

PD-ABK-642  
ISN 93603

**RAPPORT DE MISSION - EVALUATION DES  
PERFORMANCES DU PERSONNEL**

**19 AU 27 DÉCEMBRE 1994**

**Bula Bula Lielie**

**FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT**

Project No.: 936-3055  
Contract No.: DPE-3055-Q-00-0052-00  
Task Order No.: A1712 AFCRP

## CONTENTS

IA.	EXECUTIVE SUMMARY .....	1
IB.	RESUME .....	1
II.	INTRODUCTION .....	3
III.	TERMES DE REFERENCE .....	3
IV.	CONTEXTE OU BACKGROUND .....	3
V.	DEROULEMENT .....	4
VI.	CONSTATS .....	5
VII.	RECOMMANDATIONS .....	6
VIII.	CONCLUSION .....	6
	ANNEXE I - PROGRAMME DE L'ATELIER DE REFLEXION .....	7
	ANNEXE II - LISTE DES PARTICIPANTS À L'ATELIER .....	8
	ANNEXE III - LISTE DES PERSONNES CONTACTEES ET DOCUMENTS CONSULTES .....	9
	ANNEXE IV - CALENDRIER D'ACTIVITES .....	10
	ANNEXE V - MANUEL DES PROCEDURES D'EVALUATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL .....	11
	ANNEXE VI - TERMES DE REFERENCE DE L'ASSISTANTE DE DIRECTION ...	18
	ANNEXE VII - GRILLES D'EVALUATION .....	19

## **IA. EXECUTIVE SUMMARY**

This report describes a technical assistance mission undertaken from December 19-27, 1994 within the context of an agreement between USAID/Bamako, CERPOD and MSH aimed at assisting CERPOD in its Human Resources management and focussing on their Personnel Performance Evaluation system. This was a follow-up of the August 22-September 3, 1994 mission to develop the Job Descriptions of all staff and elaborate a management evaluation system. This Consultancy was used to to develop the instruments and finalize the Procedures Manual.

## **IB. RESUME**

Dans le cadre de l'assistance que l'USAID, à travers le MSH apporte au CERPOD, il nous a été demandé d'effectuer une mission du 19 au 27 Décembre 1994. Le but de cette mission était d'apporter une assistance en matière de gestion des ressources humaines en ce qui concerne spécialement le système d'évaluation des performances du personnel. Il s'agissait de poursuivre la mission effectuée du 22 août au 3 septembre 1994 du fait que la première consistait à élaborer les termes de référence et le système d'évaluation. Celle-ci a consisté à confectionner les instruments et le manuel de procédure.

### **1.1. RESULTATS**

En termes de résultats, la mission a réalisé ce qui suit :

1. Le système d'évaluation des performances et ses composantes (critères pour chaque catégorie du personnel, le type de fiche d'évaluation, la procédure) ont été exploités et adoptés.
2. Le manuel des procédures et les fiches d'évaluation ont été élaborés et discuté avec tous les cadres
3. Les termes de référence de l'Assistante de Direction ont été élaborés.
4. Tout le personnel est largement informé du nouveau système d'évaluation et du contenu de toutes les grilles qui seront utilisées pour l'évaluation.

### **1.2. RECOMMANDATIONS**

La mission suggère quelques recommandations :

1. Il serait indiqué que le CERPOD dispose d'une classification des emplois afin de mieux catégoriser son personnel, et de faire un bon déploiement du personnel en fonction des exigences des postes.

2. Il est impérieux que M.S.H. qui vient d'initier la mise sur pied du système d'évaluation des performances assiste le CERPOD au lancement technique et assure le suivi de sa mise en oeuvre. En effet, cela permet surtout de vérifier la maîtrise du processus décrit dans le manuel des procédures par les superviseurs appelés à évaluer. Le suivi permet d'identifier les difficultés rencontrées par les évaluateurs lors de la première évaluation et d'y remédier.
3. Dans la mesure où ce système d'évaluation n'entre pas en contradiction avec le statut du personnel de CILSS dont dépend le CERPOD, il pourrait bien être appliqué sans poser des problèmes institutionnels. Au contraire, étant donné que l'amélioration de ce système est vivement souhaité par tous les agents du CERPOD, il pourrait largement contribuer à la motivation du personnel, et par conséquent à l'amélioration des performances des agents et à celle du climat général au CERPOD.
4. Il est impérieux que cette institution soit dotée d'une très bonne administration. Pour ce faire il lui faut un administrateur de très haut niveaux et très expérimenté.
5. Il faut envisager la possibilité de comptabiliser les heures de travail prestées par le staff du CERPOD pour des projets spéciaux hors de l'assistance du CERPOD.

## **II. INTRODUCTION**

Dans le cadre de l'assistance que l'USAID, à travers le MSH apporte au CERPOD, il nous a été demandé d'effectuer une mission du 19 au 27 décembre 1994 auprès de cette institution basée à Bamako, Mali.

Le présent rapport retrace le déroulement de cette activité dont le but de cette mission était d'apporter une assistance en matière de gestion de ressources humaines.

Cette activité a été réalisée en deux phases. En effet, la première mission s'est déroulée du 22 août au 3 septembre 1994. Elle a consisté spécialement à élaborer un atelier de formation les termes de référence pour les différents postes de travail retenues au CERPOD par la nouvelle restructuration.

Ensuite elle a permis la conception du nouveau système d'évaluation à appliquer par le CERPOD.

Fort de ce préalable, la présente mission qui est la deuxième phase de l'activité constitue une suite logique de la première en ce qu'elle consistait à mettre sur pied tout le système d'évaluation.

Ainsi les termes de référence assignés à cette activité étaient les suivants :

## **III. TERMES DE REFERENCE**

1. Finaliser le système d'évaluation des performances du personnel du CERPOD proposé en septembre 1994.
2. Finaliser des instruments d'évaluation des performances du personnel et le guide d'utilisation.
3. Rédiger le rapport de mission.

Après clarification et discussion des attentes avec la Direction du CERPOD, d'autres points se sont ajoutés. Il s'agit de la description des termes de référence (descriptions de poste de travail) de chaque agent travaillant au CERPOD. Ceci a entraîné obligatoirement l'examen du projet de réorganisation élaboré par le CERPOD en octobre 1992.

## **IV. CONTEXTE OU BACKGROUND**

Du 18 au 23 avril s'est tenu à Bamako, Mali un cours de formation en management à l'intention du personnel de CERPOD. A l'issue de cette formation un plan d'action détaillé

permettant de résoudre les problèmes de management au CERPOD a été présenté par le personnel. Le FPMD en a proposé un plan de suivi.

Un des besoins critiques formulés dans le plan élaboré par le personnel du CERPOD et qui devait être pris en compte par FPMD était le développement du système d'évaluation des performances du personnel. A ce système devait être ajouté un manuel des procédures. De ces deux besoins ont découlé deux ateliers de formation conçus en une activité mais qui devait se réaliser en deux phases vu l'importance de chacun de ces ateliers. Ce sont donc ces deux ateliers que nous avons réalisés et dont le dernier est celui qui fait l'objet du présent rapport. C'est-à-dire celui du 20 au 23 décembre.

## **V. DEROULEMENT**

### **5.1. METHODOLOGIE**

Vu l'importance de l'activité, la méthodologie adoptée est celle dite participative. En effet tous les cadres et chefs de division ont participé à l'atelier qui a duré 3 jours. Celui-ci a porté sur :

- Développement des concepts d'évaluation des performances du personnel.
- Elaboration des termes de référence pour l'Assistante de Direction nouvellement engagée.
- Analyse des grilles d'évaluation et du Manuel des Procédures.

Cet atelier s'est terminée par une réunion d'information regroupant tout le personnel du CERPOD, les cadres et les chefs de division y compris.

### **5.2. RESULTATS**

Au terme de cette mission, les résultats ci-après ont été réalisés :

- 5.2.1. Le système d'évaluation des performances et ses composantes (critères pour chaque catégorie du personnel, le type de fiche d'évaluation, la procédure) ont été adoptés.
- 5.2.2. Le manuel des procédures et les fiches d'évaluation ont été élaborés et discutées avec tous les cadres du CERPOD.
- 5.2.3. Les termes de référence (descriptions de poste) pour l'Assistante de Direction et l'administrateur ont été élaborés.

5.2.4. Tout le personnel est largement informé du nouveau système d'évaluation et du contenu de toutes les grilles qui seront utilisées.

## **VI. CONSTATS**

Le déroulement de la mission a relevé les observations ci-après :

### **6.1. Points forts**

- a) Il existe une volonté manifeste de la part de la Direction du CERPOD d'améliorer le système actuel d'évaluation des performances.
- b) Les termes de référence ont été réexaminés lors de la retraite de Ségou (octobre 1994) et consignés dans un document intitulé "Termes de Référence de l'Assistante de Direction."
- c) Un projet de termes de référence avait été élaboré pour l'Assistante de la Direction.
- d) Les agents sont disposés et attendent que soit revu dans les meilleurs délais ce système d'évaluation.
- e) Nous avons fort apprécié la disponibilité et la collaboration de la Direction ainsi que de tous les cadres et agents du CERPOD surtout quant à sa contribution à l'élaboration du système d'évaluation.

### **6.2. Points faibles**

- a) Le système ne dispose pas d'une classification des emplois. D'où difficulté de catégoriser de façon objective le personnel, ce qui amène des frustrations étant donné la discrimination qui se fait pour une certaine catégorie du personnel engagé.
- b) Le CERPOD ne dispose pas d'une administration efficace faute d'administrateur. Actuellement le responsable des finances et comptabilités est submergé.
- c) La comptabilisation des heures de travail effectuées par le staff du CERPOD pour le compte des certains projets spéciaux n'est pas tenue faute d'une bonne administration.
- d) Il semble que les termes de référence de l'Assistante de la Direction devaient être pris en charge par l'administrateur et le Secrétaire de la Direction.

## **VII. RECOMMANDATIONS**

### **1.1. LA MISSION SUGGÈRE QUELQUES RECOMMANDATIONS :**

1. Il serait indiqué que le CERPOD dispose d'une classification des emplois afin de mieux catégoriser son personnel, et de faire un bon déploiement du personnel en fonction des exigences des postes.
2. Il est impérieux que M.S.H. qui vient d'initier la mise sur pied du système d'évaluation des performances assiste le CERPOD au lancement technique et assure le suivi de sa mise en oeuvre. En effet, cela permet de vérifier les superviseurs à la maîtrise du processus décrit dans le manuel des procédures par les superviseurs appelés à évaluer. Le suivi permet surtout d'identifier les difficultés rencontrées par les évaluateurs lors de la première évaluation et d'y remédier.
3. Dans la mesure où ce système d'évaluation n'entre pas en contradiction avec le statut du personnel de CILSS dont dépend le CERPOD, il pourrait bien être appliqué sans poser des problèmes institutionnels. Au contraire, étant donné que l'amélioration de ce système est vivement souhaité par tous les agents du CERPOD, il pourrait largement contribuer à la motivation du personnel, et par conséquent à l'amélioration des performances des agents et à celle du climat général au CERPOD.
4. Le CERPOD ne dispose pas d'une administration efficace qui devrait gérer le nouveau système d'évaluation des performances du personnel comme tout le reste du système administratif.

Il est impérieux que cette institution soit dotée d'une très bonne administration. Pour ce faire il lui faut un administrateur de très haut niveau et très expérimenté.

5. Il faut envisager la possibilité de comptabiliser les heures de travail prestées par le staff du CERPOD par des projets spéciaux hors de l'assistance du CERPOD.

## **VIII. CONCLUSION**

La mission s'est très bien déroulée. Fort heureusement qu'une durée de 30 jours de travail avait été finalement affectée à la mission. Néanmoins il faut poursuivre l'assistance en ce qui concerne le lancement du système d'évaluation des performances et son évaluation surtout que le CERPOD ne dispose pas d'un Administrateur.

## **ANNEXE I - PROGRAMME DE L'ATELIER DE REFLEXION**

**TITRE** : ATELIER D'EVALUATION DES PERFORMANCES DU  
PERSONNEL DU CERPOD.

-----

**BUT** : Améliorer le système d'évaluation des performances du personnel du  
CERPOD.

### **OBJECTIF GENERAL**

A la fin de l'atelier, le cadre du CERPOD devra être capable d'évaluer la  
performance d'un agent.

### **OBJECTIFS SPECIFIQUES**

A la fin de l'atelier, le cadre du CERPOD devra être capable de :

1. donner une définition opératoire de la performance d'un agent
2. élaborer une norme de performance par rapport à une tâche de l'agent
3. utiliser la grille d'évaluation des performances d'un agent conçue par  
le CERPOD
4. suivre une démarche systématique pour évaluer la  
performance d'un agent
5. élaborer un plan d'amélioration des performances pour un agent moins  
performant.

### **ACTIVITES**

1. Développement des concepts des performances
2. Analyse des termes de références élaborer
3. Analyse des grilles d'évaluation du personnel
4. Analyse de la procédure d'évaluation.

## ANNEXE II - LISTE DES PARTICIPANTS À L'ATELIER

NOMS ET PRENOMS	TITRES
M. Dieudonné OUEDRAOGO	Directeur du CERPOD
M. Baba TRAORE	Chef Division "Opérations" (DOP)
M. Keumaye IGNEGONGBA	Chef Division "Recherches et Etudes" (DRE)
M. Moussa DOLO	Chef Division "Service d'Appui Technique" (SAT)
M. Ibrahima K.BA	Chef Service "Comptable, Financier et Administratif" (SCF)
M. Mathias DAKUYO	DOP
Mme Fadima DIARRA	SAT
M. Aliou DIONGUE	SAT
M. Mamadou K. KONATE	SAT
M. Hamari SOUMAORO	SCF
M. Sadio TRAORE	Consultant DRE
M. SIE Offi SOME	SAT
Mme SIDIBE Nafissatou	DOP
Mme SY Oumou SOUMARE	SAT
M. Fara G. MBODJI	DOP
M. KEITA Djènèba	Assistante de Direction

## **ANNEXE III - LISTE DES PERSONNES CONTACTEES ET DOCUMENTS CONSULTEES**

### **PERSONNES CONTACTEES**

#### **USAID**

SARA PACQUE                      Health Population Office a.i.

KADY CISSE                      Assistante

#### **CERPOD**

OUEDRAOGO Dieudonné    Directeur du CERPOD

BA Ibrahim                      Chef Services Administratifs et Financiers

### **LISTE DES DOCUMENTS CONSULTEES**

- Statuts et règlement intérieur du CERPOD (1988)
- Statut du Personnel du CILSS
- Rapport portant sur les attributions de structure organisationnelle du CERPOD août 1994
- Projet de statut particulier du personnel du CERPOD
- Rapport portant sur des propositions de structure organisationnelle du CERPOD 1992

## **ANNEXE IV - CALENDRIER D'ACTIVITES**

- Depuis 20 octobre 94** : Rédaction des instructions et manuel des procédures
- Lundi 19-12-94** : Arrivée à Bamako
- Mardi 20-12-94** : Préparation de l'atelier
- Mercredi 21-12-94** : Atelier sur l'évaluation des performances
- Jeudi 22-12-94** : Atelier sur l'évaluation des performances
- Vendredi 23-12-94** : Atelier sur l'évaluation des performances
- Samedi 24-12-94** : Correction des grilles d'évaluation
- Lundi 26-12-94** : Analyse de manuel de procédure
- : Réunion avec le personnel du CERPOD
- Mardi 27-12-94** : Analyse et Départ

# **ANNEXE V - MANUEL DES PROCEDURES D'EVALUATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL**

**Décembre 1994**

## **1. INTRODUCTION**

L'évaluation des performances et la notation du personnel constituent des bases solides du système de gestion des ressources humaines. Les outils qui le consolident le rendent fiable et motivent en tant qu'ils permettent aux responsables de mieux connaître leurs agents et de prendre toutes décisions nécessaires relatives au développement professionnel de ceux-ci. De même ces outils aident des performances individuelles des agents pour une performance globale de l'organisation.

Pour parvenir à ce résultat, il convient que les outils d'évaluation soient fiables et réduisent sensiblement le subjectivité de la part de l'évaluateur. C'est la préoccupation que traduit ce nouveau système d'évaluation des performances du CERPOD.

## **2. CARACTERE DU SYSTEME**

2.1. L'appréciation dans l'emploi porte à la fois sur les résultats dans le travail, les activités et le comportement professionnel présumés nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Ainsi le système actuel choisit d'utiliser deux groupes de critères d'évaluation dont l'atteinte des objectifs et le comportement professionnel qui sont deux indicateurs clés de la performance professionnelle.

Il reconnaît l'importance de l'appréciation des résultats parce que d'une part, la direction du CERPOD doit savoir si tel de ses agents a réussi dans son emploi et d'autre part les agents eux mêmes éprouvent le besoin de savoir si aux yeux de la direction, ils ont ou non réussi dans les fonctions qui leur ont été confiées. Seule l'appréciation portant sur des résultats objectivement vérifiables permet de répondre à toutes ces préoccupations. Elle soulève par ailleurs, moins de constatations qu'une appréciation de "qualités" ou de "comportements" manifesté au travail.

Toutefois, ces raisons ne réduisent pas pour autant à néant l'intérêt présenté par des critères caractériels. Or, la carrière future d'un agent reste largement conditionnée par ses qualités et son comportement. Les apprécier peut permettre au superviseur de rendre un appréciable service à son collaborateur en lui indiquant ses points faibles et les moyens de les améliorer. Certes il n'oublie pas de lui montrer ses points forts pour les lesquels il lui fera des compliments.

Ce système d'évaluation est orienté vers le futur. C'est-à-dire que l'évaluation vise l'amélioration de l'activité de l'agent. Le superviseur et l'agent sont au courant de ce qui sera évalué. Les objectifs sont fixés avec l'agent et un plan d'amélioration des performances est établi à cet effet.

### **3. DOCUMENTS D'EVALUATION**

Le système est doté de trois grilles d'évaluation correspondant chacune aux trois catégories du personnel établies actuellement au CERPOD.

- grille d'évaluation n° 1 : Chef de Division et service
- grille d'évaluation n° 2 : Personnel cadre
- grille d'évaluation n° 3 : Personnel d'exécution.

La grille d'évaluation de chaque agent est jointe à une fiche d'évaluation et un modèle de plan d'amélioration de performances.

Ainsi il y a 4 documents :

- 1° Grille d'évaluation
- 2° Fiche d'évaluation
- 3° Plan d'amélioration de performance
- 4° Note d'évaluation globale.

### **4. METHODE DE NOTATION**

Le système d'évaluation du CERPOD a retenu comme méthode d'appréciation dans la fonction, celle dite "analytique" Elle présente comme avantage le fait que l'évaluateur qui examine tous les aspects du travail de l'agent les uns après les autres, ne risque pas de se prononcer hâtivement à partir d'un élément unique d'appréciation.

Chaque critère est noté sous une échelle de valeur de 1 à 5 points, chaque niveau d'appréciation étant bien décrit. Par rapport aux deux composantes essentielles aux groupes d'indicateurs, tous les critères tels que regroupés sur la grille d'évaluation sont soumis à une pondération.

Le système de pondération établi se présente de la manière suivante:

- A. Chef de division et service
  - Atteinte d'objectifs : 40 % des points
  - Comportement professionnel : 60 % des points
- B. Personnel de cadre
  - Atteinte d'objectifs : 70 % des points
  - Comportement professionnel : 30 % des points
- C. Personnel d'exécution.
  - Atteinte d'objectifs : 60 % des points
  - Comportement professionnel : 40 % des points.

Cette pondération vient se greffer à un coefficient de confiance de 20 % de points accordé à

chaque agent. Ainsi de façon générale tous les résultats de l'évaluation c'est - à - dire l'atteinte des objectifs et le comportement professionnel seront chaque fois ramenés à la fin de la notation à 80 % du résultat global de l'évaluation.

#### Exemple de Calculs - Personnel d'Exécution

$$\text{Objectifs} = 20/35 \times 60 \% = 34,28$$

$$\text{Comportement} = 30/45 \times 40 \% = 26,66$$

---

$$60.94 \text{ sur } 100 \text{ points}$$

$$=> 60.94 \times 0.8 = 48.75 \text{ sur } 80 \text{ points}$$

$$\text{Note finale} = 48,75 \text{ points obtenus} + 20 \text{ coefficient de confiance} = 68.75 \text{ sur } 100 \text{ points}$$

Un critère ne fait l'objet de notation que lorsqu'il permet réellement d'évaluer un agent. Le cas échéant, le critère non apprécié, c'est-à-dire qui ne concerne pas un agent pour évaluer son travail, est déduit du total de critères évalués et par conséquent sa note est déduite du total des points d'évaluation contenu dans la proportion de 80 %.

#### DETERMINANTS PSYCHOLOGIQUES

Outre les avantages laissés à l'appréciation du CERPOD les lettres sont adressées aux agents après du résultats finaux d'évaluation d'après la notation. Celle-ci est établie de la manière suivante :

Deux cotes "Médiocre" : Lettre d'information de non satisfaction du CERPOD

Deux cotes "Passable" : idem

Deux cotes "Assez bon" : lettre d'exhortation

Deux cotes "Bon" : lettre d'encouragement

Deux cotes "Très bon" : lettre de félicitation

Deux cotes "Excellent" : lettre de grande satisfaction et possibilité d'avancement exceptionnel.

### 5. PROCEDURE D'EVALUATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL

#### ETAPE 1: PLANIFICATION DE L'EVALUATION

- 1.1 Le chef direct prépare les objectifs à proposer à son collaborateur pour les mois à venir. A ce niveau, il se réfère aux termes de référence de l'agent et aux tâches spécifiques et additionnelles à confier à celui-ci. Au même moment, il élabore les critères de performance en rapport avec les objectifs fixés.

- 1.2 L'agent prépare ses objectifs pour la période indiquée c'est-à-dire les 6 mois à venir et cela à la demande du chef direct. A cette étape, il se réfère à ses termes de référence et aux tâches déléguées.
- 1.3 Le chef et l'agent se rencontrent et partagent leurs objectifs. Cette phase doit se terminer par un accord négocié sur les objectifs à atteindre pour les 6 mois à venir.
- 1.4 Le chef confirme les objectifs à atteindre. Il remet une copie des objectifs à atteindre à l'agent et en garde une pour l'évaluation à la fin de la période de six mois d'exécution.

## **ETAPE 2 : SEANCE D'EVALUATION:**

- 2.1 A l'échéance de la période d'exécution, le chef prépare son évaluation. A cet effet, il utilise la grille d'évaluation des performances et prépare la justification de sa notation.
- 2.2 A la demande du chef, l'agent prépare son auto-évaluation. Pour ce faire, il se réfère à la grille d'évaluation des performances et aux objectifs fixés de commun accord avec le chef.
- 2.3 Le chef et l'agent se rencontrent et partagent leurs évaluations. Chacun se réfère à sa grille d'évaluation et aux objectifs fixés pour la période. Il fournit ses arguments pour justifier sa notation.
- 2.4 Après discussion avec l'agent, le chef confirme les résultats de l'évaluation qu'il consigne sur une fiche d'évaluation des performances à transmettre au service administratif.

## **ETAPE 3: TRANSMISSION DES EVALUATIONS**

- 3.1 Le chef transmet toutes les fiches d'évaluation au service administratif.
- 3.2 Le service administratif centralise toutes les grilles et les fiches d'évaluation remplies par le superviseur de chaque agent.
- 3.3 Il calcule les pondérations et porte les résultats finaux sur les fiches d'évaluation globale. (Partie réservée à l'administration)
- 3.4 Le service administratif soumet toutes les notes d'évaluation à la signature du Directeur de CERPOD
- 3.5 Le service administratif prépare des lettres à envoyer aux agents méritant et à ceux qui accusent des insuffisances de performances
- 3.6 Après la signature, le service administratif transmet les notes d'évaluation globale pour chaque agent à son superviseur ainsi que les lettres d'évaluation

- 3.7 Le chef direct reçoit des évaluations confirmées et remet individuellement le résultat final d'évaluation à chaque agent au cours d'une séance d'entretien.
- 3.8 Au cours de la séance d'entretien, le chef fait le feed-back à l'agent. Cette séance se termine par l'élaboration d'un plan d'amélioration des performances éventuels (P.A.P) pour les six mois à venir surtout en cas de contre-performance.
- 3.9 L'agent qui n'est pas satisfait de son évaluation dispose de 72 heures pour introduire, s'il l'estime justifié, son recours auprès du chef hiérarchique sous couvert de son chef direct. Celui-ci le soumet à l'examen du comité regroupant tous les chefs de division et service qui statue sur le cas.
- 3.10 Le Comité d'évaluation présidé par le Directeur dispose de 10 jours ouvrables pour, soit confirmer l'évaluation faite soit infirmer selon son examen.
- 3.11 Le Comité d'évaluation notifie le résultat à l'agent avec une copie à son chef direct et au service administratif.

## **6. CONTROLE DE LA NOTATION**

Préventivement, la notation et son contrôle sont réalisés par le chef direct de l'agent ou superviseur après discussion avec celui-ci. Au deuxième échelon, le contrôle peut demander des justificatifs sur une note d'évaluation s'il l'estime nécessaire auprès du superviseur par le chef hiérarchique. Les trois personnes concernées signent respectivement la fiche d'évaluation. Il s'agit de l'agent, de son chef direct et du chef hiérarchique.

A posteriori, le contrôle est fait par le service administratif qui dégage les tendances de notation par agent et par unité à soumettre au Directeur afin d'attirer l'attention de ce dernier sur toute anomalie relative à l'application du système de notation. Enfin, le comité d'évaluation peut siéger en cas de conflit le superviseur et supervisé.



**PLAN D'AMELIORATION  
DES PERFORMANCES**

**I) IDENTITE DE L'AGENT:**

NOM : MATRICULE :  
 PRENOM :  
 FONCTION : PERIODE:DU.....AU.....

**II) PERFORMANCES A AMELIORER:**

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

ACTIVITES	RESPONSABLE	DATE LIMITE D'EXECUTION	LIEU D'EXECUTION

DATE:.....

**SIGNATURES**

AGENT :  
 Nom :  
 Paraphe:

CHEF DIRECT:  
 Nom :  
 Paraphe:

## **ANNEXE VI - TERMES DE REFERENCE DE L'ASSISTANTE DE DIRECTION**

### **1. TACHES**

- 1.1. Prendre les dispositions protocolaires
- 1.2. Assurer le suivi des décisions
- 1.3. Assurer le suivi de l'agenda du Directeur
- 1.4. Rédiger les actes administratifs (comptes rendus, P.V.)
- 1.5. Assurer le suivi des dossiers selon les échéances
- 1.6. Toutes autres taches

### **2. RESPONSABILITES**

- 2.1. Veiller au suivi des décisions
- 2.2. S'assurer du respect des échéances
- 2.3. Veiller à la bonne organisation matérielle des séminaires et Conférences
- 2.4. Rendre compte

## ANNEXE VII - GRILLES D'EVALUATION

### GRILLE D'EVALUATION No 1 SUPERVISEUR

I. ATTENTE DES OBJECTIFS	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
1.1. TAUX DE REALISATION DU PLAN D'ACTIVITES ANNUEL	Réalise entre 20 et 30% de son plan d'activité annuel	Réalise entre 31% et 49% de son plan d'activité annuel	Réalise entre 50 et 69% de son plan d'activité annuel	Réalise entre 70 et 89% de son plan d'activité annuel	Réalise plus de 90% de son plan d'activité annuel

II. LEADERSHIP	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
2.1.2 CAPACITE A DELEGUER	N'aime jamais déléguer les tâches et les pouvoirs nécessaires	Délègue les tâches et non les pouvoirs nécessaires. Sans liberté d'actions	Délègue les tâches et les pouvoirs nécessaires mais avec une attitude autoritaire sans liberté d'action	Délègue les tâches et les pouvoirs nécessaires sans liberté d'actions mais rejette la responsabilité sur ses agents en cas d'erreur	Délègue les tâches et les pouvoirs nécessaires, laisse la liberté d'action à ses agents, et accepte la responsabilité en cas d'erreur
2.2. CAPACITE A EVALUER SES COLLABORATEURS	Incapable de sanctionner	Donne des sanctions non justifiées par la performance de l'agent	Donne des sanctions justifiées par la performance de l'agent mais par contrainte	Donne des sanctions justifiées par la performance de l'agent avec contextualisation	Donne des sanctions justifiées par la performance de l'agent sans contextualisation
2.3. CREATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL PROPICE	Ne se soucie pas de conditions matérielles et humaines pour le bon fonctionnement du service	Se préoccupe seulement des conditions matérielles de travail	Se préoccupe des conditions matérielles et humaines selon les circonstances	Se préoccupe des conditions matérielles et humaines sous la pression du collaborateur	Se soucie au plus haut point des conditions matérielles et humaines pour le bon fonctionnement de son service

III. ORGANISER LE SYSTEME	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
3.1. CAPACITE A NEGOCIER	N'est pas capable de mener une négociation ni de préparer un dossier technique de négociation	Peut préparer le dossier technique mais incapable de mener une négociation	Peut préparer le dossier technique mais ne peut mener une négociation à l'extérieur qu'avec un collègue qui en assure le leadership	Peut préparer le dossier technique mais ne peut mener une négociation avec les directives bien précises et claires de la hiérarchie	Mène des négociations seul aboutissant à l'obtention des ressources extérieurs
3.2. CAPACITE A COORDONNER LE PROGRAMME	Incapable de coordonner les programmes	Cordonne insuffisamment les programmes malgré les interventions diverses	Capable de coordonner les programmes avec l'intervention de la hiérarchie	Capable de coordonner les programmes avec l'intervention des collaborateurs	Capable de coordonner les programmes sans interventions

IV. RESPONSABILITE	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
4.1. EVALUATION DE PROGRAMME	Incapable d'assurer un suivi et une évaluation	Capable d'assurer le suivi mais n'évalue pas le programme	Assure le suivi et l'évaluation sous contrainte de la hiérarchie	Assure le suivi et l'évaluation sous la pression des collaborateurs	Assure le suivi et l'évaluation sans contrainte
4.2. CAPACITE A CONTROLER LES DEPENSES	N'exerce aucun contrôle sur les dépenses occasionnées par son unité et ne s'en soucie jamais	N'exerce aucun contrôle sur les dépenses bien qu'il en manifeste le souci	Exerce un contrôle efficace que sur la demande de son chef	Exerce un contrôle mais peu efficace sur les dépenses occasionnées par son unité	Exerce un contrôle efficace de toutes les dépenses occasionnées par son unité et prend des mesures nécessaires
4.3. CONNAISSANCE DES ACTIVITES DE LA DIVISION	A une connaissance imparfaite des activités de son unité et leurs limites	A une bonne connaissance des activités de son unité mais pas de leurs limites	A une bonne connaissance des activités de son unité et une parfaite connaissance de leurs limites	A une parfaite connaissance des activités de son unité et de leurs limites	A une parfaite connaissance des activités de son unité et de leurs limites ainsi que celles des autres unités
4.4. PARTICIPATION AUX PUBLICATIONS	Ne publie jamais et ne se sent pas concerné	Cherche à publier sans aboutir	A publier après trois renvois	A publié après deux renvois	A publié conformément au programme de travail
4.5. SENS DE L'ORGANISATION ET METHODE	Est très inorganisé et n'a aucun méthode de travail appropriée	Est organisé et n'a aucun méthode de travail appropriée mais capable de suivre celle donnée par le Directeur	Est organisé et n'a aucun méthode de travail appropriée et capable de suivre et modifier si nécessaire celle donnée par le Directeur	Est organisé mais n'a aucune méthode de travail appropriée mais capable de suivre et améliorer celle donnée par le Directeur	Est très organisé et plein d'initiatives
4.6. ADAPTATION A L'EVOLUTION DU TRAVAIL	Résiste à toute nouveauté et change ses méthodes de travail que sous contrainte	Réicent pour toute nouveauté imposée et s'adapte difficilement aux idées nouvelles malgré la contrainte	Réalise les tâches habituelles et utilise les nouvelles méthodes à condition qu'il bénéficie d'un temps assez long	Accepte facilement les nouveautés et contribue volontiers aux changements qu'il assimile très rapidement	S'adapte facilement et rapidement aux changements les plus fondamentaux pour faire évoluer son travail
4.7. COMPETENCE ET DISPONIBILITE	N'est jamais disponible quand on le lui demande	N'est pas disponible à certains moments	Il offre sa disponibilité absolue de récompense	Il offre sa disponibilité seulement pour certaines tâches conformé aux objectifs de l'unité	Est toujours disponible pour exécuter la tâche qui lui est confiée et conforme aux objectifs de l'unité
4.8. GENERATION DES RESSOURCES	Ne recherche jamais les solutions pour générer les ressources et sollicite beaucoup de ressources pour réaliser l'activité	Ne recherche jamais les solutions pour générer les ressources mais ne sollicite pas beaucoup de ressources pour réaliser l'activité	Ne recherche pas les solutions pour générer les ressources et utilise de façon abusive celles mises à sa disposition	Recherche des solutions pour générer les ressources et utilise les ressources mises à sa disposition de façon raisonnable	Recherche et met en place toutes les solutions pour générer les ressources de façon à les rentabiliser au maximum

V. ENVIRONNEMENT	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
5.1. CAPACITE A RESOUDRE LES PROBLEMES	Ne peut ni identifier les problèmes ni les résoudre	Peut identifier les problèmes mais ne peut pas trouver des solutions pour les résoudre	Peut identifier les problèmes et les solutions pour les résoudre mais avec un appui	Peut identifier les problèmes et les solutions pour les résoudre mais n'anticipe pas ce genre de problème	Peut identifier les problèmes et les solutions pour les résoudre et anticipe ce genre de problèmes

**GRILLE D'EVALUATION  
DES PERFORMANCES DU PERSONNEL No 2  
COLLABORATEURS**

I.	ATTENTE DES OBJECTIFS	APPRECIATION				
		1	2	3	4	5
1.1.	REALISATION DES TACHES ASSIGNEES	Réalise entre 20 et 30% de son plan d'activité annuel	Réalise entre 31% et 49% de son plan d'activité annuel	Réalise entre 50 et 69% de son plan d'activité annuel	Réalise entre 70 et 89% de son plan d'activité annuel	Réalise plus de 90% de son plan d'activité annuel
1.2.	RESPECT DU DELAI D'EXECUTION	Ne respecte jamais le délai d'exécution de travail au lendemain	Ne respecte pas souvent le délai d'exécution préfèrent remettre le travail au lendemain	Respecte quelquefois le délai d'exécution sur l'insistance de son Chef	Respecte souvent le délai mais n'anticipe pas l'exécution pour terminer la tâche avant le délai	Respecte toujours le délai et parfois anticipe même l'exécution pour terminer la tâche avant le délai
1.3.	GENERATION DES RESSOURCES	Ne recherche jamais les solutions pour générer les ressources et sollicite beaucoup de ressources pour réaliser l'activité	Ne recherche jamais les solutions pour générer des ressources et ne sollicite pas beaucoup de ressources pour réaliser l'activité	Ne recherche pas les solutions pour générer des ressources et utilise de façon abusive celles mises à sa disposition	Recherche des solutions pour générer les ressources mises à sa disposition de façon raisonnable	Recherche et met en place toutes les solutions pour générer les ressources de façon à les rentabiliser au maximum
1.4.	ELABORATION DE NOUVEAUX PROJETS	Ne conçoit jamais de nouveaux projets et n'a pas le sens de créativité ni d'initiative	Indifférent aux nouveaux projets mis en place et n'a pas le sens de créativité mais se contente de faire quelques propositions	Participe à l'élaboration de nouveaux projets sans un apport technique remarquable	Participe à l'élaboration de nouveaux projets avec un apport technique remarquable	Conçoit de nouveaux projets et possède un sens aigu de la créativité et d'initiatives
1.5.	PARTICIPATION AUX PUBLICATIONS	Ne publie jamais et ne s'en soucie pas	Cherche à publier sans aboutir	A publié après trois renvois	A publié après deux renvois	A publié conformément au programme du travail
1.6.	CAPACITE A PLANIFIER LE TRAVAIL	N'a aucune vue globale de ses activités et ne fixe pas correctement ses priorités et n'établit pas un programme d'activités	A une vue globale de ses activités mais ne fixe pas correctement ses priorités et n'établit pas un programme d'activités	A une vue globale de ses activités et fixe ses objectifs mais n'établit pas un programme d'activités	A une vue globale de ses activités, fixe correctement les priorités et établit le programme d'activités mais qu'il ne respecte jamais	A une vue globale de ses activités, fixe correctement les priorités et établit le programme d'action et tient dans le délai
1.7.	CAPACITE A REPARTIR LES TACHES	Ne répartit jamais des tâches entre ses agents en tenant compte de leurs situations	Repartit les tâches très inégalement entre les agents en tenant compte de leurs situations	Repartit les tâches passablement entre les agents en tenant compte de leurs situations	Repartit les tâches correctement entre les agents en tenant compte de leurs situations	Repartit harmonieusement les tâches entre les agents en tenant compte de leurs situations

II. COMPORTEMENT PROFESSIONNELLE - CONDUIRE LES AUTRES	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
2.1. ESPRIT D'EQUIPE	Crée beaucoup de conflits dans l'équipe et avec son chef	Crée rarement des conflits avec les collègues et son chef	Travaille sans conflits avec les collègues et son chef	Aide les collègues à travailler dans l'entente	Travaille en équipe de façon harmonieuse
2.2. CAPACITE A DELEGUER	N'aime jamais déléguer les tâches et les pouvoirs nécessaires	Délègue les tâches et non les pouvoirs nécessaires sans liberté d'action	Délègue les tâches et les pouvoirs nécessaires sans liberté d'action	Délègue les tâches et les pouvoirs nécessaires sans liberté d'action mais rejette la responsabilité sur ses agents en cas d'erreur	Délègue les tâches et les pouvoirs nécessaires et laisse la liberté d'action à ses agents et accepte la responsabilité en cas d'erreur
2.3. CAPACITE A MOTIVER	Ne se soucie jamais du bien-être de ses collaborateurs et ne les encourage pas	Se soucie peu du bien-être de ses collaborateurs et les encourage rarement	Se soucie du bien-être de ses collaborateurs et les encourage à la demande de son Chef	Se soucie du bien-être de ses collaborateurs et les encourage souvent	Se soucie du bien-être de ses collaborateurs et les encourage constamment
2.4. CAPACITE A COMMUNIQUER	Ne donne aucune information à son superviseur ni à ses collègues et ne s'informe de rien de tout pour bien faire son travail	Donne quelques informations à un moment inopportun et ne s'informe de rien de tout pour bien faire son travail	Donne des informations exactes, claires, précises et complètes à son Chef au moment inopportun et s'informe peu de ce qui lui est nécessaire pour bien faire son travail	Donne des informations exactes, claires, précises et complètes à son Chef au moment opportun mais s'informe peu de ce qui lui est nécessaire pour bien faire son travail	Donne des informations exactes, claires, précises et complètes à son Chef au moment opportun et s'informe de ce qui lui est nécessaire pour bien faire son travail

III. COMPORTEMENT	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
3.1. RAPPORT DE COLLABORATION AVEC SON CHEF	Ne fait pas preuve de coopération constructive avec son supérieur et n'a pas de rapport avec celui-ci	Ne coopère avec son chef que malgré lui et dénigre cette coopération	Ne coopère avec son Chef que sur quelques points seulement	Collabore sur tous les points avec son chef	Collabore étroitement avec son chef
3.2. RAPPORT DE COLLABORATION AVEC LES COLLEGUES	Ne collabore pas	Ne collabore qu'avec ses amis	Ne collabore avec ses collègues que sur demande de chef	Collabore avec ses collègues à leur demande	Collabore spontanément avec ses collègues
3.3. UTILISATION RATIONNELLE DES RESSOURCES	Utilise beaucoup de ressources et en abuse	Utilise abusivement les ressources mises à sa disposition	Utilise correctement les ressources mais plaint de leur insuffisance	Utilise correctement les ressources mises à sa disposition	Utilise correctement les ressources mises à sa disposition et réalise des économies
3.4. ESPRIT DE RESPONSABILITE	Evite de prendre la moindre responsabilité	Ne prends la moindre responsabilité que s'il est couvert	Prend des responsabilités mais exprime une peur pour assurer ses erreurs	Prend des responsabilités et assume ses erreurs dans quelques cas seulement	Assume entièrement ses responsabilités quelle que soit la situation
3.5. CAPACITE A ASSURER LE SUIVI DES TACHES	Ne possède aucun mécanisme de suivi de l'exécution des tâches ni les siennes propres ni celles confiées à ses collaborateurs	Ne possède aucun mécanisme de suivi de l'exécution de ses propres tâches mais suit de façon non-systématique les tâches de ses collaborateurs	Possède un mécanisme de suivi de l'exécution de ses propres tâches et de celles des autres mais n'anticipe pas les difficultés d'exécution collaborateurs	Possède et applique un mécanisme de suivi pour ses tâches et celles de ses collaborateurs et anticipe les décisions mais sans chercher des solutions	Possède et applique un mécanisme de suivi pour ses tâches et celles de ses collaborateurs. Trouve et applique les solutions
3.6. ESPRIT D'INITIATIVE	Ne prend aucune initiative tendant à améliorer son travail. Se contente de ce qu'on lui demande de faire	Ne prend aucune initiative tendant à améliorer son travail mais émet des critiques parfois non pertinents sur ce qu'on lui demande de faire	Ne prend des initiatives que sur la demande de son chef ou sous la pression de ses collaborateurs	Ne prend beaucoup d'initiatives de lui-même et parfois elles sont mauvaises	Prend beaucoup d'initiatives de lui-même et elles sont bonnes

3.7.	<b>ECHANGE AVEC LES PARTENAIRES</b>	Fait l'objet de beaucoup de plaintes justifiées de la part des partenaires et cherche à éviter tous contacts avec ceux-ci	S'exprime maladroitement face aux partenaires qui souhaitent finalement l'éviter	Est à l'aise en face des partenaires mais ne dispute pas efficacement ses points de vue	Est bien considéré par les partenaires qui s'adressent spontanément à lui	Sait analyser les points de vue des partenaires et les inconvénients. Il est très apprécié par les partenaires
3.8.	<b>IMAGE DU MARQUE DU CENTRE</b>	N'a pas d'atouts pour représenter le Centre à l'extérieur	Crée une méfiance par ses attitudes et propos chez les partenaires	Se contente de sa présence au Centre et ne donne aucune information favorable au Centre	Se fait toujours le porte-parole du Centre et informe l'extérieur sur le Centre mais à la demande de son chef	S'identifie au Centre et consolide l'image de marque du Centre en toute circonstance et cela de lui-même
3.9.	<b>LOYAUTE VIS-A-VIS DE L'ORGANISATION</b>	Ne défend jamais les intérêts de l'organisation et la dénigre	Ne défends les intérêts de l'organisation que sous la surveillance de son chef	Ne défend les intérêts de l'organisation que sous la surveillance de son chef et pour lui ses intérêts propres	Ne défend les intérêts de l'organisation qu'en fonction de siens propres	Défend les intérêts de l'organisation en toute circonstance
3.10.	<b>COMPETENCE ET DISPONIBILITE</b>	N'est jamais disponible quand on le lui demande	N'est jamais disponible à certains moments	Il offre sa disponibilité absolue de récompense	Il offre sa disponibilité seulement pour certains tâches conformes aux objectifs de l'unité	Est toujours disponible pour exécuter la tâche qui lui est confiée et conforme aux objectifs de l'unité
3.11.	<b>PRESENTATION GENERALE</b>	Son apparence est toujours négligée et ses manières indisposent ses collègues et les partenaires	Il faut le rappeler constamment à l'ordre pour une bonne présentation	Bonne présentation mais incompatible avec son poste	Sa présentation et sa tenue ne sont soignées qu'à de rares occasions	Tenue et présentation correctes qui laissent une très bonne impression

**GRILLE D'EVALUATION No 3  
PERSONNEL D'EXECUTION**

I. ATTENTE DES OBJECTIFS	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
1.1. REALISATION DES TACHES ASSIGNEES	Réalise entre 20% à 30% des tâches qui lui sont assignées	Réalise entre 30 à 49% des tâches assignées sans contrainte de son chef	Réalise entre 50 à 69% des tâches assignées sans contrainte de son chef	Réalise entre 70 à 89% des tâches assignées sans contrainte de son chef	Réalise plus de 90% des tâches assignées sans contrainte de son chef
1.2. QUALITE DE LA TACHE REALISEE	Les tâches sont toujours à refaire à cause des erreurs et dépassent le délai d'exécution	40% des tâches sont toujours à refaire à cause des erreurs mais sont exécutées dans le délai	20 à 30% des tâches sont réalisées contiennent quelques erreurs mais sont exécutées dans le délai	5 à 20% des tâches réalisées contiennent quelques erreurs légères mais sont exécutées dans le délai	Les tâches sont réalisées avec très peu d'erreurs et dans le délai imparti
1.3. COMPETENCE DANS LE TRAVAIL	A besoin d'une information technique pour effectuer correctement toutes les tâches	A besoin d'une information technique et ne peut pas prendre en charge seul l'ensemble des tâches qu'il doit exécuter du fait de quelques lacunes	Utilise correctement l'essentiel des connaissances nécessaires à son travail et a besoin de conseils techniques dans quelques cas	Maîtrise les connaissances techniques requises pour son travail et les utilise correctement	Maîtrise totale des connaissances requises pour le travail et peut faire face seul à tous les problèmes
1.4. CAPACITE A COMMUNIQUER	Donne des informations qui ne sont ni précises ni complètes à son chef à un moment inopportun et ne s'informe de rien du tout pour bien faire son travail	Donne quelques informations à un moment inopportun et ne s'informe de rien du tout pour bien faire son travail	Donne des informations exactes, claires, précises et complètes à son chef au moment inopportun ne s'informe pas de ce qui lui est nécessaire pour bien faire son travail	Donne des informations exactes, claires, précises et complètes à son chef au moment opportun mais s'informe peu de ce qui lui est nécessaire pour bien faire son travail	Donne des informations exactes, claires, précises et complètes à son chef au moment opportun et s'informe de ce qui lui est nécessaire pour bien faire son travail
1.5. SENS DE L'ORGANISATION	Est très inorganisé, et n'a aucun méthode de travail appropriés et incapable de suivre celle donnée par son chef	Est inorganisé, et n'a aucun méthode de travail appropriée mais capable de suivre celle donnée par son chef	Est organisé, et n'a aucun méthode de travail appropriée et capable de suivre et modifier si nécessaire celle donnée par son chef	Est organisé, mais n'a aucun méthode de travail appropriée mais capable de suivre et améliorer celle donnée par son chef	Est très organisé et plein d'initiatives
1.6. ADAPTATION A L'EVOLUTION DU TRAVAIL	Résiste à toute nouveauté et change ses méthodes de travail que sous contrainte	Réticent pour toutes nouveautés imposées et s'adapte difficilement aux idées nouvelles malgré la contrainte	Réalise les tâches habituelles et utilise les nouvelles méthodes à condition qu'il bénéficie d'un temps assez long	Accepte facilement les nouveautés et contribue volontiers aux changements qu'il assimile très rapidement	S'adapte facilement et rapidement aux changements les plus fondamentaux pour faire évoluer son travail

II. COMPORTEMENT PROFESSIONNELLE	APPRECIATION				
	1	2	3	4	5
2.1. GESTION DE L'OUTIL DE TRAVAIL	Utilise l'outil de travail de façon très abusive et ne s'en soucie pas de la détérioration	Utilise l'outil de travail de façon abusive et ne se soucie de sa détérioration que sous le contrôle stricte de son chef	Utilise l'outil de travail de façon correcte et ne se soucie de sa détérioration qu'à la demande de son chef	Utilise l'outil de travail à bon escient et en assure la bonne conservation	Utilise l'outil de travail à bon escient et en assure la bonne conservation
2.2. ASSIDUITE	Ne vient pas à l'heure et part avant l'heure	Arrive au travail toujours en retard et part à l'heure	Arrive toujours au travail à l'heure et quitte avant l'heure	Arrive toujours au travail à l'heure sur l'insistance de son chef	Arrive toujours au travail à l'heure et quitte à l'heure
2.3. PRESENCE AU POSTE	Est à son poste 3 heures sur 8 heures de travail	Est à son poste 4 heures sur 8 heures de travail	Est à son poste 5 heures sur 8 heures de travail	Est à son poste 6 heures sur 8 heures de travail	Est à son poste 7 heures et 30 sur 8 heures de travail
2.4. DISPONIBILITE	N'est jamais disponible quand on le lui demande	Est rarement disponible	Il offre son disponibilité sous une condition absolue de récompense	Il offre sa disponibilité seulement pour certains tâches conformes aux objectifs de l'unité	Est toujours disponible pour exécuter la tâche qui lui est confiée et conforme aux objectifs de l'unité
2.5. DISCRETION	N'est pas de tout discret	Est discret sur quelques points lorsqu'il est surveillé	Est discret sur tous les points lorsqu'il est surveillé	Est discret sur quelques points même lorsqu'il n'est pas surveillé	Très discret sur tous les points important
2.6. LOYALTE VIS-A-VIS DE L'ORGANISATION	Ne défend jamais les intérêts de l'organisation et la dénigre	Ne défend les intérêts de l'organisation que sous la surveillance de son chef	Ne défend les intérêts de l'organisation que sous la surveillance de son chef et pour ses intérêts propres	Défend les intérêts de l'organisation qu'en fonction des siens propres	Défend les intérêts de l'organisation en toutes circonstances
2.7. PRESENTATION GENERALE	Son apparence est toujours négligée et ses manières indisposent ses collègues et les partenaires	Il faut le rappeler constamment à l'ordre pour une bonne présentation	Bonne présentation mais incompatible avec son poste	Sa présentation et sa tenue ne sont soignées qu'à de rares occasions	Tenue et présentation correctes qui laissent une très bonne impression
2.8. ACCUEIL	N'est pas accueillant du tout	Ne se montre accueillant que pour quelques cas intéressants pour lui	Ne se montre accueillant que sur recommandation de son chef	Se montre accueillant mais ne fournit aucune information sur le Centre	Très accueillant et fournit des informations sur le Centre aux partenaires
2.9. TENUE DES CORRESPONDANCES	Ne possède ni un bon classement ni un répertoire pour les correspondances	Possède un classement mais mal utilisé et n'a pas de répertoire	Possède un classement bien utilisé avec un répertoire mais très peu efficace	Possède un classement avec un répertoire bien conçu et utilisé mais efficace pour lui seul	Possède un classement efficace pour tout le monde qui veut l'utiliser