



REPUBLIQUE DU SENEGAL  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTERE DE L'EDUCATION

DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN ET SECONDAIRE  
GENERAL

# LE GUIDE DE CHEF D'ETABLISSEMENT

*RECEUIL DE TEXTES*



Le Collectif

*Réalisé par*

**LE COLLECTIF DES CHEFS D'ETABLISSEMENT DE L'ENSEIGNEMENT  
MOYEN ET SECONDAIRE**

**Siège : CEM Dr Samba GUEYE**

**Tel : 824 3945 – Fax : 836 93 68 – email : col.ems@laposte.net**

**Récépissé de reconnaissance n° 9788/MINT/DAGAT/DEL/AS du 14/01/1999**

*Nouvelle édition – revue et corrigée  
Septembre 2004*

*Avec le concours du Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen  
(PAEM/CLASSE) et financé par l'USAID*



## DÉCRET 98.286/MME/DFP/BE DU 26 MARS 1998

### FIXANT LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DES AGENTS DE L'ÉTAT

#### RAPPORT DE PRESENTATION

Dans le souci de permettre au Gouvernement d'améliorer les modes actuels de gestion des fonctionnaires de l'Etat, le législateur, par la loi n° 97.14 du 7 Juillet 1997 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi 61.33 du 15 Juin 1961 relative au Statut Général des fonctionnaires, a adopté, en son article 29, un système d'évaluation intégrant la performance et les potentialités des agents de l'Etat pour le promotion du professionnalisme et du mérite, tout en laissant à un décret le soin d'en fixer les modalités.

Le présent projet de décret est pris en application de ces dispositions. A cet effet, il propose notamment que:

1°) pour l'évaluation, les fonctionnaires soient répartis en trois (3) groupes suivant les fonctions occupées

- premier groupe: personnel occupant des fonctions de direction ou de supervision
- deuxième groupe: personnel occupant des fonction d'études, de conseil ou de contrôle
- troisième groupe: personnel occupant des fonctions opérationnelles

2°) Le Chef de service en charge de l'évaluation, communique à chacun des agents placés sous son autorité, la note chiffrée et l'appréciation globale portées sur sa fiche d'évaluation. Les éléments entrant en ligne de compte pour cette évaluation sont:

- Les qualités professionnelles, le comportement au travail et le rendement qui sont des critères communs aux trois groupes.
- l'aptitude à diriger, la créativité, la capacité d'initiative applicable aux premier, deuxième et troisième groupes

#### LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

Vu la Constitution

Vu la loi 61.33 du 15 Juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires notamment par la loi 97.14 du 7 Juillet 1997

Vu le décret 95.264 du 10 Mars 1995 portant délégation des pouvoirs du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel

Vu l'avis du Conseil Supérieur de la Fonction publique en sa séance du 29 juillet 1997

Le Conseil d'Etat entendu en sa séance du 20 Juin 1997

Sur le rapport du Ministre de la Modernisation de l'Etat

#### DECRETE

**Article premier :** En application de l'article 29 de la loi 61.33 du 15 Juin 1961 modifiée par la loi 97.14 du 7 Juillet 1997, les modalités d'évaluation des fonctionnaires sont déterminées par les dispositions du présent décret

**Article 2 :** Chaque année, tout fonctionnaire en activité ou en service détaché promouvable ou non, fait l'objet d'une évaluation se traduisant par une note chiffrée assortie d'une appréciation globale basée sur le professionnalisme et le mérite.

Le pouvoir d'évaluation appartient au Chef de service direct.

**Article 3 :** La note chiffrée annuelle et l'appréciation globale portées sur la fiche d'évaluation sont communiquées à l'agent concerné par le Chef de service direct

L'intéressé dispose d'un droit de recours auprès du Chef de service relevant de l'autorité directe du Ministre

**Article 4 :** Les éléments chiffrés entrant en ligne de compte dans la détermination de la note affectée d'un coefficient sont les suivants

- pour le premier groupe: personnels occupant les fonctions de direction ou de supervision:
  - 1° - Qualités professionnelles
  - 2° - Comportement au travail
  - 3° - Aptitude à diriger
  - 4° - Rendement
- Pour le deuxième groupe: personnels occupant les fonctions d'études, de conseil ou de contrôle:
  - 1° - Qualités professionnelles
  - 2° - Comportement au travail
  - 3° - Créativité
  - 4° - Rendement
- pour le troisième groupe: personnels occupant les fonctions opérationnelles
  - 1° - Qualités professionnelles
  - 2° - Comportement au travail
  - 3° - Capacité d'initiative
  - 4° - Rendement

**ARTICLE 5** - Chaque élément est chiffré de 0 à 20 selon un barème correspondant aux appréciations suivantes

0	: Très mauvais
1 à 5	: Mauvais
6 à 10	: Médiocre
11 à 12	: Passable
13 à 15	: Assez bien
16 à 17	: Bien
18	: très bien
19 à 20	: Excellent

La note chiffrée définitive est obtenue en divisant la somme des notes afférentes aux divers éléments affectés de leur coefficient par la somme des coefficients. Elle est assortie d'une appréciation globale exprimant la valeur professionnelle et le mérite de l'agent.

**ARTICLE 6 :** Le modèle de fiche d'évaluation pour chaque groupe de fonctions indiquées à l'article 4 fait l'objet des annexes I, II, et III jointes au présent décret

**ARTICLE 7 :** Les dispositions du présent décret sont applicables aux agents non fonctionnaires de l'Etat

**ARTICLE 8 :** Des arrêtés fixent en cas de besoin, les modalités d'application du présent décret

**ARTICLE 9 :** Sont abrogées toutes dispositions contraires, notamment le décret 83.848 du 8 Août 1983.

**ARTICLE 10 :** Le Ministre de la Modernisation de l'Etat est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié avec ses annexes dans le journal officiel

## Annexe I

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple- Un But- Une Foi  
MINISTERE DE L'EDUCATION

Année : .....

### FICHE D'EVALUATION PERSONNELS DE DIRECTION ET DE SUPERVISION

Prénom(s)	NOM		
Date et lieu de naissance			
Situation matrimoniale		Nombre d'enfants	
N° matricule de solde		Fonction	Date
Grade ou classe	date	Echelon	Date
Date d'entrée dans la Fonction publique		Ancienneté dans le poste	
Diplômes obtenus			
Connaissances accessoires			
Décoration(s)			
Adresse civile			
Nom, Prénom(s) et qualité du Chef de service			
<b>CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE</b>	<b>Coefficients</b>	<b>Note chiffrée</b>	<b>Total</b>
<b>1. Qualités professionnelles</b>	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise des connaissances techniques</li> <li>▪ Mobilisation sur les objectifs de son unité</li> <li>▪ Respect des délais</li> <li>▪ Probité et conscience professionnelle</li> <li>▪ Méthode et organisation du travail</li> </ul>			
<b>2. comportement au travail</b>	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des relations (services et usagers)</li> <li>▪ Assiduité ou absences fréquentes du service</li> <li>▪ Soins apportés dans l'utilisation du matériel</li> </ul>			
<b>3. Rendement</b>	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches</li> <li>▪ Bonne utilisation des moyens disponibles</li> </ul>			
<b>4. Aptitude à diriger</b>	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité d'animation, de coordination et de contrôle</li> <li>▪ Modèle d'autorité et de maturité</li> <li>▪ Sens des responsabilités de l'Etat et du service public</li> </ul>			
<b>Total</b>	10		/200
<b>MOYENNE</b>			/20

## Annexe II

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple- Un But- Une Foi  
MINISTERE DE L'EDUCATION

Année : .....

### FICHE D'EVALUATION PERSONNELS D'ETUDES, DE CONSEIL OU DE CONTROLE

Prénom(s)	NOM		
Date et lieu de naissance			
Situation matrimoniale		Nombre d'enfants	
N° matricule de solde		Fonction	Date
Grade ou classe	date	Echelon	Date
Date d'entrée dans la Fonction publique		Ancienneté dans le poste	
Diplômes obtenus			
Connaissances accessoires			
Décoration(s)			
Adresse civile			
Nom, Prénom(s) et qualité du Chef de service			
<b>CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE</b>	<b>Coefficients</b>	<b>Note chiffrée</b>	<b>Total</b>
<b>1. Qualités professionnelles</b>	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise des connaissances techniques</li> <li>▪ Mobilisation sur les objectifs de son unité</li> <li>▪ Respect des délais</li> <li>▪ Probité et conscience professionnelle</li> <li>▪ Méthode et organisation du travail</li> </ul>			
<b>2. comportement au travail</b>	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des relations (services et usagers)</li> <li>▪ Assiduité ou absences fréquentes du service</li> <li>▪ Soins apportés dans l'utilisation du matériel</li> </ul>			
<b>3. Rendement</b>	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches</li> <li>▪ Bonne utilisation des moyens disponibles</li> </ul>			
<b>4. Créativité</b>	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à concevoir et à proposer des solutions appropriées</li> </ul>			
<b>Total</b>	10	/200	
<b>MOYENNE</b>	/20		

## Annexe III

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple- Un But- Une Foi  
MINISTERE DE L'EDUCATION

Année : .....

### FICHE D'EVALUATION PERSONNELS OPERATIONNELS

Prénom(s)	NOM		
Date et lieu de naissance			
Situation matrimoniale		Nombre d'enfants	
N° matricule de solde		Fonction	Date
Grade ou classe	date	Echelon	Date
Date d'entrée dans la Fonction publique		Ancienneté dans le poste	
Diplômes obtenus			
Connaissances accessoires			
Décoration(s)			
Adresse civile			
Nom, Prénom(s) et qualité du Chef de service			
<b>CRITERES D'EXIGENCE PROFESSIONNELLE</b>	<b>Coefficients</b>	<b>Note chiffrée</b>	<b>Total</b>
<b><i>1. Qualités professionnelles</i></b>	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise des connaissances techniques</li> <li>▪ Mobilisation sur les objectifs de son unité</li> <li>▪ Respect des délais</li> <li>▪ Probité et conscience professionnelle</li> <li>▪ Méthode et organisation du travail</li> </ul>			
<b><i>2. comportement au travail</i></b>	2	/20	/40
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des relations (services et usagers)</li> <li>▪ Assiduité ou absences fréquentes du service</li> <li>▪ Soins apportés dans l'utilisation du matériel</li> </ul>			
<b><i>3. Rendement</i></b>	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'atteinte des objectifs et des tâches</li> <li>▪ Bonne utilisation des moyens disponibles</li> </ul>			
<b><i>4. Capacité d'initiative</i></b>	3	/20	/60
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à concevoir et à proposer des initiatives permettant d'améliorer la manière de servir</li> </ul>			
<b>Total</b>	10	/200	
<b>MOYENNE</b>		/20	

**1. APPRECIATION GLOBALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE**

<p style="text-align: center;"><b><u>Points Forts</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Points à améliorer</u></b></p>
---

**2. PERSPECTIVES DE FORMATION**

<p style="text-align: center;"><b><u>Formulées par le collaborateur</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Formulées par le supérieur hiérarchique</u></b></p>
--

**3. PERSPECTIVES DE CARRIERE ET DE SANCTION DU MERITE**

--

Signature du collaborateur

Signature du Supérieur hiérarchique

Un Peuple – Un But – Une Foi  
Le Premier Ministre

## CIRCULAIRE

A

Messieurs les Ministres d'Etat,  
Mesdames, Messieurs les Ministres,  
Mesdames, Messieurs les Ministres délégués

### **Objet : Evaluation des agents de l'Etat**

La loi n° 97-14 du 7 juillet 1997 en abrogeant et remplaçant l'article 29 de la loi n° 61-33 DU 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires a introduit, à la place du système de notation, un système d'évaluation intégrant la performance et les potentialités des agents de l'Etat pour la promotion du professionnalisme et du mérite.

A sa suite du décret n° 98-286 du 26 mars 1998 a fixé les modalités d'évaluation des agents de l'Etat.

La présente circulaire a pour objet, tout en rappelant certaines dispositions législatives et réglementaires du nouveau système d'évaluation, de préciser, autant que possible, le contenu des notions qu'elles recouvrent et de prescrire les mesures à prendre pour son application efficace.

Ace titre elle aborde, notamment, le but de l'évaluation, les attributions de l'autorité compétente en la matière, la répartition en groupe des agents de l'Etat et la précision des éléments d'appréciation concernant leur évaluation et dans le souci d'une évaluation plus objective et exploitable au plan de la promotion de l'agent, elle détermine de façon contingente, la valeur chiffrée de chacun des critères composant chaque élément.

#### **1. BUT DE L'EVALUATION ET ATTRIBUTION DE L'AUTORITE COMPETENTE**

##### **Le but de l'évaluation**

L'évaluation a pour objectif permanent de donner à l'Administration les moyens de juger de la qualité et de l'efficacité de l'agent. Elle vise la promotion du mérite et du professionnalisme. Elle se traduit par une appréciation et une note chiffrée allant de 0 à 20, obtenue en divisant des notes afférentes aux divers éléments affectés de leur coefficient par la somme des coefficients.

Elle fait l'objet d'une fiche d'évaluation, s'effectue annuellement sur tout agent de l'Etat en activité ou en service détaché et est précédée d'entretiens périodiques pour améliorer la qualité du service.

##### **Les attributions du chef de service**

Le chef de service, en sa qualité de supérieur hiérarchique direct, est investi du pouvoir d'évaluer les agents de l'Etat placés sous son autorité.

A cet effet il lui appartient d'organiser des entretiens périodiques d'évaluation et de communiquer à l'intéressé la note chiffrée et l'appréciation portées sur sa fiche d'évaluation.

#### **2. REPARTITION DES AGENTS DE L'ETAT ET ELEMENTS D'EVALUATION**

##### **2.1. La répartition des agents de l'Etat**

Pour leur évaluation, les agents de l'Etat sont désormais répartis en trois groupes suivant les fonctions exercées :

- Le premier groupe concerne les agents de l'Etat qui assument des fonctions de direction ou de supervision et gèrent une équipe dans les différents niveaux de la hiérarchie administrative ;
- Le deuxième groupe est propre aux agents de l'Etat qui sont chargés de fonction d'étude, de conseil ou de contrôle ;

- Le troisième groupe est relatif aux agents de l'Etat chargés de fonctions opérationnelles et qui n'appartiennent pas aux autres groupes.

### 1.2. Les éléments d'évaluation

Les éléments entrant en ligne de compte dans l'évaluation des agents de l'Etat relevant des groupes ainsi prévus, comprennent des éléments communs aux trois groupes et des éléments spécifiques à chaque groupe.

#### 1.2.1. les éléments communs aux trois groupes

##### a)- les qualités professionnelles, coefficient 2

Il s'agit des qualités exigées à l'Etat pour l'exécution correcte de sa profession, ce sont :

- la maîtrise des connaissances techniques, 6
- le respect des délais, 5
- la mobilisation sur les objectifs de son unité (*sens de l'Etat et du service public, loyalisme) probité et conscience professionnelle (réalisme, ponctualité)* 6
- les méthodes et organisation du travail 3

##### b)- le comportement au travail, coefficient 2

Le comportement au travail de l'agent de l'Etat s'apprécie à travers les critères suivants :

- le goût du travail 6
- la qualité des relations (*la manière de se conduire dans les services à l'égard des supérieurs, des collègues, des subordonnés et des usagers du service public*) 6
- l'assiduité 4
- le soin apporté dans l'utilisation du matériel 4

##### c)- le rendement, coefficient 3

Le rendement se traduit par :

- le degré d'atteinte des résultats attendus de chaque agent de l'Etat en tenant compte des objectifs et tâches qui lui sont assignés 14
- la bonne utilisation des moyens disponibles 6

#### 2.2.2. Les éléments discriminants de chaque groupe

Ils sont :

##### a)- pour le premier groupe, l'aptitude à diriger, coefficient 3

L'aptitude à diriger se mesure à la réussite ou à l'échec de l'agent de l'Etat assumant des fonctions de direction ou de supervision. Ses critères sont :

- les tâches d'animation, de direction, de coordination, d'impulsion et de contrôle, 8
- l'exemple qu'il incarne de l'autorité et du modèle qu'il donne 6
- le sens des responsabilités 6

##### b)- Pour le deuxième groupe, la créativité, coefficient 3

La créativité mesure l'aptitude de l'agent de l'Etat à concevoir et à proposer des solutions efficaces pour atteindre les objectifs. Elle est notée sur 20

##### c)- Pour le troisième groupe, la capacité d'initiative, coefficient 3

La capacité d'initiative permet de mesurer l'aptitude de l'agent de l'Etat à prendre des initiatives propres à améliorer le service pour son efficacité, 20

### 3- LES PRESCRIPTIONS PRATIQUES

#### 3.1. Pour l'évaluation de l'agent de l'Etat

L'agent de l'Etat doit être évalué au regard de chacun des éléments qui s'appliquent à lui, compte tenu de son groupe d'appartenance. La grille des éléments d'appréciation qui lui est applicable est indiquée sur la fiche d'évaluation qu'il remplit chaque année à la diligence de son chef de service direct. Il dispose, en cas de désaccord sur son évaluation, d'un droit de recours auprès du chef de service relevant de l'autorité directe du Ministre.

#### 1.2. Pour l'application du système d'évaluation

La date d'application effective du système d'évaluation est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 1999 ;

Chaque ministre doit prendre les dispositions nécessaires pour faire tenir, à l'ensemble de ses services, les nouvelles fiches d'évaluation, objet des annexes I, II et III au décret n° 98-286 du 26 mars 1998.

Les fiches d'évaluation dûment remplies doivent parvenir au ministère chargé de la Fonction publique avant le 30 septembre 1999 et avant le 30 juin de chaque année à partir de l'an 2000\*.

A titre transitoire, les avancements de grade ou de classe de l'année 1998 et antérieures se dérouleront suivant l'ancien système de notation.

J'attache un intérêt tout particulier à l'application stricte de la présente circulaire.

*An 2000\* = cette échéance a été ramenée au 30 septembre à partir de 2002 pour l'acheminement des fiches d'évaluation à la Fonction publique et la date limite des évaluations des agents de l'Etat au niveau des services, fixée au 31 juillet de chaque année.*

## Eléments d'appréciation des critères d'évaluation des agents de l'Etat

### I – QUALITES PROFESSIONNELLES

Sous critères	Définitions	Attitude 1	Attitude 2	Attitude 3	Attitude 4	Attitude 5
<b>Maîtrise des connaissances techniques</b>	<i>Savoir -Savoir faire- compétence technique Habilité au travail</i>	Oublie des données importantes ou retient peu de données et les définit mal	A des difficultés à présenter des solutions et à les mettre en pratique	Trouve des solutions, manque de rigueur dans leur définition	Trouve des solutions et arrive à les mettre en pratique	Identifie les problèmes avec précision. Sait
<b>Mobilisation sur les objectifs de son unité</b>	<i>Engagement et disponibilité constante de l'agent sur les objectifs fixés, bonne volonté manifeste</i>	N'est pas intéressé par son travail, paresseux, jamais disponible	Manifeste peu d'intérêt pour son travail. Doit être poussé	Participe correctement. Ne proteste jamais si on lui demande de rester après les heures de travail.	Très intéressé par son travail. Manifeste un dynamisme et de réels efforts	Passionné par son travail, s'efforce constamment à mieux faire, reste de lui-même après l'heure si le travail l'exige.
<b>Respect des délais</b>	<i>Exécution des tâches dans les délais fixés</i>	Ne respecte jamais les délais de travail	Accuse parfois du retard dans le travail	Accuse rarement du retard	Respect les délais	Respecte les délais et parfois fait le travail avant l'échéance fixée
<b>Probité et conscience professionnelle</b>	<i>L'amour du travail bien fait, honnêteté et probité, régularité et application dans le travail</i>	Ne se soucie pas de faire correctement son travail. Les usagers se plaignent de son travail et de son comportement	Se préoccupe un peu de son travail, peu accueillant vis à vis des usagers	Se préoccupe de son travail et cherche à sa satisfaire les usagers	Conscientieux, honnête et cherche à bien faire	Très conscientieux, ne néglige rien, toujours félicité par les usagers
<b>Méthode et organisation du travail</b>	<i>Bonne organisation du travail, efficace et efficient</i>	N'applique par l'organisation existante	Se contente uniquement de l'organisation existante	Propose des améliorations d'organisation	Propose des améliorations et sait passer à la réalisation	Propose des méthodes de travail originales et fait faire des économies

## II – COMPORTEMENT AU TRAVAIL

Sous critères	Définitions	Attitude 1	Attitude 2	Attitude 3	Attitude 4	Attitude 5
<b>Qualités des relations</b>	<i>Esprit d'équipe, solidarité avec les collègues, échange d'expérience avec les autres collègues, bon accueil réservé aux usagers</i>	Frondeur, indiscipliné, caractère asocial	Accepte mal l'autorité des supérieurs. Souvent en difficulté avec les autres	Accepte l'autorité mais peu ouvert et peu participatif	Entretient de bons rapports avec les collègues, ouvert et participatif	Rapports agréables avec tous, collaboration loyale et sûre. On lui demande souvent des conseils.
<b>Assiduité ou absences fréquentes du service</b>	<i>L'agent ne s'absente qu'exceptionnellement, respecte les heures de travail</i>	Absences injustifiées- Retards fréquents	Quelques absences injustifiées – quelques retards	Rarement absent. Arrive rarement en retard	Pas d'absences ou absences justifiées Pas de retard ou retards toujours justifiés	Pas d'absence Pas de retard
<b>Soin apporté dans l'utilisation du matériel</b>	<i>L'agent entretient le matériel qu'il utilise. L'agent provoque rarement des pannes. L'agent signale à temps les anomalies constatées et sollicite une intervention pour maintenance ou réparation</i>	Inconscient de la valeur du matériel. Ne contrôle pas les entrées et les sorties du matériel	Vérifie ou remplace le matériel défectueux	Gère bien son stock Fait prendre conscience de la valeur des équipements	Détecte toujours les tendances de pannes Gère bien le stock	Veille toujours au bon état du matériel Evite le gaspillage

## III - RENDEMENT

Sous critères	Définitions	Attitude 1	Attitude 2	Attitude 3	Attitude 4	Attitude 5
<b>Degré d'atteinte des objectifs et des tâches</b>	<i>Efficacité Quantité de travail réalisé par séquences Exécution de toutes les tâches liées au poste de travail</i>	Résultats très faibles % d'efficacité < 30%	Résultats faibles % d'efficacité < 40%	Résultats moyens % d'efficacité < 60%	Assez bons résultats % d'efficacité > 60%	Bons résultats % d'efficacité > 80%
<b>Bonne utilisation des moyens disponibles</b>	<i>Efficiency= économie des ressources utilisées avec atteinte des objectifs définis Absence de gaspillage</i>	Gaspillage des moyens	Pas de gaspillage Le nécessaire est utilisé	Quelque peu efficient	Efficient	Très efficient

**IV – APTITUDE A DIRIGER (Personnel de direction et de supervision)**

<b>Sous critères</b>	<b>Définitions</b>	<b>Attitude 1</b>	<b>Attitude 2</b>	<b>Attitude 3</b>	<b>Attitude 4</b>	<b>Attitude 5</b>
<b>Qualité d'animation et de coordination</b>	<i>Aptitude à planifier, à impulser, coordonner, communiquer, motiver les collaborateurs, à organiser le travail, à évaluer les résultats obtenus, à contrôler l'utilisation des ressources</i>	Ne sait pas motiver et entraîner ses subordonnés	Se contente de tenir par formalisme des réunions de coordination	Suscite la collaboration et la participation	A de bons rapports avec son personnel et le pousse au travail	Sait motiver et influencer ses collaborateurs dans le sens de la réalisation des objectifs.
<b>Modèle d'autorité et de maturité</b>	<i>Style de direction (autocratique – paternaliste – laxiste – management participatif) Style de leadership (informatif – déléгатif- participatif – négociatif)</i>	Mou – timide, n'ose pas commander	A de l'autorité mais, exagère par des commandements qui énervent ses collaborateurs	A de l'autorité mais à peu de doigté	Son autorité est acceptée par tous. A de l'intérêt par rapport aux relations humaines	Possède la confiance de tous. Sait maintenir avec justice une discipline ferme
<b>Sens des responsabilités, de l'Etat et du service public</b>	<i>Loyauté vis à vis des autorités. Respect des institutions républicaines. Préoccupations manifestées par rapport aux politiques définies par le Président de la République. Préoccupations par rapport aux besoins et sollicitations. Sauvegarde des intérêts de l'Etat dans les contrats publics</i>	A tendance à défier la hiérarchie. Ne respecte pas les principes de légalité et d'équité dans l'exercice du service public	Se préoccupe peu des politiques définies par les autorités. Ne s'engage pas trop dans la sauvegarde des intérêts de l'Etat	Loyal vis à vis des autorités. Se préoccupe de la qualité du service	Se préoccupe des plans et politiques définies par les autorités. Se soucie de l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers	Manifeste de la passion dans la sauvegarde des intérêts de l'Etat. Assume ses responsabilités dans l'exercice de la mission de service public

**V – CREATIVITE (Personnel d'étude, de conseil et de contrôle)**

<b>Sous critères</b>	<b>Définitions</b>	<b>Attitude 1</b>	<b>Attitude 2</b>	<b>Attitude 3</b>	<b>Attitude 4</b>	<b>Attitude 5</b>
<b>Capacité à concevoir, à proposer des solutions appropriées</b>	<i>Originalité des solutions proposées pour la résolution des problèmes. Capacité à analyser un problème, à identifier la cause principale. Aptitude à sortir des sentiers battus, à éviter la routine. Aptitude à mesurer des résultats, à déterminer les écarts et à proposer des mesures correctives</i>	Ne propose aucune solution originale N'est pas créatif	Quelque peu créatif Mais les solutions ne sont pas originales	Tout juste créatif Manque d'originalité	Sait diagnostiquer le fonctionnement d'une structure, identifier des forces et des faiblesses	Propose des solutions pertinentes Maîtrise parfaitement la démarche de l'analyse de problème Elabore des plans d'actions et sait mesurer des résultats, déterminer les écarts et proposer des mesures correctives

**VI – CAPACITE D'INITIATIVE (Personnels opérationnels)**

<b>Sous critères</b>	<b>Définitions</b>	<b>Attitude 1</b>	<b>Attitude 2</b>	<b>Attitude 3</b>	<b>Attitude 4</b>	<b>Attitude 5</b>
<b>Capacité à concevoir et à proposer des initiatives permettant d'améliorer la manière de servir</b>	<i>Savoir surmonter des difficultés sans attendre des instructions de la part des supérieurs Savoir prendre des risques dans le respect du cadre législatif</i>	N'attend que des instructions pour agir Ne prend aucune initiative	Tente de prendre des initiatives mais, ne va pas au bout de ce qu'il entreprend	Sait entreprendre mais manque de confiance en lui-même	Malgré l'insuffisance des moyens, parvient à faire de bons résultats A de l'initiative et de la détermination	A l'art de surmonter des difficultés Prend des initiatives dans le respect de la réglementation A beaucoup d'initiatives

