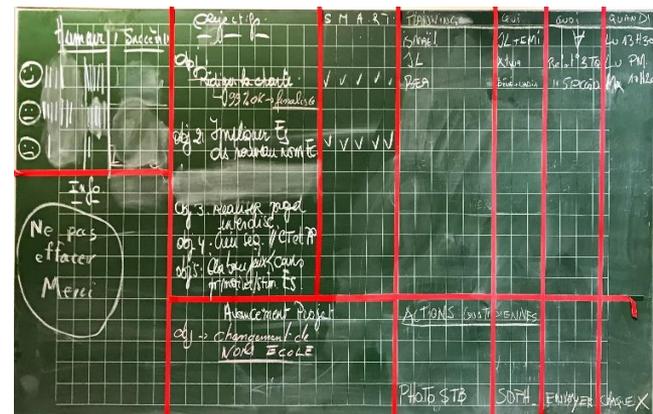
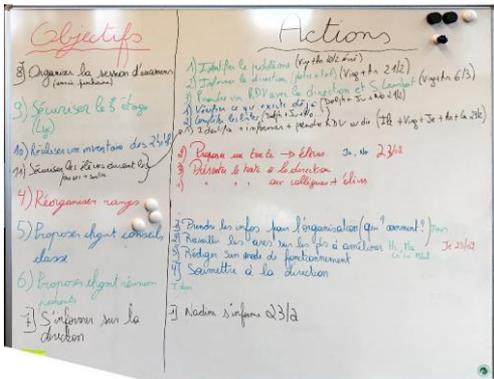
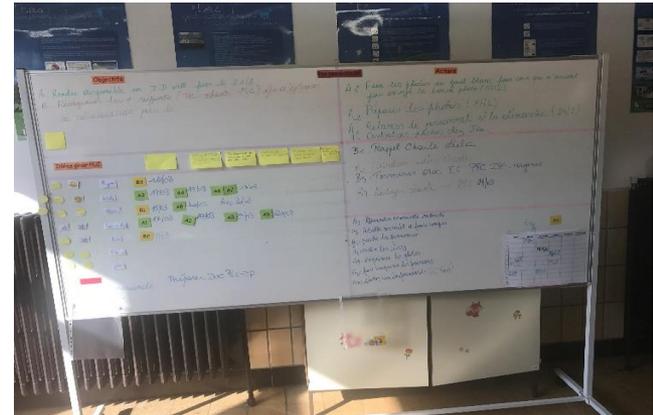
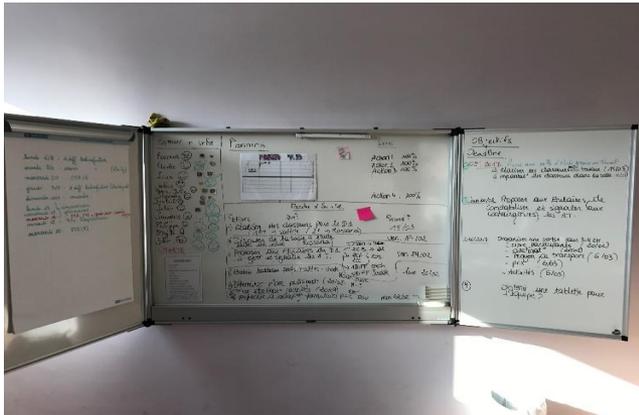
4

Communiquer les changements à toutes les parties prenantes, y compris les parents



2.c Dans un pays d'Europe les écoles ont développé leurs propres feuilles de route d'initiatives en équipes (2/3)

Photos de feuilles de route d'initiative développées dans des école secondaire européenne dans le cadre de leurs projets d'amélioration pédagogique(2019)





2.c Dans un pays d'Europe les écoles ont développé leurs propres feuilles de route d'initiatives en équipes : modèle de calendrier de pilotage (3/3)

Rappel de l'objectif du projet

Critères de succès par étape

Objectif spécifique :

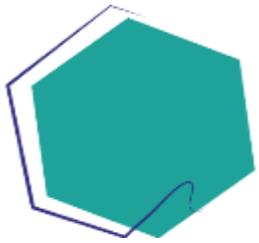
Actions et étapes	Intitulé préliminaire	SMART					Reformulation SMART	Indicateur de succès	Période d'implémentation (colorier les cases)	Indicateur de succès							
		Spécifique	Mesurable	Ambitieux	Réaliste	Temporellement défini											
		Spécifique	Mesurable	Ambitieux	Réaliste	Temporellement défini			Année scolaire 2019-2020								
		L'action/étape adresse-t-elle un domaine d'amélioration bien défini non sujet à l'ambiguïté ? (oui/non)	L'action/étape peut-elle être reliée à un indicateur qualitatif ou quantitatif de progrès ? (oui/non)	L'action/étape est-elle à la hauteur des objectifs d'amélioration du système éducatif ? (oui/non)	L'action/étape est-elle raisonnablement atteignable par l'école sur une période de 6 ans ? (oui/non)	L'action/étape est-elle spécifiée dans le temps (par ex, d'ici juin 2020) ? (oui/non)		Quand peut-on considérer que l'action/étape a été complétée avec succès ?	Sep Oct Nov Dec Jan Fév Mar Avr Mai Juin Juil Août								L'indicateur de succès a-t-il été atteint ? (oui/non)
Action 1																	
Etape 1																	
Etape 2																	
Etape 3																	
Etape 4																	
Etape 5																	

Aperçu des étapes nécessaires à la réalisation du projet

Grille permettant d'identifier si les actions / étapes sont formulées de manière SMART¹ afin de les reformuler si nécessaire

Calendrier pour visualiser les périodes de mise en œuvre et les délais pour chaque action/étape. Les zones ombrées représentent les vacances scolaires

1. Spécifiques ; Mesurables ; Acceptables ; Réalistes ; Temporellement définis



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

- 1. Périmètre d'attribution
- 2. Critères d'attribution
- **3. Modalités d'évaluation**
- 4. Montant et nature des incitations
- 5. Modalités de mise en place

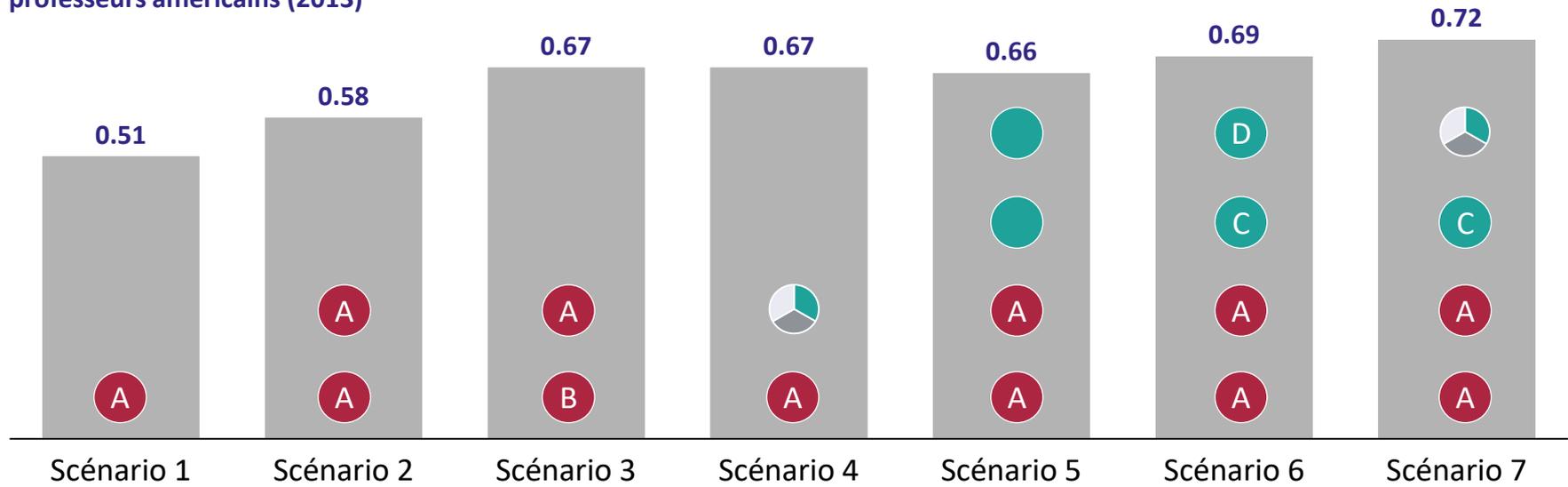
Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

Annexes



3.a En éducation, plus le nombre d'évaluateurs impliqués est important, plus l'évaluation est précise et correcte

Corrélation entre la justesse d'une évaluation¹ et le nombre d'évaluateurs impliqués lors d'une étude réalisée auprès de 67 professeurs américains (2013)



0.XX Indice de justesse de l'évaluation, allant de 0 (la moins juste) à 1 (la plus juste)

 3 observations additionnelles de 15 minutes de cours chacune par 3 autres pairs différents

 Observation de 45 minutes de cours par un superviseur

 Observation de 45 minutes de cours par un pair

A, B, C et D désignent des observateurs différents

Dans le cadre de la mise en place d'une prime au mérite en France, une évaluation fondée sur un regard pluriel par un comité composé du directeur, d'un inspecteur, et des professeurs coordinateurs permettrait d'assurer une évaluation précise et correcte des professeurs

1. Mesure selon laquelle la note à l'issue d'une évaluation se rapproche de la moyenne des évaluations du même scénario (~6 évaluations réalisées par scénario par professeur) et de la moyenne des évaluations tous scénarios confondus (~40 évaluations au total par professeur). Les évaluations sont menées sur base des mêmes vidéos de cours filmées à l'avance pour corriger la variation possible de qualité pédagogique d'un cours à l'autre chez un même professeur donné.



3.a Un comité d'évaluation peut être déployé sous réserve de garanties afin de ne pas limiter le leadership du directeur d'établissement

Un comité d'évaluation peut limiter le leadership pédagogique du directeur d'établissement...

...appelant à définir des garanties pour que le comité pédagogique promeuve un superviseur clair



Limite de la confiance accordée au superviseur pour réaliser une évaluation juste

Coaching sur l'évaluation: ~70% des entreprises qui ont mis en place un système de gestion du mérite qu'elles estiment efficace ont formé leurs managers aux techniques d'évaluation¹



Attribution en moyenne de primes à un plus grand nombre de personnes par un comité d'évaluation que par une seule personne, et perte de l'aspect incitatif en conséquence

Définition de normes quantitatives tels que :
nombre maximum de personnes pouvant bénéficier d'une prime dans l'année, part maximum des effectifs totaux – e.g., 5% - pouvant faire partie des meilleurs éléments



Confusion créée par la répartition du leadership entre plusieurs personnes alors que seul l'un d'entre eux est censé être le superviseur

Introduction d'un **droit de regard d'une autorité centrale**, se manifestant uniquement sur requête

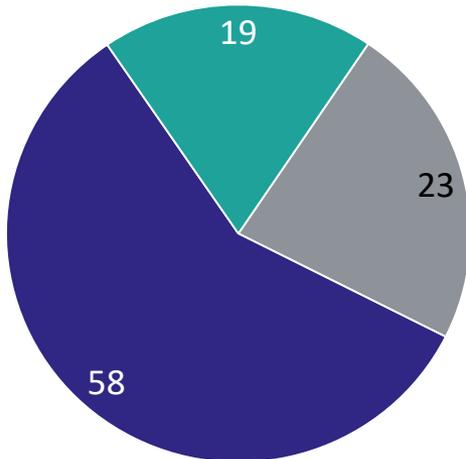
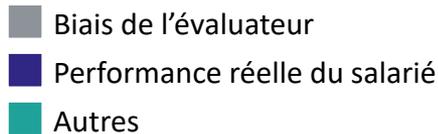
1. Sondage de 1771 entreprises dans le monde en 2017
Source : Exemples entreprises



3.b Il est essentiel de tenir compte du risque de biais des évaluateurs dans la conception d'une prime liée au mérite

Les biais d'évaluation peuvent expliquer ~25% d'écart de résultats d'un salarié vs. la moyenne

Motif principaux d'écart de résultats vs. la moyenne relevés lors d'une étude sur ~5000 salariés (USA, 2000)



Un évaluateur peut être influencé par plusieurs types de biais

Exemples de biais de perception possibles (USA, 2000)

Biais de stabilité



« Personne n'est « Excellent » » (**biais de normalisation**)

« Marie a fait un travail incroyable la semaine dernière, elle doit être une des meilleures » (**biais de récence**)

« Marc a obtenu la mention « moyen » lors de l'évaluation de l'année dernière, il ne peut donc pas être un des meilleurs » (**biais de contagion**)

Biais schématiques



« Henri vient d'un concurrent de premier plan, il doit donc être un excellent employé » ; « Ce candidat a fait la même école que moi, il doit être doué » (**biais de halo**)

« Eric ne sera jamais aussi bon que mon dernier employé, Michel » (**biais de comparaison**)

Biais sociaux



« Je n'aime pas beaucoup Pierre personnellement, il n'est probablement pas très bon dans son travail non plus » (**préjugés personnels**)

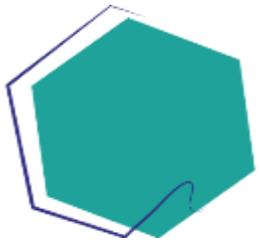
« Cécile ne sera pas une bonne dirigeante car les femmes ne sont pas assez assertives » (**stéréotype**)



Options préconisées

3.b 4 types de garanties contre le biais sont actuellement mises en place dans les systèmes éducatifs étudiés

Garantie	Exemple	Description des mesures mises en œuvre	Avantages et inconvénients
 Pluralité des évaluateurs	 Programme IMPACT (District de Columbia)	4 observations en classe réalisées par des inspecteurs indépendants sans prévenir le professeur au préalable	 Evaluation plus précise et correcte grâce à un plus grand nombre d'évaluateurs  Risque de limite du leadership pédagogique
 Pouvoir d'évocation	 Teacher Performance Evaluation Program (Californie)	Droit pour les professeurs évalués à remonter l'évaluation auprès d'un comité central situé au niveau supérieur	 Garantie forte et optimisation des ressources (audit mené uniquement dans les cas de contestation)  Risque de multiplication du recours à ce pouvoir par les professeurs
 Audit par un tiers	 Programme Valorizza (Italie)	Audit par deux associations indépendantes auprès de chaque partie prenante : les acteurs sont interrogés sur leur perception de la justesse de l'évaluation puis une analyse consolidée est rendue	 Garantie de la justesse de l'évaluation par un tiers impartial  Complexification du processus d'évaluation
 Critères objectifs d'augmentation des résultats des élèves	 Programme Achievement Challenge (Little Rock School District, Arkansas)	Attribution de primes au mérite fondées uniquement sur l'augmentation des résultats des élèves aux tests standardisés régionaux année après année Proportionnalité de la prime en fonction de la hauteur de l'amélioration des résultats des élèves et au nombre d'élèves	 Garantie de l'équité des évaluations sur une base neutre et objective  Réticence forte observée en France



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

- 1. Périmètre d'attribution
- 2. Critères d'attribution
- 3. Modalités d'évaluation
- **4. Montant et nature des incitations**
- 5. Modalités de mise en place

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

Annexes



4.a L'engagement des employés peut également être renforcé par des facteurs de motivation non financiers

Sentiment de se sentir à l'origine de ses actions et en **contrôle de sa propre vie**

Besoin d'auto-détermination



Désir de sens

Désir d'agir au service d'une cause qui nous fait sens



Facteurs de motivation non-financiers typiquement peu considérés par les organisations



Désir de **s'améliorer en continue tout au long de la vie**

Désir de se perfectionner



Validation affective

Désir d'être **reconnus pour nos expériences et nos réalisations** et le besoin de se sentir intégrés dans une communauté d'entraide



4.a 3 leviers peuvent engager les collaborateurs en répondant aux facteurs de motivation non-financiers

Facteurs de motivation non financiers



Besoin d'autodétermination



Désir de maîtrise



Désir de sens



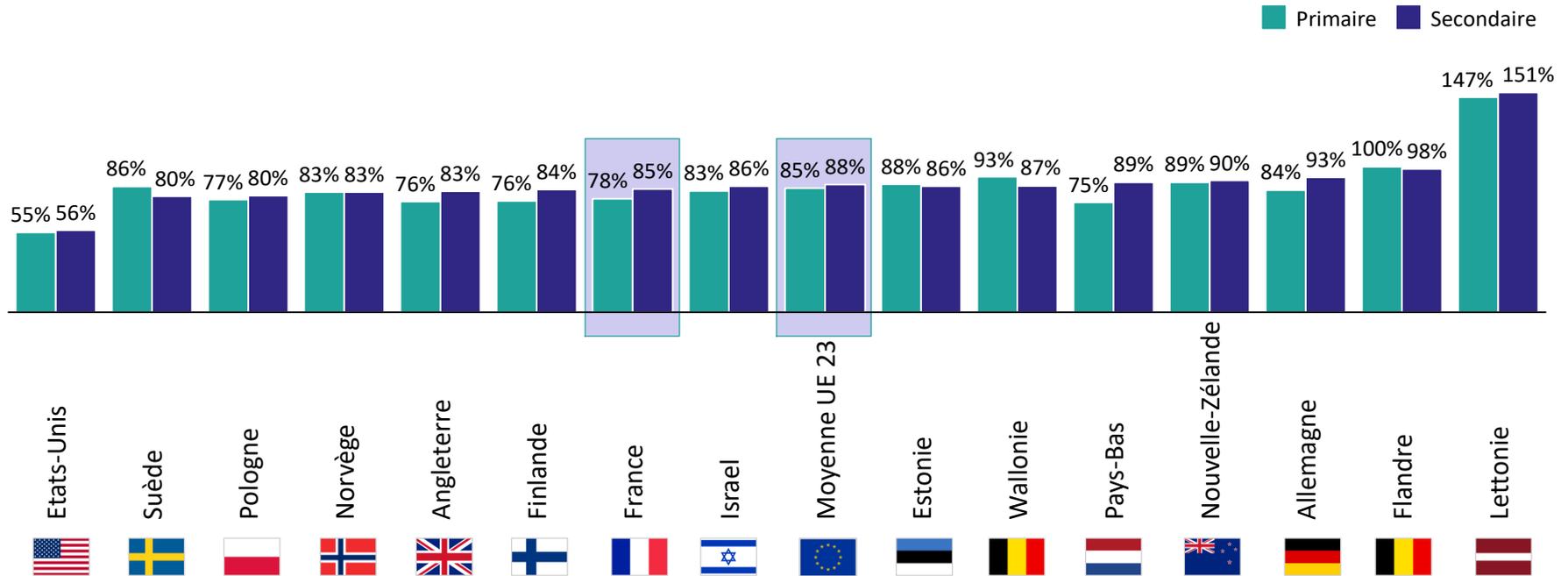
Validation affective

Leviers	Actions	Facteur de motivation sous-jacent	Description
Partager des valeurs qui ont du sens	Communiquer la mission de l'entreprise		<ul style="list-style-type: none"> Communiquer clairement la mission de l'organisation, en invitant les collaborateurs à participer à son élaboration et en veillant à ce qu'ils aient une vision claire de l'impact de leur travail quotidien (e.g., autodéfinition des objectifs)
	Être philanthrope		<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux employés de décider de la manière dont l'organisation rend service à la communauté (e.g., dons de charité ou temps de bénévolat)
	Assouplir les obligations de moyens		<ul style="list-style-type: none"> Assouplir les conditions de travail des collaborateurs : moment, lieu et manière dont ils effectuent leur travail Accorder du temps de liberté occasionnelle aux collaborateurs pour travailler sur ce qu'ils veulent
Mettre en place des opportunités de carrière	Développer les carrières		<ul style="list-style-type: none"> Donner des opportunités d'évolution de carrière au mérite, horizontale et verticale
	Proposer des mobilités		<ul style="list-style-type: none"> Accorder des affectations préférentielles aux collaborateurs dont les résultats dépassent les attentes Mettre en place des rotations dans des projets spéciaux à forte visibilité pour récompenser les meilleurs ou stimuler les moins performants
	Proposer des formations pros		<ul style="list-style-type: none"> Récompenser les meilleurs résultats avec des formations attrayantes Proposer des outils de renforcement des capacités pour aider les moins performants
Récompenser et reconnaître les efforts de chacun	Faire preuve d'attention		<ul style="list-style-type: none"> Montrer son appréciation aux collaborateurs pour reconnaître leur contribution à l'entreprise (e.g., cartes de remerciement signées par les directeurs, événements d'appréciation des employés)
	Attribuer des récompenses non financières		<ul style="list-style-type: none"> Attribuer des récompenses non financières (e.g., cadeaux, services gratuits) pour reconnaître et louer des résultats ou des comportements spécifiques (e.g., excellence du service à la clientèle)
	Donner du pouvoir aux meilleurs éléments		<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'accès des meilleurs éléments à des meilleures solutions de travail Donner plus d'autonomie aux meilleurs éléments Créer des programmes de mentorat pour les talents les plus prometteurs



4.a Opportunité dans le système éducatif français de proposer une récompense financière aux professeurs

Salaires moyens¹ des professeurs de 25 à 64 ans exprimé en % du salaire moyen¹ des travailleurs du privé à formation similaire (2017)



- > Le salaire moyen des professeurs français est inférieur au salaire moyen¹ des travailleurs du privé à formation équivalente
- > L'écart avec les travailleurs du privé est plus élevé pour les professeurs français² que pour la moyenne des professeurs européens

1. Salaire moyen défini comme relatif au salaire moyen des travailleurs à temps plein européens ayant suivi une formation similaire, incluant primes et heures supplémentaires moyennes

2. Incluant primes et heures supplémentaires moyennes

Source : Education at Glance, OCDE (2019)



4.a Les programmes de rémunération financière au mérite sont plus efficaces que les programmes de revalorisation salariale¹

Efficiences des programmes de rémunération au mérite dans plusieurs systèmes éducatifs, en comparaison avec les précédents programmes de revalorisation salariale uniforme de tous les professeurs²



Programme pilote de rémunération au mérite de l'Etat d'Andhra Pradesh



Plus efficace



Programme ASPIRE du Houston Independent School District



Plus efficace



Programme Teacher Incentive de l'Etat d'Israël



Plus efficace

Les programmes de rémunération financière au mérite sont plus efficaces que les programmes de revalorisation salariale pour 2 raisons:

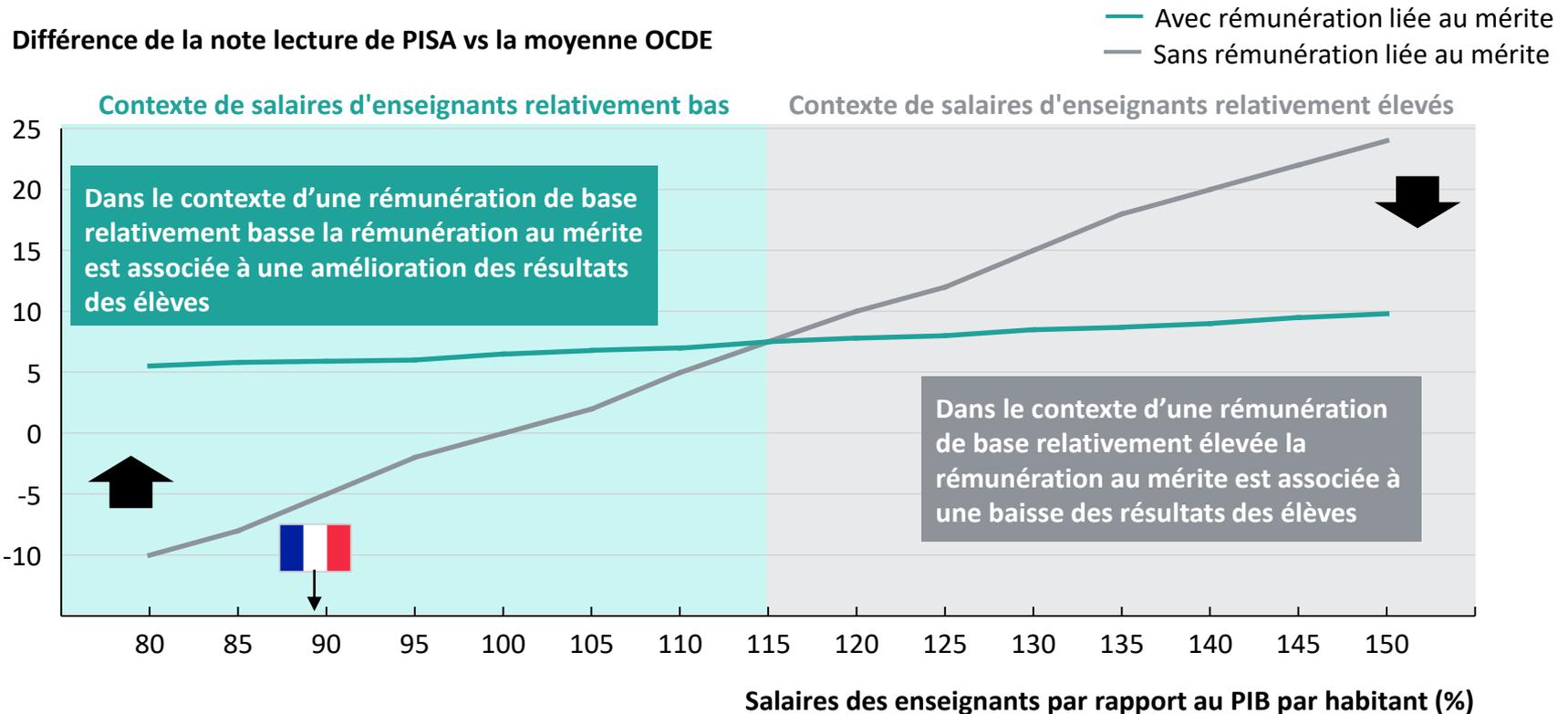
- **Effort accru des meilleurs professeurs**, capables d'augmenter les résultats de leurs élèves 3 à 4 fois plus que les autres professeurs²
- **Incitation des autres professeurs à faire partie des meilleurs**, tout en augmentant 3 à 4 fois plus les résultats des élèves³

1. Les programmes de rémunération au mérite sont capables de générer les mêmes augmentations des résultats des élèves à un moindre coût que les programmes de revalorisation salariale de tous les effectifs ;
2. Etude de l'impact de la qualité pédagogique de 36 786 professeurs américains sur leurs élèves réalisée en 2017
3. A résultat égal en terme d'augmentation des résultats des élèves aux tests standardisés



4.a L'impact d'une prime au mérite sur les résultats des élèves est positif lorsque les salaires des professeurs sont relativement bas¹

Corrélation entre les notes PISA des pays avec et sans rémunération au mérite, et le niveau de salaire des professeurs du secondaire² par rapport au PIB par habitant exprimés en \$ PPP (2009)



En France le contexte est favorable à la mise en place d'une rémunération liée au mérite : en 2018 le salaire brut moyen d'un professeur français du secondaire avec 15 ans d'expérience² représente 89% du PIB par capita exprimés en \$ PPP, soit un contexte de rémunération de base pouvant engendrer une amélioration des résultats des élèves

1. Moins de 15% au-dessus du PIB par habitant

2. Hors primes et heures supplémentaires

Sources : Does performance-based pay improve teaching, OCDE (2012), Education at Glance France Country Note, OCDE (2019) ; Education at Glance, OCDE (2019) ; Base de données Banque Mondiale



4.b La prime au mérite est plus efficace lorsqu'elle récompense de manière plus importante les meilleurs éléments

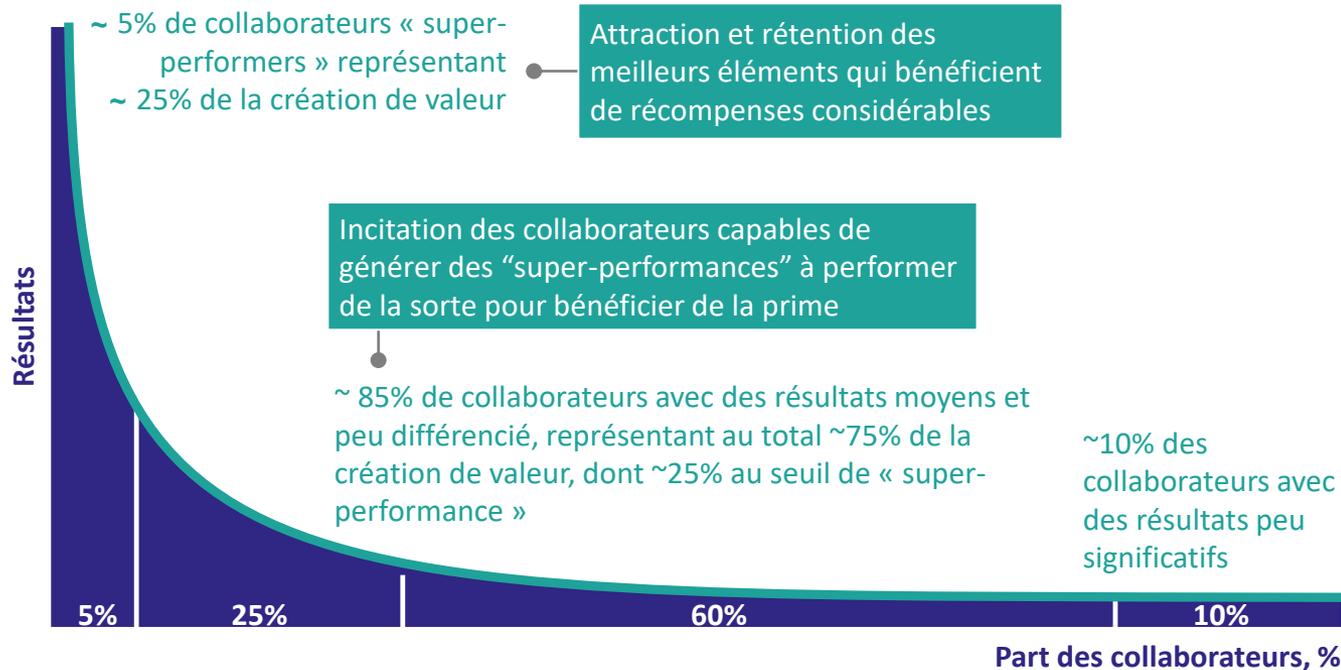
Répartition moyenne des salariés d'une organisation en fonction de leurs résultats¹

xxx

Typologie et capacité de création de valeur du segment

xxxx

Effets bénéfiques d'une prime au mérite qui récompense de manière plus importante les meilleurs éléments



Dans l'ensemble des organisations:

- > Les 5% les plus performants créent ~25% de la valeur et peuvent être attirés et retenus par une super prime
- > La grande majorité des autres collaborateurs peuvent aussi être incités à surperformer

En éducation en particulier:

- > Les professeurs les plus méritants sont capables d'augmenter les résultats de leurs élèves 3 à 4 fois plus que la moyenne des professeurs sur une année scolaire donnée²
- > Si le Ministère de l'Education Nationale souhaite mettre en place une prime au mérite, le plus efficace est de récompenser de manière plus importante les professeurs plus méritants³

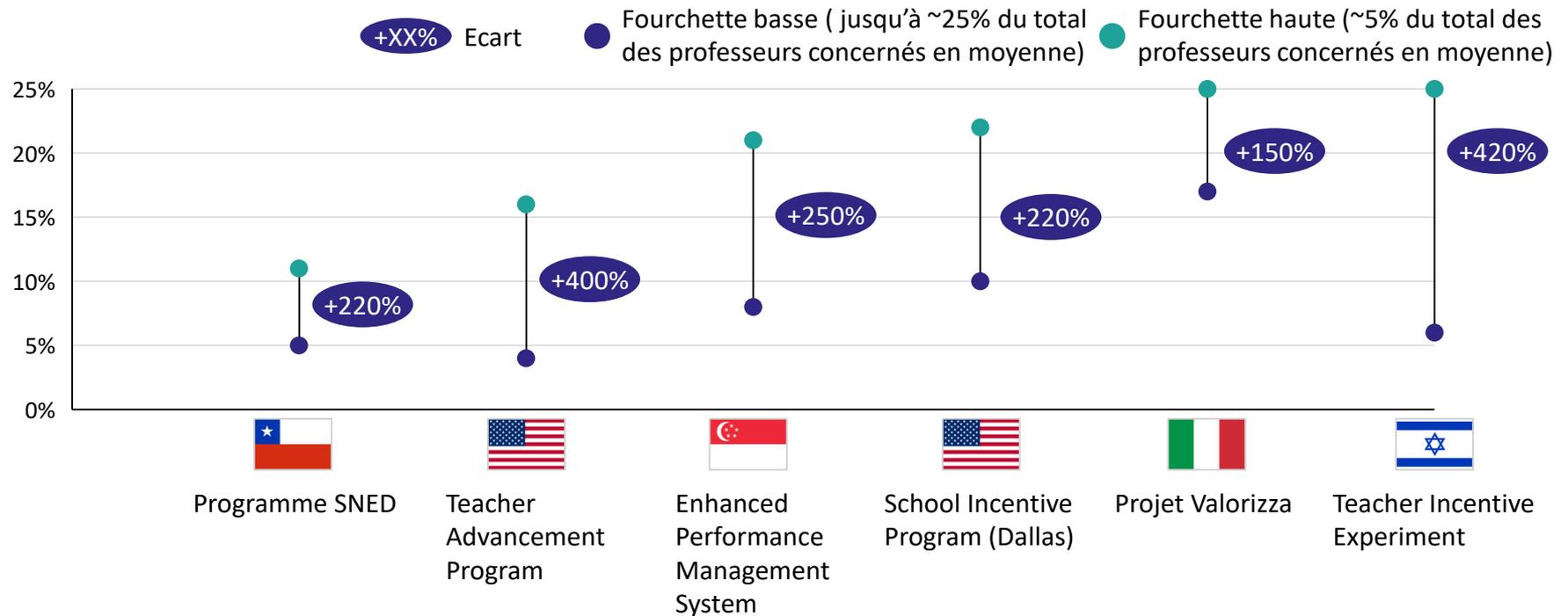
1. Etude réalisée entre 2000 et 2012 sur 699 263 collaborateurs dans différents types d'organisations dans le monde, y compris des organisations publiques
 2. Etude de l'impact de la qualité pédagogique de 36 786 professeurs américains sur leurs élèves réalisée en 2017
 3. Ou l'équipe la plus méritante le cas échéant

Sources : The best and the rest: Revising the norm of normality of individual performance, Personnel Psychology (2012) ; On the Distribution of Worker Productivity: The Case of Teacher Effectiveness and Student Achievement, Statistics and Public Policy (2017) ; The effects of teacher effectiveness on student achievement, Thomas B Fordham Institute (2017)

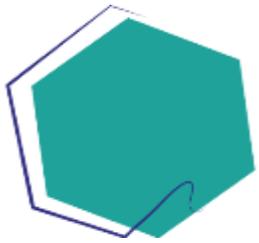


4.b De nombreux programmes de rémunération au mérite donnent des primes plus importantes aux meilleurs éléments

Ecart entre la fourchette basse et haute des primes distribuées dans le cadre de programmes de rémunération au mérite des professeurs – Exemples internationaux en % du salaire de base annuel initial



Dans certains programmes de rémunération au mérite, **les meilleurs éléments sont récompensés 2 à 4 fois plus que les autres bénéficiaires**, pour les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes et inciter leurs collègues à suivre l'exemple



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

- 1. Périmètre d'attribution
- 2. Critères d'attribution
- 3. Modalités d'évaluation
- 4. Montant et nature des incitations
- **5. Modalités de mise en place**

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

Annexes



5.a La mise en place d'un programme de prime au mérite en mode pilote permet d'identifier rapidement les bonnes et les mauvaises pratiques et d'itérer

Exemples de benchmarks de mise en place de programmes de rémunération en zones pilotes

Pays	Description
	<ul style="list-style-type: none"> > Financement de multiples programmes pilotes de rémunération au mérite des professeurs par le US Department of Education > Suivi des premiers résultats par un centre dédié: National Center on Performance Incentives > Partage des résultats de tous les districts pour identifier les bonnes pratiques et écueils à éviter
	<ul style="list-style-type: none"> > Mise en œuvre de multiples programmes pilotes à échelle locale > Suivi des résultats par un institut indépendant de recherche : School Teachers' Review Body > Incitation des écoles à mettre en place des primes au mérite suite aux résultats positifs dans les localités test

Mettre en place un programme pilote de rémunération au mérite des professeurs en France permettrait rapidement et à petite échelle de :

- > **Tester l'adhérence au programme** du système français
- > **Identifier les principes de conception à améliorer et les ajuster** avant d'étendre le pilote
- > **Identifier les meilleures pratiques** à répliquer sur tout le territoire
- > **Le suivi des résultats par un observatoire** dédié au Ministère permettrait l'identification et le partage des meilleurs pratiques



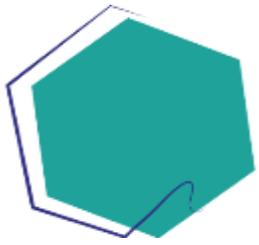
5.b L'impact d'un programme de rémunération au mérite des professeurs peut être mesuré par une évaluation qualitative multidimensionnelle sur le temps long

Alors que l'évaluation d'initiatives se fait généralement par un essai randomisé¹, durant en moyenne 1 à 3 ans, le **contexte spécifique des systèmes éducatifs** impose de proposer un système d'évaluation approprié :

- > **L'impact positif** d'une initiative en éducation, de par sa nature, ne peut **s'évaluer que sur le temps long** en lien avec le temps d'observation des progrès durables des élèves
- > Les **critères purement quantitatifs d'évaluation du programme**, tels que l'amélioration des résultats des élèves, ne sont **pas suffisants pour évaluer la réussite du programme et la profondeur et la complexité des défis du métier de professeur**

Afin de permettre l'amélioration continue du programme de prime au mérite, il est préférable d'évaluer l'impact d'un programme de rémunération au mérite des professeurs par une **évaluation qualitative multidimensionnelle des résultats du programme sur le temps long**

1. L'expérimentation randomisée consiste à définir et à tester plusieurs programmes d'action publique sur des populations. Elles sont comparées à des populations « témoins » qui sont intégrées au protocole expérimental, mais qui ne bénéficient pas des programmes testés. La comparaison des groupes bénéficiaires et du groupe témoin doit permettre d'identifier le meilleur programme.



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

Scénarios pour le Ministère de l'Éducation nationale

Annexes

Plusieurs options de design sont possibles pour le Ministère de l'Éducation nationale

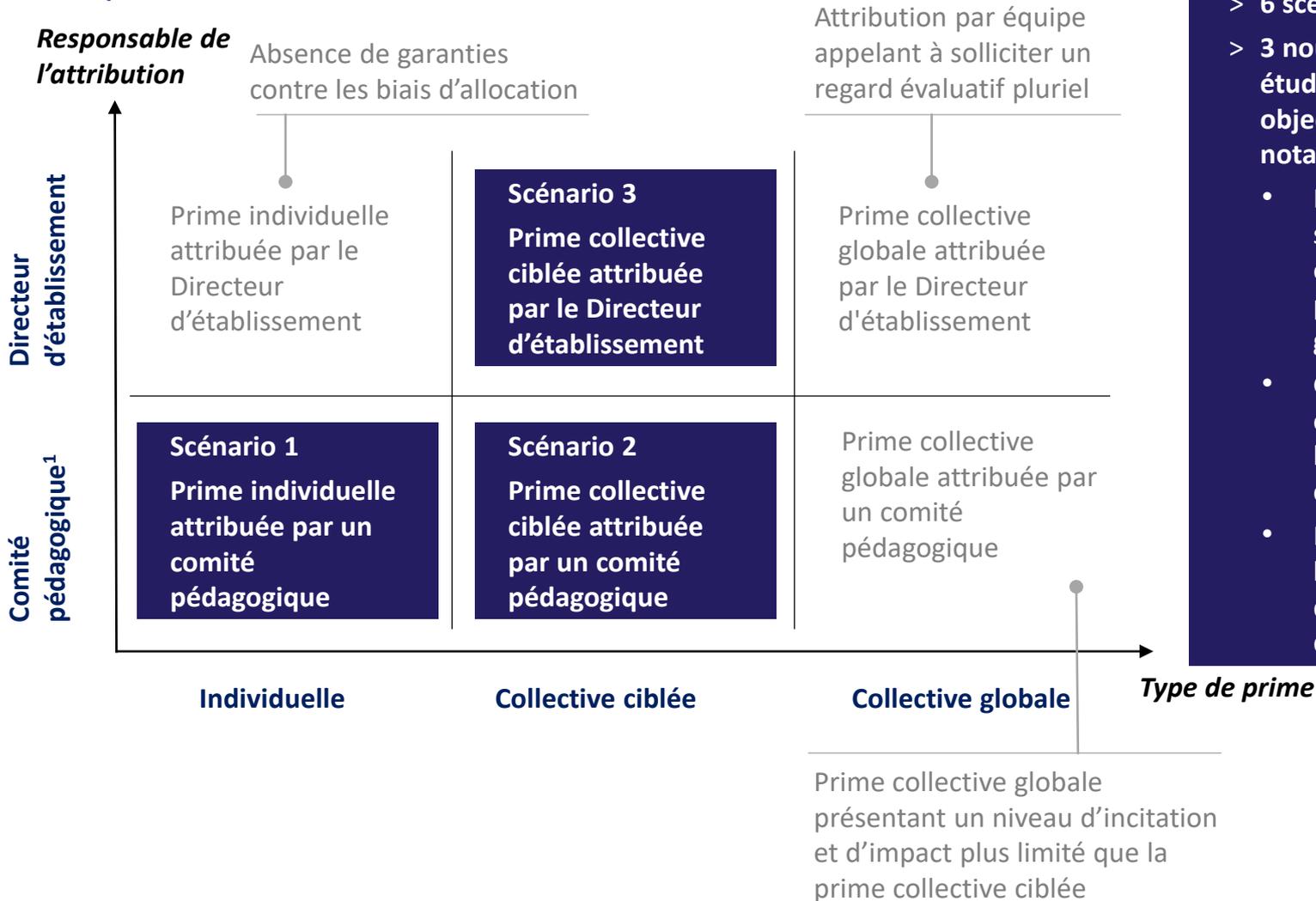
Dimensions structurantes

Dimension	Sous-dimension	Options envisagées			
1	Périmètre d'attribution 	Type de prime au mérite	Prime individuelle	Prime collective ciblée dans un établissement	Prime collective globale
		Personnel éligible	Professeurs	Collectif pédagogique	Tout le personnel de l'établissement
2		Nombre de critères	1-5	5-15	>15
		Focus des critères	Liés aux résultats des élèves	Grille actuelle d'évaluation de l'IG	Grille d'évaluation d'une initiative liée au projet d'établissement (majoritairement disciplinaire)
		Responsable de la définition des critères	Rectorat	Proposition IG adaptée par Directeur	IG puis adaptée par Directeur et coordinateurs pédagogiques / profs.
3	Modalités d'évaluation 	Evaluateur / Responsable de l'attribution	IG (Inspection générale)	Directeur d'établissement	Directeur, coordinateurs pédagogiques et IG
		Garanties de limitation des biais	Lié aux résultats des élèves	Pouvoir d'évocation	Audit par un tiers
4	Nature et répartition des incitations 	Nature des incitations	Financière	Mixte (financier et non financier)	Non financière (e.g., points, avantages en nature)
		Type de répartition	Allouer des montants différenciés aux meilleurs	Allouer des montants proportionnels	N.A
5	Modalités de mise en place 	Périmètre d'introduction	Zone pilote	Uniformément sur le territoire	N.A
		Méthode d'évaluation du programme	Evaluation randomisée	Evaluation qualitative multidimensionnelle	Analyse des résultats des élèves

Hors statu quo, 6 scénarios possibles pour le Ministère de l'Éducation nationale avec un focus sur 3 scénarios

POUR DISCUSSION

xxx Focus pages suivantes



- > 6 scénarios possibles
- > 3 nouveaux scénarios étudiés en fonction des objectifs recherchés, notamment :
 - Impact des incitations sur les résultats des élèves appelant à une prime ciblée et non globale
 - Garantie d'une objectivité forte dans l'évaluation avec un comité pédagogique
 - Renforcement du leadership pédagogique du Directeur d'établissement

1. Directeur de l'établissement, coordinateurs pédagogiques, Inspection Générale et conseiller RH si besoin



Hors statu quo, 3 scénarios possibles pour le Ministère de l'Éducation nationale, selon les options choisies

Scénario	Description des options de design	Conditions à remplir
Scénario 0 "Statu quo"	<ul style="list-style-type: none">> Pas d'introduction de prime au mérite> Préférence pour une revalorisation salariale uniforme> Conservation d'un système à points fondé sur l'ancienneté et sans critères de mérite	<ul style="list-style-type: none">> Complications liées à l'introduction d'une prime au mérite non équivalentes aux bienfaits apportés> Attentes fortes du corps professoral d'une revalorisation salariale sans conditions> Possibilité d'aménager le système actuel pour répondre aux attentes (e.g., mobilité, gestion de carrière)
Scénario 1 "Prime individuelle attribuée par un comité pédagogique"	<ul style="list-style-type: none">> Introduction d'une prime liée au mérite sur des critères individualisés> Critère de respect d'un modèle de développement professionnel¹> Evaluation réalisée par directeur, les coordinateurs pédagogiques et l'IG	<ul style="list-style-type: none">> Importance de la reconnaissance des efforts et compétences individuelles> Attentes fortes du corps professoral d'un suivi personnalisé> Importance du collectif dans la prise de décision d'allocation des primes afin de limiter les biais
Scénario 2 "Prime collective ciblée attribuée par un comité pédagogique"	<ul style="list-style-type: none">> Introduction d'une prime au mérite par équipes de 10 personnes max.> Critère de réalisation d'une initiative disciplinaire liée au projet d'établissement> Evaluation réalisée par le directeur, les coordinateurs pédagogiques et l'IG	<ul style="list-style-type: none">> Probabilité forte de succès de mobilisation des équipes> Volonté de développer un esprit de corps et de renforcer les liens d'entraide entre professeurs> Importance du collectif dans la prise de décision d'allocation des primes afin de limiter les biais
Scénario 3 "Prime collective ciblée attribuée par le Directeur d'établissement"	<ul style="list-style-type: none">> Introduction d'une prime au mérite par équipes de 10 personnes max.> Critère de réalisation d'une initiative disciplinaire liée au projet d'établissement> Evaluation réalisée par le directeur d'établissement avec suivi et coaching par l'IG	<ul style="list-style-type: none">> Probabilité forte de succès de mobilisation des équipes> Volonté de développer un esprit de corps et de renforcer les liens d'entraide entre professeurs> Volonté de renforcer le leadership pédagogique du directeur d'établissement tout en mettant en place les garanties de réussite (e.g., suivi des primes allouées par l'IG)

Certaines modalités sont proposées comme des invariants : collectif pédagogique comme bénéficiaires, nombre limité de critères, nature mixte des rétributions (financier et non financier), mise en place en zones pilotes, mise en place de garanties limitant les biais

Options de budget prévisionnel de mise en place d'une prime liée au mérite selon la clé de répartition choisie

XXX Conditions d'application

Option possible pour le scénario 2 :

Fédération du collectif par le comité d'évaluation avec la rétribution d'un plus grand nombre d'équipes avec des montants équilibrés

Option possible pour le scénario 3 :

Renforcement du leadership du Directeur en rétribuant un nombre limité d'équipes avec des montants supérieurs au scénario 2

Option possible pour le scénario 1 :

Différentiation financière plus marquée pour un petit nombre de personnes pour reconnaître les efforts individuels

Part des professeurs	50% (top 5% + 45% suivants)	~ 330 M€ 680 – 1360€ par professeur	~ 655 M€ 1360 – 2720€ par professeur	~ 1 310 M€ 2720 – 5440€ par professeur	~ 1 430 M€ 2720 – 8160€ par professeur
	30% (top 5% + 25% suivants)	~ 210 M€ 680 – 1360€ par professeur	~ 420 M€ 1360 – 2720€ par professeur	~ 835 M€ 2720 – 5440€ par professeur	~ 950 M€ 2720 – 8160 € par professeur
	20% (top 5% + 15% suivants)	~ 150 M€ 680 – 1360€ par professeur	~ 300 M€ 1360 – 2720€ par professeur	~ 595 M€ 2720 – 5440€ par professeur	~ 715 M€ 2720 – 8160€ par professeur
		2% vs 4%	4% vs 8%	8% vs 16%	8% vs 24%
		Part du salaire			

Estimations réalisées sur la base des hypothèses suivantes :

- 870 900¹ professeurs dans les établissements publics et privés sous contrat en France
- Salaire moyen brut annuel des professeurs de ~34K€²
- Clé de répartition :
 - > **Une fourchette haute** comprenant 5% des professeurs bénéficiant d'une prime entre 8-24% du salaire annuel
 - > **Une fourchette basse** comprenant 15-45% des professeurs bénéficiant d'une prime entre 4-8% du salaire annuel

1. Données Ministère de l'Education Nationale 2018

2. Données 2017 OCDE

Note: Tous les budgets estimés sont hors charges sociales éventuelles sur les primes

Sources : L'Education Nationale en Chiffres 2019, Ministère de l'Education Nationale (2019) ; Education at Glance, OCDE (2019)

Scénario 1 : Prime individuelle attribuée par un comité pédagogique

 Option recommandée

	Dimension	Sous-dimension	Options envisagées			Rationnel
1	Périmètre d'attribution	Type de prime au mérite	Prime individuelle	Prime collective ciblée dans un établissement	Prime collective globale	Emulation des individus et reconnaissance explicite des efforts des plus méritants
		Personnel éligible	Professeurs	Collectif pédagogique	Tout le personnel de l'établissement	Implication du collectif dans son ensemble autour de projets disciplinaires
		Nombre de critères	1-5	5-15	>15	Simplification du processus pour en faciliter l'adoption
2	Critères d'attribution	Focus des critères	Liés aux résultats des élèves	Grille actuelle d'évaluation de l'IG	Grille d'évaluation d'une initiative liée au projet d'établissement (majoritairement disciplinaire)	Renforcement des standards professionnels nationaux ; émergence de professeurs modèles pouvant soutenir leurs pairs
		Responsable de la définition des critères	IG	Proposition IG adaptée par Directeur	Proposition IG adaptée par Directeur, coordinateurs pédagogiques et profs.	Utilisation de la grille actuelle d'évaluation de l'IG
		Evaluateur	IG (Inspection générale)	Directeur d'établissement	Directeur, coordinateurs pédagogiques et IG	Limitation du biais ; reconnaissance par les pairs ; renforcement du collectif
3	Modalités d'évaluation	Garanties de limitation des biais	Lié aux résultats des élèves	Pouvoir d'évocation	Audit par un tiers	Optimisation des ressources de l'inspection; rejet du critère de résultats des élèves par les professeurs
4	Nature et répartition des incitations	Nature des incitations	Financière	Mixte (financier et non financier)	Non financière (e.g., points, avantages en nature)	Options larges avec une revalorisation salariale demandée par les professeurs
		Type de répartition	Allouer des montants plus importants pour les meilleurs	Allouer des montants proportionnels	N.A	Incitation à surperformer
5	Modalités de mise en place	Périmètre d'introduction	Zone pilote	Uniformément sur le territoire	N.A	Adaptation facilitée de la prime aux retours terrain
		Méthode d'évaluation du programme	Evaluation randomisée	Evaluation qualitative multidimensionnelle sur le temps long	Analyse des résultats des élèves	Observation possible des progrès sur le temps long ; prise en compte des impacts multiples

Scénario 1 : Exemple de prime individuelle attribuée par un comité pédagogique au sein d'un établissement de 50 professeurs

Sous-dimension	Déclinaison opérationnelle
Type de prime au mérite / Personnel éligible	Prime individuelle à destination de l'ensemble des ~50 professeurs ou autres membres de l'équipe pédagogique (e.g., assistants pédagogiques) au sein d'un établissement
Focus des critères	Critères standards actuels d'évaluation de l'IG, définis dans le cadre de l'Arrêté du 5 Mai 2017
Responsables de la définition des critères	Inspection Générale
Évaluateur	Comité d'évaluation composé du Directeur, des coordinateurs pédagogiques référents pour chaque professeur par matière (e.g., sciences, humanités) et de l'inspecteur référent de l'école
Garantie de limitation des biais	Possibilité de recourir à un audit de l'IG ou du Rectorat à travers une demande sur un portail dédié
Nature des incitations	Minimum + 4 % de salaire brut annuel versé en fin d'année à chaque professeur avec une majorité de dimensions notées « très satisfaisant » sur la grille d'évaluation actuelle, ainsi qu'une lettre de remerciement du Directeur et du Recteur Si le professeur est jugé « excellent » sur une majorité de dimensions la récompense peut aller jusqu'à + 8 % voire inclure des chèques cadeaux supplémentaires
Type de répartition	Tous les professeurs et autres membres de l'équipe pédagogique (e.g., assistants pédagogiques) sont éligibles à la prime mais seuls la toucheront : 5% des professeurs doivent être jugés « excellents » et 15% doivent être jugés « très satisfaisants » Si plus de 20% des professeurs sont jugés « très satisfaisants » ou « excellents » une année donnée par le directeur et les coordinateurs pédagogiques impliqués, un deuxième regard est porté par l'IG seule pour plus différencier les professeurs et obtenir une répartition de 15% de professeurs « très satisfaisants » et 5% de professeurs « excellents »



Estimation de budget pour cet établissement de 50 professeurs : ~41 000 euros répartis entre 10 professeurs (top 20%) soit 8160€ chacun pour le top 5% et 2720€ par professeur pour les 15% suivants (sur une base de salaire moyenne brut annuel de 34 000 euros).

Scénario 2 : Prime collective ciblée attribuée par un comité pédagogique

Option recommandée

Dimension	Sous-dimension	Options envisagées			Rationnel
1 Péri-mètre d'attribution	Type de prime au mérite	Prime individuelle	Prime collective ciblée dans un établissement	Prime collective globale	Prime attribuée par petits groupes au sein d'une école, émulation collective sans effet « passager clandestin »
	Personnel éligible	Professeurs	Collectif pédagogique	Tout le personnel de l'établissement	Implication du collectif dans son ensemble autour de projets disciplinaire
	Nombre de critères	1-5	5-15	>15	Simplification du processus pour en faciliter l'adoption
2 Critères d'attribution	Focus des critères	Liés aux résultats des élèves	Grille actuelle d'évaluation de l'IG	Grille d'évaluation d'une initiative liée au projet d'établissement (majoritairement disciplinaire) ¹	Appropriation des objectifs au sein d'un groupe tout en renforçant le collectif de l'établissement
	Responsable de la définition des critères	IG	Proposition IG adaptée par Directeur	IG puis adaptée par Directeur et coordinateurs pédagogiques / profs.	Standards nationaux puis adaptation des objectifs aux réalités « terrain » et aux spécificités de l'école par le collectif
	Evaluateur	IG (Inspection générale)	Directeur d'établissement	Directeur, coordinateurs pédagogiques et IG	Limitation du biais ; reconnaissance par les pairs ; renforcement du collectif
3 Modalités d'évaluation	Garanties de limitation des biais	Lié aux résultats des élèves	Pouvoir d'évocation	Audit par un tiers	Optimisation des ressources de l'inspection; rejet du critère de résultats des élèves par les professeurs
4 Nature et répartition des incitations	Nature des incitations	Financière	Mixte (financier et non financier)	Non financière (e.g., points, avantages en nature)	Options larges avec une revalorisation salariale demandée par les professeurs
	Type de répartition	Allouer des montants plus importants pour les meilleurs	Allouer des montants proportionnels	N.A	Incitation à surperformer
5 Modalités de mise en place	Péri-mètre d'introduction	Zone pilote	Uniformément sur le territoire	N.A	Adaptation facilitée de la prime aux retours terrain
	Méthode d'évaluation du programme	Evaluation randomisée	Evaluation qualitative multidimensionnelle sur le temps long	Analyse des résultats des élèves	Observation possible des progrès sur le temps long ; prise en compte des impacts multiples

1. Zoom page suivante

Scénario 2 : Exemple de prime collective ciblée par équipe attribuée par un comité pédagogique dans un établissement de 50 professeurs

Sous-dimension	Déclinaison opérationnelle
Type de prime au mérite / Personnel éligible	Prime collective ciblée par équipe de ~5 professeurs et assistants pédagogiques, portant chacune une initiative disciplinaire en lien avec le projet d'établissement : Focus sur l'exemple d'une équipe portant une initiative de tutorat en mathématiques
Focus des critères	<p>Exemple de critères d'évaluation pour cette initiative de tutorat en mathématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Déploiement d'un nombre d'heures minimales de tutorat aux élèves en difficulté > Réalisation d'un nombre d'heures minimales de réunions de travail collectives sur l'initiative > Montant additionnel de prime pour chaque parent convaincu de l'importance d'inscrire son enfant aux cours de tutorat > Nombre d'heures minimum passées sur l'initiative par le groupe en fin de projet versus en début de projet > Montant additionnel de prime pour chaque heure supplémentaire de tutorat donnée au-delà d'un certain palier²
Responsables de la définition des critères	Directeur et coordinateur pédagogique référent en mathématiques, et de professeurs le cas échéant, ayant reçu à l'avance des suggestions transverses de typologies de critères à fixer par l'IG
Évaluateur	Comité d'évaluation composé du Directeur, des coordinateurs pédagogiques référents pour chaque équipe par matière (e.g., sciences, humanités) et de l'inspecteur référent de l'école
Garantie de limitation des biais	Mise en place d'un pouvoir d'évocation : possibilité de déclencher un audit de l'IG/ Rectorat à travers une demande sur un portail dédié, à condition qu'une majorité des membres de l'équipe soumette une requête
Nature des incitations	<p>Minimum + 4 % de salaire brut annuel versé en fin d'année à chaque professeur membre de l'équipe avec une majorité de dimensions notées « très satisfaisant » sur la grille d'évaluation actuelle, ainsi qu'une lettre de remerciement du Directeur et du Recteur</p> <p>Si l'équipe est jugée « excellente », la récompense peut aller jusqu'à + 8 % voire inclure des chèques cadeaux supplémentaires</p>
Type de répartition	<p>Exemple pour un établissement de 50 professeurs, si 30 professeurs décident de former 6 équipes de ~5 personnes¹ en portant des initiatives disciplinaires en : sciences, français, humanités, langues, éducation civique et sport</p> <p>1 des 6 équipes (top 5%) doit être jugée « excellente », et deux autres (45% suivants) « très satisfaisantes » avec recours à l'IG possible</p>

Estimation de budget pour cet établissement : ~34 000 euros répartis entre 15 professeurs (top 50%) soit 1360€ chacun pour le top 15% - 1 équipe de 5 professeurs - et 2720€ par professeur pour les 45% suivants - 2 équipes de 5 professeurs (sur une base de salaire moyenne brut annuel de 34 000 euros)

1. Possibilité pour une personne de faire partie de plusieurs équipes si pertinent (e.g., professeur de mathématique faisant partie de l'équipe de tutorat en mathématiques et de l'équipe de réduction de l'absentéisme)

Scénario 2 : Principaux critères d'évaluation de la réussite d'une initiative pouvant être fixés par les équipes pédagogiques

EXEMPLE ENTREPRISE

	Critères	Exemples dans le cadre de la réalisation d'une initiative de tutorat des élèves en mathématique au collège-lycée
Critères de base	 Atteinte de l'objectif global de l'initiative	Déploiement d'un nombre d'heures minimales de tutorat aux élèves en difficulté
	 Création d'une dynamique collective au sein du groupe	Réalisation d'un nombre d'heures minimales de réunions de travail collectives sur l'initiative
	 Engagement durable des membres de l'équipe	Nombre d'heures minimum passées sur l'initiative par le groupe en fin de projet versus en début de projet
	 Capacité de l'équipe à pérenniser l'initiative	Montant additionnel de prime pour chaque parent convaincu de l'importance d'inscrire son enfant aux cours de tutorat (sur sondage)
Critères différenciants	 Engagement de l'équipe au-delà des objectifs initialement fixés	Montant additionnel de prime pour chaque heure supplémentaire de tutorat donnée au-delà d'un certain palier ²

1. Dans le cadre de la mise en place d'une prime au mérite collective ciblée financière
2. Palier significativement supérieur au nombre d'heures minimum de tutorat à donner pour toucher la fourchette basse de la prime

Scénario 3 : Prime collective ciblée par équipe attribuée par le Directeur d'établissement dans un établissement de 50 professeurs

 Option recommandée

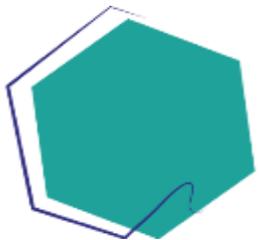
Dimension	Sous-dimension	Options envisagées			Rationnel
1 Péri-mètre d'attribution	Type de prime au mérite	Prime individuelle	Prime collective ciblée dans un établissement	Prime collective globale	Prime attribuée par petits groupes au sein d'une école, émulation collective sans effet « passager clandestin »
	Personnel éligible	Professeurs	Collectif pédagogique	Tout le personnel de l'établissement	Implication du collectif dans son ensemble autour de projets disciplinaire
	Nombre de critères	1-5	5-15	>15	Simplification du processus pour en faciliter l'adoption
2 Critères d'attribution	Focus des critères	Liés aux résultats des élèves	Grille actuelle d'évaluation de l'IG	Grille d'évaluation d'une initiative liée au projet d'établissement (majoritairement disciplinaire)	Appropriation des objectifs au sein d'un groupe tout en renforçant le collectif de l'établissement
	Responsable de la définition des critères	Rectorat	Proposition IG adaptée par Directeur	IG puis adaptée par Directeur et coordinateurs pédagogiques / profs.	Standards nationaux puis adaptation des objectifs aux spécificités de l'école
	Evaluateur	IG (Inspection générale)	Directeur d'établissement	Directeur, coordinateurs pédagogiques et IG	Garantie du leadership pédagogique fort du directeur d'établissement
3 Modalités d'évaluation	Garanties de limitation des biais	Lié aux résultats des élèves	Pouvoir d'évocation	Audit par un tiers	Optimisation des ressources de l'inspection; rejet du critère de résultat des élèves par les professeurs
4 Nature et répartition des incitations	Nature des incitations	Financière	Mixte (financier et non financier)	Non financière (e.g., points, avantages en nature)	Options larges avec une revalorisation salariale demandée par les professeurs
	Type de répartition	Allouer des montants plus importants pour les meilleurs	Allouer des montants proportionnels	N.A	Incitation à surperformer
5 Modalités de mise en place	Péri-mètre d'introduction	Zone pilote	Uniformément sur le territoire	N.A	Adaptation facilitée de la prime aux retours terrain
	Méthode d'évaluation du programme	Evaluation randomisée	Evaluation qualitative multidimensionnelle sur le temps long	Analyse des résultats des élèves	Observation possible des progrès sur le temps long ; prise en compte des impacts multiples

Scénario 2 : Exemple de prime collective ciblée attribuée par le Directeur d'établissement à une équipe

Sous-dimension	Déclinaison opérationnelle
Type de prime au mérite / Personnel éligible	Prime collective ciblée par équipe de ~5 professeurs et assistants pédagogiques, portant chacune une initiative disciplinaire en lien avec le projet d'établissement : Focus sur l'exemple d'une équipe portant une initiative de tutorat en mathématiques
Focus des critères	<p>Exemple de critères d'évaluation pour cette initiative de tutorat en mathématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Déploiement d'un nombre d'heures minimales de tutorat aux élèves en difficulté > Réalisation d'un nombre d'heures minimales de réunions de travail collectives sur l'initiative > Montant additionnel de prime pour chaque parent convaincu de l'importance d'inscrire son enfant aux cours de tutorat > Nombre d'heures minimum passées sur l'initiative par le groupe en fin de projet versus en début de projet > Montant additionnel de prime pour chaque heure supplémentaire de tutorat donnée au-delà d'un certain palier²
Responsables de la définition des critères	Directeur de l'établissement , ayant reçu à l'avance des suggestions transverses de typologies de critères à fixer par l'IG
Évaluateur	Directeur d'établissement seul
Garantie de limitation des biais	Mise en place d'un pouvoir d'évocation : possibilité de déclencher un audit de l'IG/ Rectorat à travers une demande sur un portail dédié, à condition qu'une majorité des membres de l'équipe soumette une requête
Nature des incitations	<p>Minimum + 8 % de salaire brut annuel versé en fin d'année à chaque professeur membre de l'équipe avec une majorité de dimensions notées « très satisfaisant » sur la grille d'évaluation actuelle, ainsi qu'une lettre de remerciement du Directeur et du Recteur</p> <p>Si l'équipe est jugée « excellente », la récompense peut aller jusqu'à + 16 % voire inclure des chèques cadeaux supplémentaires</p>
Type de répartition	<p>Exemple pour un établissement de 50 professeurs, si 30 professeurs décident de former 6 équipes de ~5 personnes¹ en portant des initiatives disciplinaires en : sciences, français, humanités, langues, éducation civique et sport</p> <p>1 des 6 équipes (top 5%) doit être jugée « excellente », et 1 autre (45% suivants) « très satisfaisante » avec recours à l'IG possible</p>

Estimation de budget pour cet établissement : ~40 800 euros répartis entre 15 professeurs (top 30%) soit 2720€ chacun pour le top 5% - 1 équipe de 5 professeurs - et 5440€ par professeur pour les 25% suivants - 1 équipe de 5 professeurs (sur une base de salaire moyenne brut annuel de 34 000 euros)

1. Possibilité pour une personne de faire partie de plusieurs équipes si pertinent (e.g., professeur de mathématique faisant partie de l'équipe de tutorat en mathématiques et de l'équipe de réduction de l'absentéisme)



Contexte et objectifs

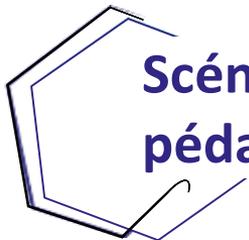
Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

Annexes

- **1-page par scénario**
- Eclairages France
- Bibliographie - Sources



Scénario 1 : Prime individuelle attribuée par un comité pédagogique

Estimation de budget :
~715 M €

1 Périmètre d'attribution



Type de prime au mérite

Prime liée au mérite individuelle

Personnel éligible

Ensemble du collectif pédagogique

2 Critères d'attribution



1-5 critères

Focus des critères

Evaluation de la réalisation d'une initiative disciplinaire liée au projet d'établissement

Responsable de la définition des critères

Proposition faite par l'IG au niveau national adaptée par le Directeur et coordinateurs pédagogiques / profs.



3 Modalités d'évaluation



Evaluateur

Comité d'évaluation composé du Directeur, des coordinateurs pédagogiques et de l'IG

Garanties de limitation des biais

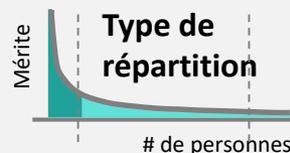
Mise en place de garanties tels que le pouvoir d'évocation

4 Nature et répartition des incitations



Nature des incitations

Rétributions mixtes (financier et non financière type avantages en nature)



Type de répartition

Répartition différenciée avec allocation de montants plus importants aux meilleurs éléments

5 Modalités de mise en place

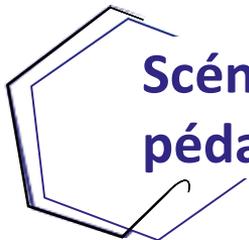


Périmètre d'introduction

Introduction progressive débutant par des zones pilotes

Méthode d'évaluation du programme

Evaluation qualitative multidimensionnelle



Scénario 2 : Prime collective ciblée attribuée par un comité pédagogique

Estimation de budget :
~655 M €

1 Périmètre d'attribution



Type de prime au mérite

Prime collective ciblée par équipe dans un établissement

Personnel éligible

Ensemble du collectif pédagogique

2 Critères d'attribution



1-5 critères

Focus des critères

Réalisation d'une initiative liée au disciplinaire au projet d'établissement

Responsable de la définition des critères

Proposition faite par l'IG au niveau national adaptée par le Directeur et coordinateurs pédagogiques / profs.



3 Modalités d'évaluation



Evaluateur

Comité d'évaluation composé du Directeur, des coordinateurs pédagogiques et de l'IG

Garanties de limitation des biais

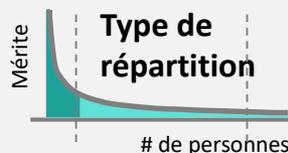
Mise en place de garanties tels que le pouvoir d'évocation

4 Nature et répartition des incitations



Nature des incitations

Rétributions mixtes (financier et non financier type avantages en nature)



Répartition différenciée avec allocation de montants plus importants aux meilleurs éléments

5 Modalités de mise en place

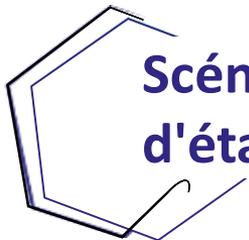


Périmètre d'introduction

Introduction progressive débutant par des zones pilotes

Méthode d'évaluation du programme

Evaluation qualitative multidimensionnelle



Scénario 3 : Prime collective ciblée attribuée par le Directeur d'établissement

Estimation de budget :
~835 M €

1 Périmètre d'attribution



Type de prime au mérite

Prime collective ciblée par équipe dans un établissement

Personnel éligible

Ensemble du collectif pédagogique

2 Critères d'attribution



1-5 critères

Focus des critères

Réalisation d'une initiative liée au disciplinaire au projet d'établissement

Responsable de la définition des critères

Directeur de l'établissement sur proposition de l'IG avec suivi et coaching (e.g., directives, analyse des résultats)



3 Modalités d'évaluation



Evaluateur

Directeur d'établissement seul

Garanties de limitation des biais

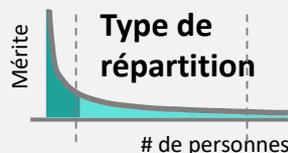
Mise en place de garanties tels que le pouvoir d'évocation

4 Nature et répartition des incitations



Nature des incitations

Rétributions mixtes (financier et non financière type avantages en nature)



Répartition différenciée avec allocation de montants plus importants aux meilleurs

5 Modalités de mise en place

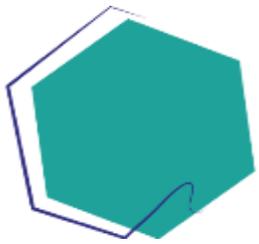


Périmètre d'introduction

Introduction progressive débutant par des zones pilotes

Méthode d'évaluation du programme

Evaluation qualitative multidimensionnelle



Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

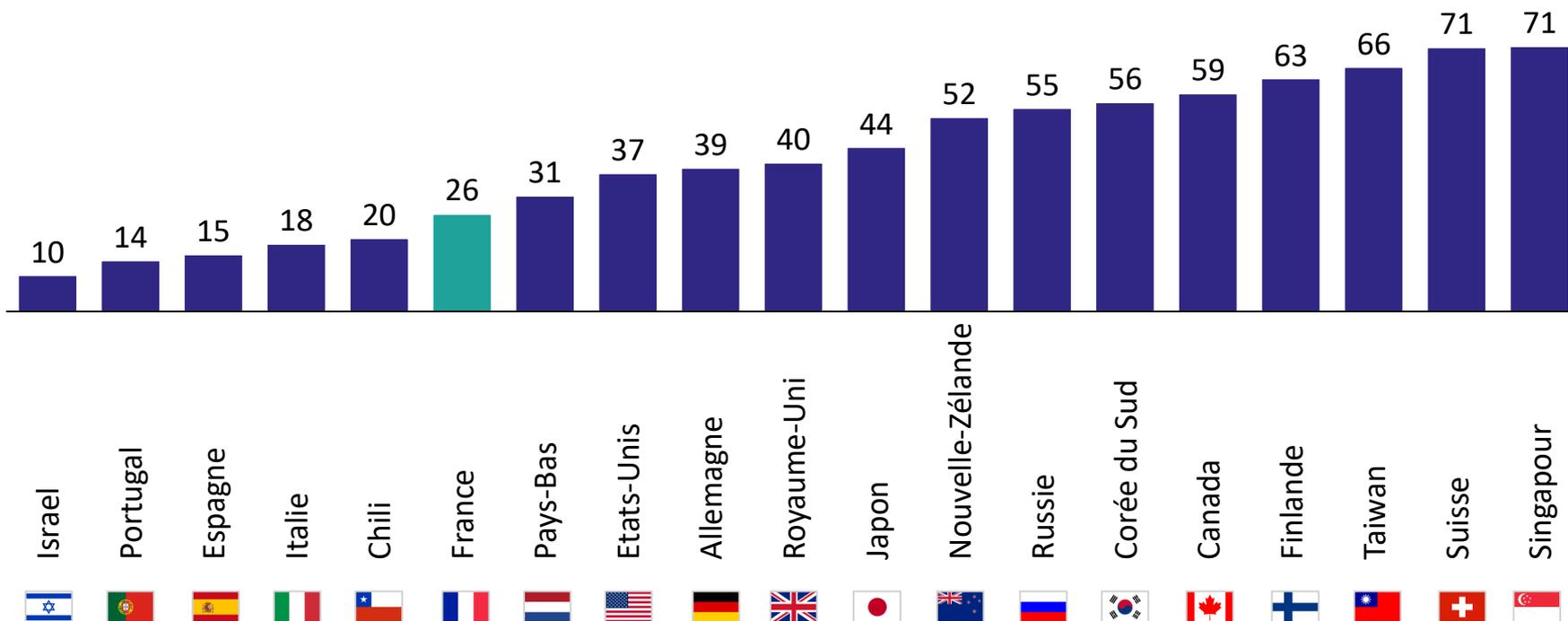
Annexes

- 1-page par scénario
- **Eclairages France**
- Bibliographie - Sources

Les professeurs expriment un besoin de reconnaissance dans l'exercice de leurs missions – comparaison OCDE

ECLAIRAGES FRANCE

Index d'auto-perception de leur statut par les professeurs, allant de 0 (statut perçu comme étant le plus faible) à 100 (statut perçu comme étant le meilleur) (2018)

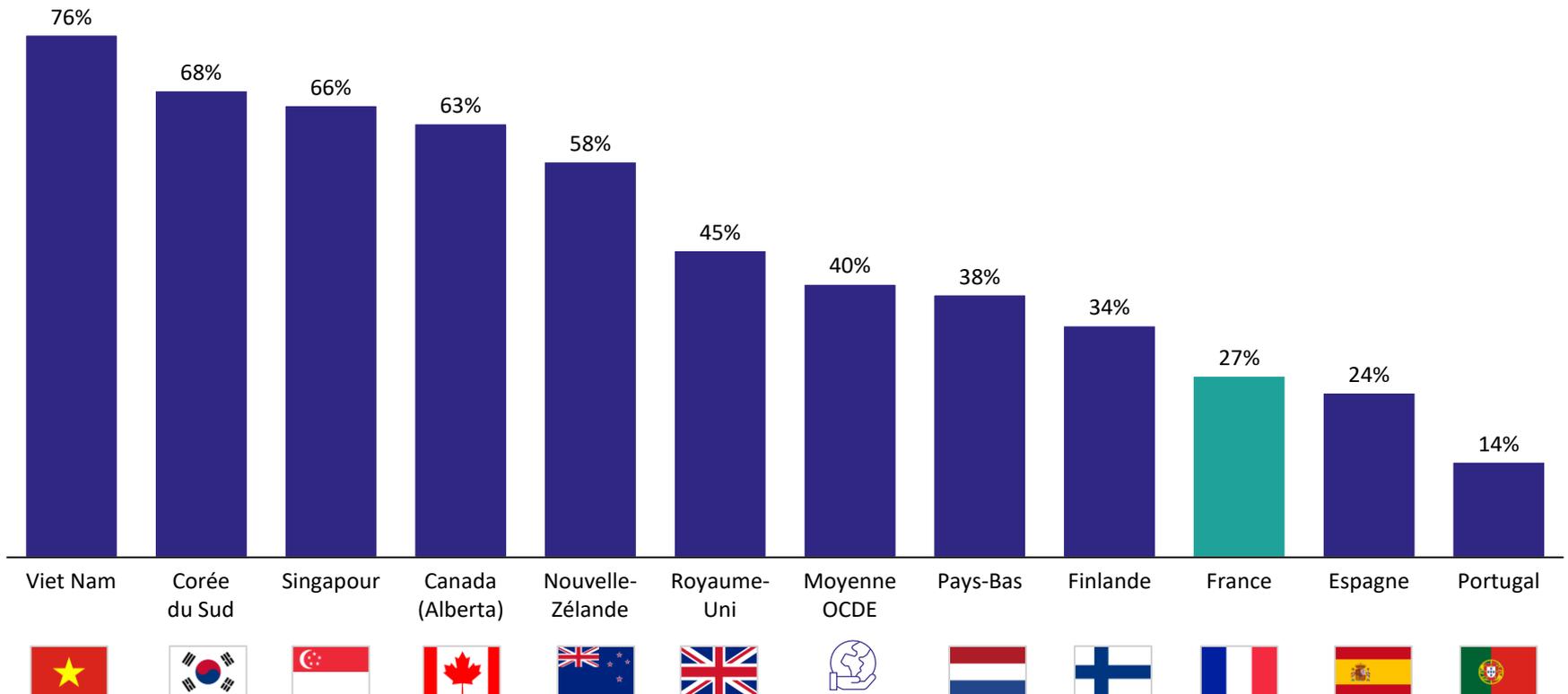


Source : Global Teacher Status Index, Varkey Foundation (2018)

Les pratiques collectives inter-professeurs restent peu répandues en France – comparaison OCDE

ECLAIRAGES FRANCE

% des professeurs qui déclarent faire partie d'une communauté apprenante¹ (2018)



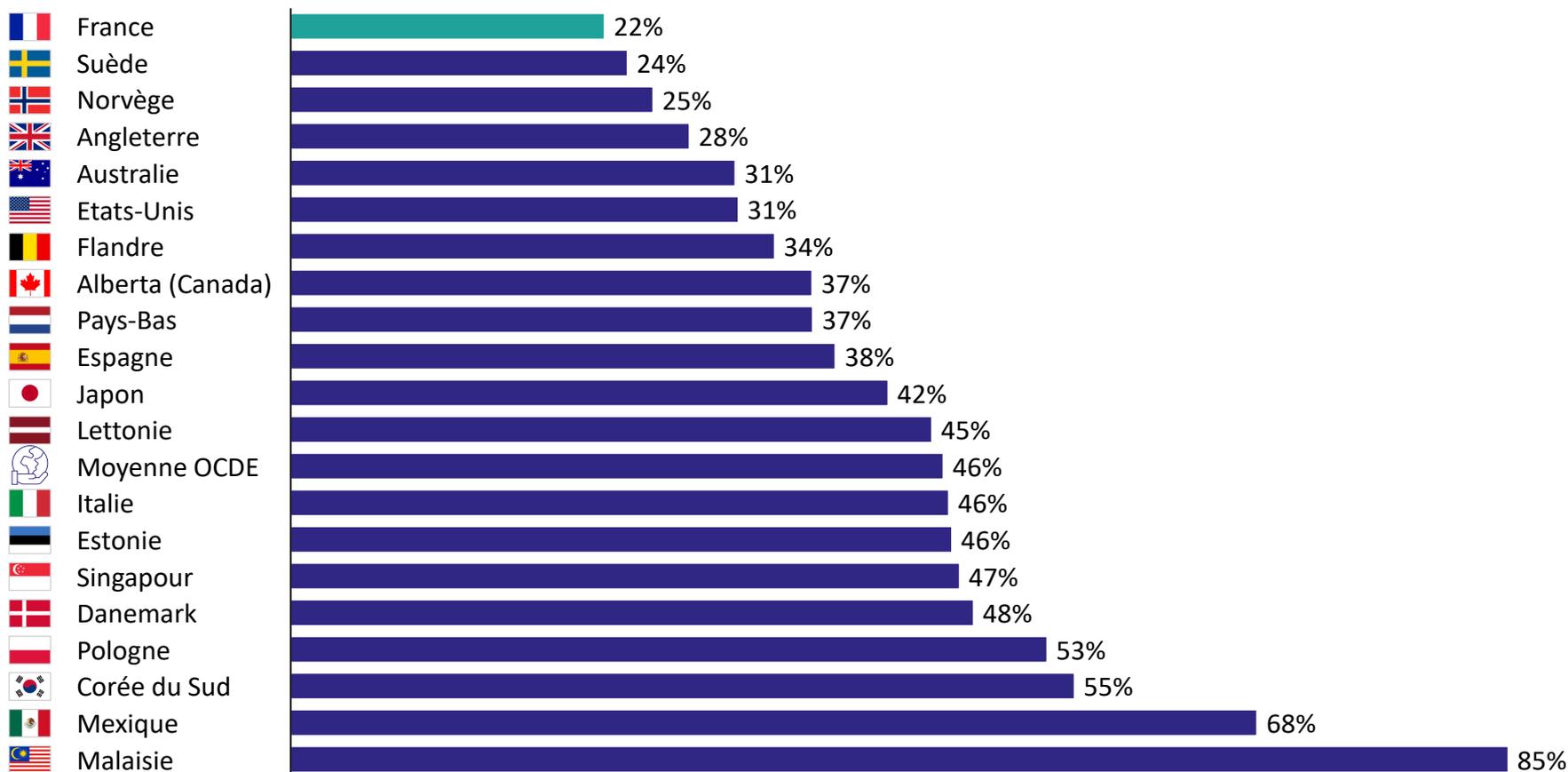
1. Communauté enseignante informelle de partage de bonnes pratiques pédagogiques

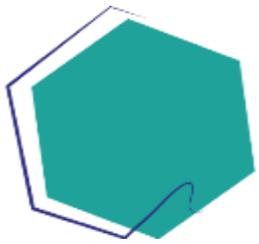
Source : Education at Glance, OCDE (2019)

Les professeurs français ne se sentent pas incités à se développer professionnellement – comparaison OCDE

ECLAIRAGES FRANCE

% de professeurs déclarant s'être senti encouragés à se développer professionnellement après leur dernière évaluation (2014)





Contexte et objectifs

Cadrage des éléments de design de la prime au mérite

Benchmarks internationaux sur les éléments structurants

Scénarios pour le Ministère de l'Education nationale

Annexes

- 1-page par scénario
- Eclairages France
- **Bibliographie - Sources**



Liste des sources externes (1/2)

Titre	Source	Année	Page(s) du document
Education at Glance	OCDE	2019	11 ; 35 ; 37 ; 53 ; 56 ; 58
The 2020 Best Compensation Practices Report	Payscale	2020	13 ; 14 ; 59 ; 60
The 2012 Best Compensation Practices Report	Payscale	2012	13 ; 59
What are you really paying for? Improving return on reward investment	PWC	2014	16
Teacher Incentive Pay that works	Barbara Mitchell Centre for Improvement in Education	2014	16 ; 17 ; 20 ; 21 ; 33 ; 36 ; 41 ; 43 ; 61
Working Memory Capacity	Psychology Press	2012	19
Global Teacher Status Index 2018	Varkey Foundation	2018	20 ; 55
Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching	OCDE	2013	21 ; 33 ; 41
Bases de données PISA	OCDE	N.A	21
An Analysis of Critical Issues in Korean Teacher Evaluation Systems	Center for Educational Policy Studies Journal	2016	21
Employees want a lot more from their managers	Gallup	2015	22 ; 24
Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support	European Journal of Work and Organizational Psychology	2006	25
Ensuring fair and reliables measures of teaching	Bill and Melinda Gates Foundation	2013	30



Liste des sources externes (2/2)

Titre	Source	Année	Page(s) du document
Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings”	Journal Of Applied Psychology	2000	32
Teacher Evaluation Framewrok	California Teachers Association	2012	33
On the Distribution of Worker Productivity: The Case of Teacher Effectiveness and Student Achievement	Statistics and Public Policy	2017	36 ; 40
The effects of teacher effectiveness on student achievement	Thomas B Fordham Institute	2017	36 ; 40
Does performance-based pay improve teaching	OCDE	2012	37
Education at Glance France Country Note	OCDE	2019	37
Bases de données Banque Mondiale	Banque Mondiale	N.A	37
The best and the rest: Revising the norm of normality of individual performance	Personnel Psychology	2012	40
Enhanced Performance Management System	Singapore Ministry of Education	N.A	41
New advice to help schools set performance-related pay	United Kingdom Department of education	2013	43
Les essais randomisés contrôlés, révolution des politiques de développement ?	Revue française de socio-économie	2012	44
An International Perspective on Teaching and Learning	OCDE	2014	57
Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?	Human Ressource Management Journal	2017	60
Les personnels de l’Education Nationale en 2017-2018	DEPP	2018	53