



REPUBLIQUE DU BENIN

==*==*==*==

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

==*==*==*==

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

==*==*==*==

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM)**

==*==*==*==



**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR**

OPTION : Management

***FILIERE : Management des
Services Publics***

Année universitaire : 2013- 2014

THEME

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN
SYSTEME DE GESTION DU RENDEMENT DES
AGENTS DE LA DIRECTION GENERALE DES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DU
SECTEUR PRIVE**

Réalisé et Présenté par :

Astride K. ALABI

Sous la Direction de :

Maître de stage

M. Siaka ASSANI
Point Focal à la DGPMEP

Directeur de mémoire :

Dr Gérard AGBOTA
Enseignant à l'ENAM

SEPTEMBRE 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : DJOHOUN CLÉMENT

VICE-PRESIDENT : LOKO LOKOSSOU PAUL

MEMBRE : DAVOH MARTIN

L'ECOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE (ENAM)
N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEUR AUTEUR.

DEDICACE

A

Toi ma mère Eudoxie KETE, pour tes nombreux sacrifices et pour l'amour dont tu as toujours fait preuve pour moi depuis ma naissance. Reçois ce travail comme consolation et le gage de ma reconnaissance.

Toi mon feu père Fatiou ALABI qui n'as pas pu voir réussir ta fille. Que ton âme repose en paix.

Toi mon fils Ursanne Irmes AGOSSOU, que ce travail soit un exemple pour toi et que tu cherches à mieux faire.

REMERCIEMENTS

Preuve d'une infinie gratitude, j'adresse mes remerciements

A

- mon directeur de mémoire, M. **Gérard AGBOTA** qui a suivi avec abnégation ce travail. C'est le moment de vous dire merci pour tout ce que vous avez fait pour moi ;
- tous les enseignants de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, en particulier ceux de la filière Management des Services Publics pour nous avoir gratifiés d'une formation de qualité ;
- notre coordonateur de filière M. **Charlemagne FANOÛ** ;
- M. Clément DJOHOUN pour sa loyauté et son soutien envers ses étudiants ;
- M. Alexis GNANGUENON pour ses nombreux conseils ;
- M. Alfred DANSOU, c'est le moment de vous dire merci pour votre soutien indéfectible ;
- mon oncle **Arsène-Joël ADELOÛ** pour son soutien et ses nombreux conseils ;
- notre maître de stage Siaka ASSANI pour sa disponibilité
- tout le personnel de la DGPMESP et de la CAT pour leur esprit d'ouverture et de fraternité ;
- mes amis **Armelle, Bérenger, Donatien, Jean Joseph, Jemilath, Landry, Laurence, Simplicie, Tiburce...**, pour votre immense amour ;
- tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail ;
- toute la promotion MSP 2012- 2014 de l'ENAM pour les nombreux échanges et ce lien de fraternité développé et entretenu jusque là.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADF	: Association of Development Financial
CVA	: Conducteur des Véhicules Administratifs
DG	: Directeur Général
DGPMESP	: Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises et du Secteur Privé
DPME	: Direction des Petites et Moyennes Entreprises
DPO	: Direction Par Objectif
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DPSP	: Direction de la Promotion du Secteur Privé
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
MICPME	: Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises
MSP	: Management des Services Publics
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTD	: Plan Triennal de Développement
SPMSCN/PME	: Secrétariat Permanent de la Mission de Suivi de la Charte Nationale des Petites et Moyennes Entreprises

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Effectifs du personnel par Directions et par Services.....	13
Tableau 2: Répartition du personnel de la DGPMESP par catégorie professionnelle au 26/04/2014.	14
Tableau 3: Répartition du personnel par statut.	14
Tableau 4 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	19
Tableau 5: Tableau de Bord de l'Etude.....	29
Tableau 6: Résultats des causes relatives au problème spécifique n° 1.	42
Tableau 7: Résultats des causes relatives au problème spécifique n° 2	44

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Schéma du cycle de gestion du rendement.....	22
Figure 2: Schéma du processus de gestion du rendement.....	23
Figure 3: Schéma des composantes de l'Assurance Qualité.....	24
Figure 4: Variables influençant le rendement des agents selon Bellehumeur	31
Figure 5: Importance de la description du poste.....	49

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Administration : toute institution ou organisation aux niveaux continental, régional, national et local qui applique des politiques publiques ou exerce des missions de service public.

Service public : tout service ou activité d'intérêt public placé sous l'autorité de l'Administration.

Gestion des Ressources Humaines : fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion des hommes et des femmes qui y travaillent.

Gestion du rendement : c'est « un processus permanent où le gestionnaire ou superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation ».

Rendement optimal : c'est un meilleur rendement.

Rendement : c'est ce que l'employé fait par rapport à ce qui est attendu de lui.

Ressources humaines : ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

Manuel de procédures : c'est un document qui contient les règles et formulaires utilisés dans un organisme ou une partie de celui-ci pour assurer une saine gestion des ressources.

Poste : c'est la dénomination ou le titre de l'agent ou de l'employé dans la structure

Profil : ensemble des qualifications (formations de base, expériences, compétences spécifiques) relatives à un poste occupé par l'employé dans une structure.

RESUME

La présente recherche s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM, dans la filière Management des Services Publics (MSP).

La gestion des ressources humaines est une science qui englobe plusieurs activités opérationnelles dont la gestion du rendement qui est un processus dans lequel le gestionnaire et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation. Cependant, nos observations réalisées sur le rendement des agents de la DGPMESP nous ont permis de relever entre autres menaces :

- la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Le problème général est le faible rendement des agents de cette Direction.

Ainsi, pour résoudre ces problèmes spécifiques et, par ricochet, le problème général, l'objectif général fixé est d'accroître le niveau de rendement des agents de la DGPMESP.

De façon spécifique, il s'agit :

- ▶ de montrer l'intérêt de la planification des actions pour la DGPMESP.
(Objectif spécifique n° 1) ;
- ▶ de réduire les obstacles au rendement des agents de la DGPMESP.
(Objectif spécifique n° 2).

Pour atteindre ces objectifs, nous avons émis des hypothèses en tenant compte des causes supposées être à l'origine des problèmes spécifiques. Elles sont formulées de la manière suivante :

Hypothèse spécifique 1: la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement explique la non planification des actions à la DGPMESP.

Hypothèse spécifique 2 : l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement entraîne des obstacles au rendement des agents.

Pour vérifier ces hypothèses nous avons eu des entretiens avec tous les agents de la Direction.

Leur mise en place des outils de gestion permettra de résoudre le problème de la non planification des actions pour appréhender le rendement qui est la première phase de tout cycle de gestion.

Pour remédier au problème relatif à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux il est nécessaire pour la hiérarchie de mettre en place un mécanisme permettant d'évaluer le rendement de ses agents.

Il s'agit pour nous de proposer des conditions devant permettre l'effectivité des solutions proposées afin d'augmenter le niveau du rendement des agents de la DGPMESP.

Pour renforcer la capacité des agents de la DGPMESP en gestion et réussir la mise en place d'un mécanisme d'évaluation objective de la performance, les autorités devront faire élaborer par un cabinet de gestion des ressources humaines, les outils d'organisation du travail cités dans les propositions afin d'aider les agents à suivre la cohérence des plans de travail annuels de concevoir les outils d'évaluation.

De même, les atouts répertoriés à travers nos observations de stage méritent d'être relégués au premier plan et constamment améliorés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : État des lieux et ciblage de la problématique.

Section 1 : fonctionnement de la Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises et du Secteur Privé (DGPMESP).

Paragraphe1 : état des lieux

Paragraphe2 : inventaires des résultats de l'état des lieux de base et regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Section 2 : ciblage de la problématique

Paragraphe1 : choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE II : Cadre théorique de l'étude, enquêtes et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Section 1 : cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : cadre théorique de base de l'étude

Paragraphe 2 : méthodologie de l'étude

Section 2 : collecte des données, analyse et établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : enquêtes de vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

La modernisation des pratiques au sein des organisations en général et celle au cœur des administrations publiques en particulier, connaît un essor spectaculaire ces derniers temps en raison des mutations majeures de l'environnement et des nouvelles approches du management. Ces dernières étant de plus en plus mises en œuvre en vue de l'amélioration de la performance des gestionnaires et de la qualité des Services publics.

Le management par objectif et la gestion du rendement des agents s'avèrent une nécessité dans les administrations publiques.

En effet, le capital humain est de nos jours, la clé de voûte de toute entreprise. Au-delà de l'introduction de nouvelles techniques de gestion, dans l'entreprise, l'adaptation de l'administration publique aux nouvelles exigences de la bonne gouvernance, de la productivité, de la compétitivité, du rendement et de la performance, est tributaire de la place accordée au capital humain, à la qualité du service et à la qualité du travail, dans le processus stratégique de performance, surtout dans un contexte de mondialisation.

Au Bénin, les contre-performances enregistrées au sein de l'administration publique, tentent de donner raison à KABOU qui affirmait que « l'Afrique refuse le développement », en raison des pratiques, du mode de fonctionnement de l'administration publique¹.

Mais depuis quelques années, avec le défi relatif à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les autorités gouvernementales renforcent davantage l'administration à travers la responsabilisation, le transfert des ressources financières, la dotation en matériel roulant, le recrutement d'agents. Ces leviers de développement ne seraient opérationnels que grâce à des ressources humaines de qualité, car l'exigence de plus de productivité et de plus de performance des travailleurs

¹ Kabou (2002), « Et si l'Afrique refusait le développement » ? Edition Harmattan, Paris

reste tributaire de l'efficacité du management des ressources humaines de toute organisation.

Aussi, de nombreux auteurs tels que **J.P CITEAU, J.M PERETTI; W. DIMITRI et B. MARTORY** s'accordent-ils à reconnaître qu'aujourd'hui la préoccupation essentielle des responsables d'organisation est que les employés génèrent une part contributive de plus en plus accrue afin que l'organisation atteigne un niveau de développement élevé. Le contexte de la DGPMESP qui affiche un tableau de contre-performances suscite des questionnements :

- comment parvenir à une administration performante, si les agents de la DGPMESP ne savent exactement quoi faire ?
- comment la DGPMESP peut-elle réaliser ses objectifs de développement si chacun des employés à quelque niveau où il se trouve ne joue sa partition ?
- comment connaître et mesurer la part contributive de chacun si les ressources humaines qui génèrent cette production ne sont soumises à aucune évaluation afin de mesurer le niveau des résultats par rapport aux prévisions ; en d'autres termes, si l'évaluation est un vain mot
- comment procéder à une telle évaluation sans se donner des repères c'est-à-dire des objectifs, des critères et mesures de critères ?
- comment créer les conditions optimales pour mobiliser l'ensemble des travailleurs dans leur diversité et dans leur complexité autour des missions de la DGPMESP en vue de maximiser leur rendement ?

Même si le gouvernement béninois a institué des primes de motivation et de rendement pour ses agents, cette pratique bénéfique pour le personnel à bien des égards, n'a pas produit l'effet escompté.

Il convient alors de mener des réflexions afin d'identifier les facteurs qui expliquent le rendement insatisfaisant des agents, de la performance à la DGPMESP.

En effet, l'induction de la performance, requiert des préalables tels que la définition et la clarification des responsabilités, la fixation d'objectifs, la traduction desdits objectifs en activités opérationnelles à réaliser, la mise à disposition de moyens et le rapport annuel d'évaluation, toutes choses qui malheureusement, font défaut pour évaluer le rendement des agents de la DGPMESP.

Pour y contribuer, nous avons retenu dans le cadre de notre mémoire de fin de formation, d'axer nos travaux de recherche autour de la problématique du faible rendement des agents de la DGPMESP. Le thème est alors ainsi formulé « **La gestion du rendement des agents de la DGPMESP : analyse et approches d'amélioration** ».

Le présent mémoire présente les résultats en deux chapitres.

Dans le premier chapitre, figurent les divers problèmes identifiés, suite aux observations faites sur le fonctionnement de la DGPMESP et les raisons qui motivent le choix de la problématique retenue. Le second présente le cadre théorique, la méthodologie, les résultats et les suggestions qui découlent de l'analyse que nous en avons faite.



CHAPITRE PREMIER :
DE L'ÉTAT DES LIEUX AU CIBLAGE
DE LA PROBLÉMATIQUE

CHAPITRE I : DE L'ÉTAT DES LIEUX AU CIBLAGE

DE LA PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre présente les observations de stage d'une part et la problématique de recherche d'autre part.

Section 1 : Fonctionnement de la Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises et du Secteur Privé (DGPMESP)

La présentation de l'état des lieux de la DGPMESP exige que l'on s'intéresse au fonctionnement de ses Services. Pour y parvenir, nous avons eu à faire des constats significatifs et des entretiens avec le Directeur Général, les responsables de ses Services et divers agents de la structure.

Paragraphe 1 : État des lieux

Aux termes des dispositions de l'arrêté n° 131 du 10 septembre 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement, la Direction Générale des petites et Moyennes entreprises et du Secteur Privé (DGPMESP) a pour mission de mettre en œuvre la politique nationale en matière de développement des petites et moyennes entreprises et la promotion du secteur privé.

A ce titre, elle coordonne les activités des Directions techniques sous sa tutelle et est chargée :

- d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de développement pour soutenir la création et le développement des petites et moyennes entreprises ;
- de promouvoir les investissements et les initiatives en matière de petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;

- de veiller à la mise en œuvre de la politique de développement des petites et moyennes entreprises ;
- d'élaborer et de faire exécuter des programmes de développement du secteur privé ;
- de développer la synergie entre toutes les structures nationales de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises et du secteur privé;
- d'identifier, en relation avec toutes les structures nationales de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises, les créneaux porteurs qui peuvent attirer l'investissement pour la création des petites et moyennes entreprises ;
- de proposer, en collaboration avec les structures concernées, des mesures réglementaires susceptibles d'améliorer l'environnement institutionnel et économique des petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;
- de renforcer ou de promouvoir les cadres de dialogue secteur public-secteur privé-société civile-partenaires au développement et de suivre la mise en œuvre des conclusions de leurs travaux ;
- d'assurer le Secrétariat Permanent de la Mission de Suivi de la Charte Nationale des PME/PMI.

La Direction Générale des petites et Moyennes entreprises et du Secteur Privé comprend deux (02) Directions techniques, trois (03) Services **(confère organigramme en annexe 1) ;**

Il s'agit de :

- ✓ la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME) ;
- ✓ la Direction de la Promotion du Secteur Privé (DPSP) ;
- ✓ le secrétariat central ;
- ✓ le Service Administratif, Financier et du Matériel (SAFM) ;

- ✓ le Secrétariat Permanent de la Mission de Suivi de la charte Nationale des Petites et Moyennes Entreprises Moyennes (SPMSCN/PME).

Les systèmes et organisations qui connaissent le succès sont ceux qui visent la performance, l'efficacité et l'efficience. La performance de l'administration est un élément essentiel de la compétitivité des économies.

Dans tous les domaines de l'activité humaine, la performance s'impose au quotidien et plus particulièrement au sein d'une organisation.

Il ne suffit donc pas de monter un projet ou encore de prendre une décision pour être sûr du résultat escompté. Mais, il est beaucoup plus question de définir un ensemble d'actions, de processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment le projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Durant notre stage à la DGPMESP, nous avons fait des constats significatifs qui touchent au rendement de ses agents. A l'analyse de ces constats, la majorité des problèmes que rencontre la DGPMESP dans l'atteinte de ses objectifs, provient de la gestion des ressources humaines et des conditions de travail de ses agents.

Nous présentons les activités relatives à la gestion des ressources humaines (A) et les conditions de travail des agents (B).

A. La gestion des ressources humaines

Les activités de ressources humaines sont inhérentes à la vie de toute organisation et constituent des pratiques permettant aux divers responsables de prendre des décisions rationnelles pour une meilleure gestion du personnel. Il s'agit du recrutement, de la formation, de la motivation, de la gestion des carrières etc.

Nous avons choisi de nous intéresser au rendement qui constitue une finalité de la motivation.

Le rendement est la finalité d'un processus comportant cinq étapes bien distinctes que sont

- 1- la définition des responsabilités ;
- 2- l'établissement des objectifs ;
- 3- l'élaboration des plans d'action ;
- 4- le suivi et le feedback ;
- 5- l'évaluation et le recyclage.

Nous ferons le point conformément à ces différentes étapes.

◆ Par rapport à la définition des responsabilités

Elle est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé.

Cela est nécessaire parce que très souvent, les attentes d'un superviseur vis-à-vis d'un collaborateur sont différentes de celles que le supervisé croit que son patron a à son égard.

L'écart est source de problèmes, de conflits, de frustrations, de dépenses excessives d'énergie et de baisse d'efficacité. Lorsque cette entente est réalisée, il y a congruence.

La congruence résulte donc d'une même perception entre le superviseur et le supervisé sur les responsabilités ou attentes du supervisé par rapport à une fonction donnée.

A la DGPMESP, tous les agents ont des responsabilités préalablement définies. Ils évoluent dans leur travail en toute connaissance des responsabilités qui découlent de leur poste de travail. Ce qui évite des conflits d'attributions. il est donc à noter à ce propos, **l'existence d'une définition des responsabilités.**

Mais, les agents sont rarement associés par les responsables à la prise de décision engageant la direction; ils s'offusquent d'apprendre ces décisions à travers les médias comme le commun des mortels et n'hésitent pas à manifester leur indifférence face aux conséquences qui en découlent. Cette

situation entraîne, d'une part la **non implication des agents dans la prise de décision, d'autre part la non définition des responsabilités.**

◆ L'établissement des objectifs

Un objectif est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

L'objectif doit être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable dans le Temps).

Ainsi, chaque agent doit savoir ce que l'on attend de lui, c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action pour pouvoir travailler efficacement.

A la DGPMESP, nombreux sont les agents qui arrivent au service sans savoir de quoi la journée sera faite. Ce qui fait que certains objectifs fixés ne sont pas atteints. Il y a **donc le non respect des objectifs fixés.**

Les responsables n'ont pas établi des cahiers de charges ou de lettre de mission selon qu'il s'agisse d'agent d'exécution ou de cadre de conception. Les agents ont une connaissance partielle des objectifs liés à leurs postes et à la structure et évoluent dans un environnement qui accorde très peu d'intérêt à l'évaluation des performances. **Nous déduisons la non planification des actions pour appréhender ou apprécier le rendement du personnel.**

La plupart de ces agents se plaignent de naviguer à vue en ce sens qu'ils ne savent pas trop les tâches qui leur incombent dans l'occupation de leurs postes. **Nous déduisons l'absence d'une définition claire des tâches et objectifs.**

◆ L'élaboration des plans d'actions

Le plan d'actions est l'élaboration de moyens réalistes articulés entre eux et programmés dans le temps en vue d'atteindre un objectif.

Autrement dit, l'élaboration du plan d'actions est la planification des activités et actions nécessaires à la réalisation de l'objectif fixé.

En matière d'élaboration de plan d'actions, il a été constaté au cours de notre stage que les plans d'actions sont élaborés à la DGPMESP. Il est établi pour chaque Direction au début de chaque année le Plan de Travail Annuel (PTA) qui découle du plan d'actions qui est inclus dans le Plan Triennal de Développement (PTD). Nous notons donc l'**existence de plan d'actions**.

Malgré l'existence du PTA, les agents travaillent au quotidien sans suivre la programmation réelle des différentes tâches à exécuter pour la réalisation des objectifs fixés. Cette mauvaise organisation du travail des agents déteint sur l'atteinte des performances. Ainsi, nous déduisons le **non respect strict de la programmation des tâches**.

◆ Le suivi et le feedback

Le suivi et le feedback consistent en la vérification ou au contrôle de l'avancement des activités inscrites au plan d'actions. L'étape "Suivi et Feedback" du cycle de gestion est particulièrement importante puisqu'elle est celle où sont faits les ajustements et les mises au point en vue d'atteindre les objectifs visés.

Contrairement aux autres étapes, elle se situe sur un temps continu du cycle de gestion.

Concernant le suivi et la rétroaction à la DGPMESP, la plupart des agents estiment ne pas bénéficier, dans l'accomplissement de leurs tâches, de la part de l'encadrement, du suivi et du coaching. Aussi, affirment-ils tout ignorer de ce que pensent leurs supérieurs de leurs prestations. L'**inexistence**

d'un mécanisme de suivi et de feedback des activités des agents est constatée.

◆ L'évaluation et le recyclage

L'évaluation annuelle est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation.

Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion objective sur la performance de l'employé évalué.

L'évaluation des ressources humaines suppose donc au préalable la fixation des objectifs aux employés en vue de leur réalisation.

S'agissant de l'évaluation du rendement des agents de la DGPMESP, il faut noter que les employés ne sont soumis à aucune évaluation quant à leur rendement ; ce qui ne leur permet pas d'améliorer leur performance. Il est ainsi constaté **l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.**

B. Les conditions de travail

Montmollin considère que « les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs ».

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous présentons les observations que nous avons faites en matière :

- d'environnement et de cadre de travail ;
- de disponibilité ou non de matériels de travail ;
- de ressources humaines.

En ce qui concerne l'environnement et le cadre de travail, nous avons constaté que la DGPMESP offre à son personnel **un cadre de travail bien spacieux**. Les bureaux sont bien aérés et bien éclairés ce qui témoigne d'une ambiance thermique de travail appréciable.

Par rapport aux matériels de travail, nous avons observé l'existence en quantité suffisante des outils de travail dans les bureaux.

Dans le souci de mener à bien ses activités, le Directeur a suscité une culture de ponctualité au poste au sein du personnel. Cela s'observe par l'instauration d'un cahier de présence que vérifient les responsables de la Direction tous les matins à huit heures (08 heures) et dans l'après-midi à quinze heures (15 heures). **Nous pouvons conclure qu'il y a existence de bonnes conditions de travail et de mesure d'incitation du personnel à la ponctualité.**

Quant aux ressources humaines, l'effectif du personnel chargé d'animer cette structure est de vingt (20) agents et se présente comme suit :

- ❖ trois (03) administrateurs civils ;
- ❖ deux (02) attachés des Services administratifs ;
- ❖ un (01) attaché des Services financiers ;
- ❖ un (01) ingénieur en industrie alimentaire ;
- ❖ un (01) ingénieur agronome ;
- ❖ un (01) contrôleur des Services administratifs ;
- ❖ deux (02) contrôleurs des Services financiers ;
- ❖ deux (02) secrétaires des Services administratifs ;
- ❖ un (01) assistant des Services administratifs ;
- ❖ un(01) opérateur de saisie ;
- ❖ deux (02) préposés des Services administratifs ;
- ❖ trois (03) Conducteurs de Véhicules Administratifs (CVA).

Eu égard aux informations reçues, sur les vingt (20) agents dont dispose la DGPMESP pour son fonctionnement, deux (02) sont en stage à l'extérieur.

Par ailleurs, le Secrétariat Central est animé par un seul agent qui est le Chef du Secrétariat. Vue la densité des tâches à exécuter dans un secrétariat (le traitement du courrier arrivée, la conception du courrier-départ, la préparation des réunions, la réception des appels venant de l'extérieur etc.), il ressort qu'un seul agent pour assurer les tâches du Secrétariat est insuffisant. Le Chef du Secrétariat sollicite régulièrement l'assistance du Conducteur des Véhicules Administratifs (CVA) affecté au DG.

De même, le Chef du Service comptable et financier effectue seul, sans assistant, l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Cette situation est présente dans presque tous les Services et Directions de la DGPMESP comme l'illustre le tableau N° 1.

Tableau 1: Effectifs du personnel par Directions et par Services

Libellés	Effectifs	Pourcentage (%)
DGPME	6	30
Secrétariat DGPMESP	1	05
DPME	4	20
DPSP	3	15
SPMSCN PME/PMI	3	15
SAF	1	05
AGENTS EN STAGE	2	10
Total	20	100

Source : Service des Ressources et du Matériel (SRM) Mai 2014

Il ressort de tout ce qui précède que la DGPMESP ne dispose pas de personnel en nombre suffisant compte tenu de la complexité des tâches et de l'importance de son rôle dans la promotion et la valorisation des PME et du secteur privé au Bénin.

Par conséquent, elle exploite l'agent disponible pour l'exécution des tâches qui, bien des fois, ne relèvent pas de la compétence de ce dernier. Nous **pouvons conclure qu'il y a insuffisance du personnel.**

Tableau 2: Répartition du personnel de la DGPMESP par catégorie professionnelle au 26/04/2014.

Catégorie professionnelle	A	B	C	D	Total
Effectif	9	3	3	5	20
Taux (%)	45	15	15	25	100

Source : Service des Ressources et du Matériel (SRM) Avril 2014

Il ressort de ce tableau que **le nombre de cadres supérieurs est important** et pourrait permettre d'alimenter une réflexion prospective et stratégique susceptible d'induire une amélioration de la performance de la DGPMESP.

Tableau 3: Répartition du personnel par statut.

STATUT	APE	ACE	TOTAL
EFFECTIF	15	5	20
Taux (%)	75	25	100

Source : Service des Ressources et du Matériel (SRM) Mai 2014

Le personnel de la DGPMESP est composé de 75 % des agents permanents de l'Etat et de 25 % des agents contractuels de l'Etat. Il résulte de l'analyse des données ci-dessus que **l'essentiel du personnel connaît une stabilité d'emploi parce qu'en majorité composé d'Agent Permanent de l'Etat**. Ceci devrait induire une projection favorable à la performance.

D'une manière générale, la mise en œuvre des actions identifiées à la DGPMESP pour accomplir la mission qui lui est assignée par l'Etat, passe par l'élaboration tous les ans et à horizon glissant, d'un Plan Triennal de Développement (PTD). Le PTD est décliné en tranches annuelles qui

constituent chaque année, le Plan de Travail Annuel (PTA), principal outil de planification opérationnelle des activités du PTD. Le PTA est un document contenant l'ensemble des activités pour une période d'un an. Ces activités sont planifiées, chiffrées et liées à des objectifs bien précis.

Pour l'année 2013, quatre (04) actions ont été retenues au PTA actualisé de la DGPMESP. Chaque action est déclinée en activités.

Le mécanisme d'évaluation de ces activités se fait deux fois dans l'année. Un rapport d'exécution est élaboré par le MICPME conformément au canevas (**Annexe 2**) prédéfini par la DPP. Un atelier consacré à la revue du point d'exécution physique et financière des activités mises en œuvre par chacune des Directions du MICPME est organisé et assorti de recommandations.

Pour l'année 2013, le point d'exécution physique au 31 décembre 2013 est de 56,07 %. Le taux d'exécution financière est de 97,02 %.

Il ressort d'une part, dudit rapport, et des constats significatifs faits au cours de notre stage d'autre part, que les raisons qui font que la DGPMESP a exécuté ses activités à 56,07 % sont relatives à la gestion de ses ressources humaines et financières.

Toutefois, dans le cadre de notre recherche, nous nous consacrons à la gestion des ressources humaines.

Après avoir abordé l'état des lieux, il serait opportun de présenter une synthèse des éléments de l'observation de stage sur les pratiques de gestion des ressources humaines à la DGPMESP à travers leur inventaire.

Paragraphe 2 : Inventaire des résultats de l'état des lieux de base

Il s'agit d'inventorier, d'une part, les atouts (forces) qui méritent d'être valorisés et d'autre part, les problèmes (faiblesses) qu'il conviendrait de minimiser ou d'éradiquer. L'ensemble de ces problèmes sera par la suite

regroupé par centres d'intérêts en vue du choix de la problématique de l'étude et de la formation du sujet.

A- Inventaire des atouts et opportunités (forces)

Les forces sont des facilités internes dont bénéficie la DGPMESP. Il s'agit entre autres de :

- la stabilité d'emploi du personnel;
- l'existence d'un mécanisme d'incitation du personnel à la ponctualité ;
- existence de plans d'actions ;
- l'existence de conditions de travail satisfaisantes ;
- l'existence de bonnes relations de travail entre les agents.

B- Inventaire des problèmes et menaces (faiblesses)

Les faiblesses sont internes et constituent avec les menaces qui sont externes, des problèmes que rencontre la DGPMESP. Il s'agit de :

- la non implication des agents dans la prise de décision ;
- la non définition des responsabilités ;
- la non planification des actions pour appréhender ou apprécier le rendement du personnel ;
- l'insuffisance du personnel ;
- non respect des objectifs fixés ;
- l'absence d'une définition claire des tâches et objectifs ;
- le non respect strict de la programmation des tâches;
- l'inexistence d'un mécanisme de suivi et de feedback des activités des agents ;
- la non extension à tous les Services de la connexion à l'Internet ;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ;

- l'insuffisance des ressources financières et humaines adéquates au regard des missions assignées à la DGPMESP ;
- le manque de célérité dans le traitement des dossiers de la DGPMESP ;
- le chargement non maîtrisé et aléatoire des crédits au Ministère des Finances ;
- le chargement tardif et inadéquat du crédit ADF (contrepartie béninoise) limite le nombre de projets à financer faute de ressources ;
- le manque de matériel roulant.

L'inventaire des forces et faiblesses ainsi dressé, nous abordons le ciblage de la problématique.

Section 2 : Ciblage de la problématique

L'étape initiale du processus de ciblage de la problématique (état des lieux) a permis de faire l'inventaire des problèmes liés au fonctionnement de la DGPMESP. Cette rubrique éclaire sur les raisons qui motivent le choix de notre problématique et l'approche générique nécessaire à la réflexion sur les problèmes à résoudre.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Le choix de la problématique de notre étude se fera à partir de l'identification des problématiques possibles. La problématique choisie sera ensuite spécifiée après avoir regroupé les problèmes par centres d'intérêts.

A- Identification des problématiques possibles

Les différents problèmes inventoriés au cours de notre stage seront regroupés par centre d'intérêt pour nous permettre de dégager les problématiques possibles.

Tableau 4 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion financière de la DGPMESP	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance des ressources financières adéquates au regard des missions assignées à la DGPMESP ; - chargement non maîtrisé et aléatoire des crédits au Ministère des Finances ; - chargement tardif et inadéquat du crédit ADF 	Difficultés dans la gestion financière de la DGPMESP	Problématique de l'amélioration de la gestion financière de la DGPMESP
2	Rendement des agents de la DGPMESP	<ul style="list-style-type: none"> - non planification des actions pour apprécier le rendement du personnel ; - non respect strict de la programmation des tâches ; - non implication des agents dans la prise de décision ; - absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux - insuffisance du personnel ; - manque de célérité dans le traitement des dossiers de la DGPMESP 	Faible rendement des agents de la DGPMESP	Problématique du faible rendement des agents de la DGPMESP
3	Conditions de travail des agents	<ul style="list-style-type: none"> - non extension à tous les Services de la connexion à l'Internet ; - manque de matériel roulant. 	Satisfaction relative des conditions de travail	Problématique de l'amélioration du travail à la DGPMESP

Source : Inventaire de l'état des lieux (Mai 2014)

- Présentation des problématiques possibles
 - problématique de l'amélioration de la gestion financière de la DGPMESP;
 - problématique du faible rendement des agents de la DGPMESP;
 - problématique de l'amélioration du travail à la DGPMESP.

B- Choix de la problématique d'étude

Les trois problématiques sus identifiées méritent qu'on y réfléchisse en vue de garantir l'efficacité et l'efficience du système de gestion de la DGPMESP.

Toutefois, nous retiendrons celle relative à la **gestion du rendement des agents de la DGPMESP dans le cadre de ce mémoire.**

En effet, la DGPMESP est l'unité qui s'occupe de la promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé au regard notamment du rôle moteur de développement qui leur est conféré. Il est donc indispensable pour la direction d'améliorer le rendement de son personnel afin de bien assurer la mission à lui confiée à travers la politique de développement du gouvernement.

La performance de la DGPMESP dépend essentiellement de celle de ses Services, qui à son tour, repose sur le rendement des agents. Il résulte de la capacité et du dévouement des agents à bien accomplir les tâches à eux dévolues.

Le niveau du rendement des agents à la DGPMESP suscite en nous quelques interrogations :

- quel savoir et/ou outils s'avèrent nécessaires aux agents pour les aider à mieux exécuter leur travail à la DGPMESP ?
- quel est le mécanisme d'évaluation des agents à instaurer à la DGPMESP ?

- quels sont les facteurs réducteurs du rendement à corriger pour créer plus d'ardeur et d'enthousiasme au travail à la DGPMESP ?

Les réponses à ces différentes questions donneront lieu à la résolution des problèmes spécifiques liés à la problématique du faible rendement des agents de la DGPMESP, c'est-à-dire :

- la non planification des actions pour apprécier le rendement du personnel ;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Notre choix est aussi motivé par le fait que les réflexions sur ces problèmes n'ont pas été menées de façon formelle et spécifique auparavant à la DGPMESP et permettra aux agents de la DGPMESP à mieux exécuter leur travail.

La gestion du rendement étant un processus permanent où le gestionnaire/superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation, il s'ensuit que ce volet très important pour le management des Services publics mérite qu'on y réfléchisse à travers une étude.

A cet effet, pour contribuer à la résolution des problèmes général et spécifiques liés à la problématique de l'étude, nous avons intitulé notre sujet de mémoire « **La gestion du rendement des agents à la DGPMESP : analyse et approches d'amélioration** ».

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

La résolution des problèmes spécifiques liés à la problématique du faible rendement des agents de la DGPMESP sera fondée sur le cycle de gestion du rendement. C'est un système de gestion qui offre beaucoup

d'avantages. Il établit un lien clair entre les objectifs organisationnels et individuels ; encourage la communication continue par l'encadrement et la rétroaction pertinente aux agents ; incite à la discussion et au perfectionnement des compétences ; reconnaît les résultats et les accomplissements exemplaires comme l'illustre le schéma ci-dessous :

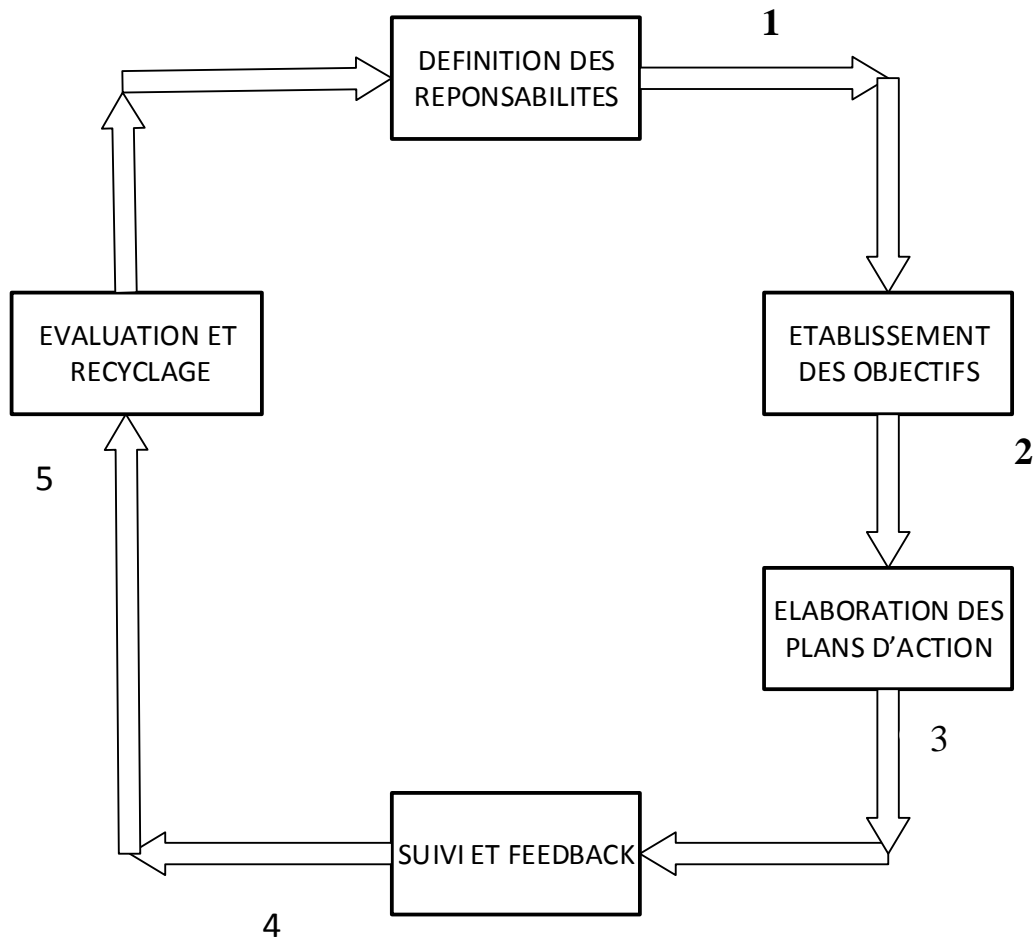


Figure 1: Schéma du cycle de gestion du rendement.

Les processus de gestion du rendement comprennent généralement trois (03) étapes : la planification du rendement, le contrôle continu du rendement et l'évaluation du rendement. Ces trois (03) activités forment le cycle de planification, de surveillance et d'évaluation comme l'indique le schéma suivant :

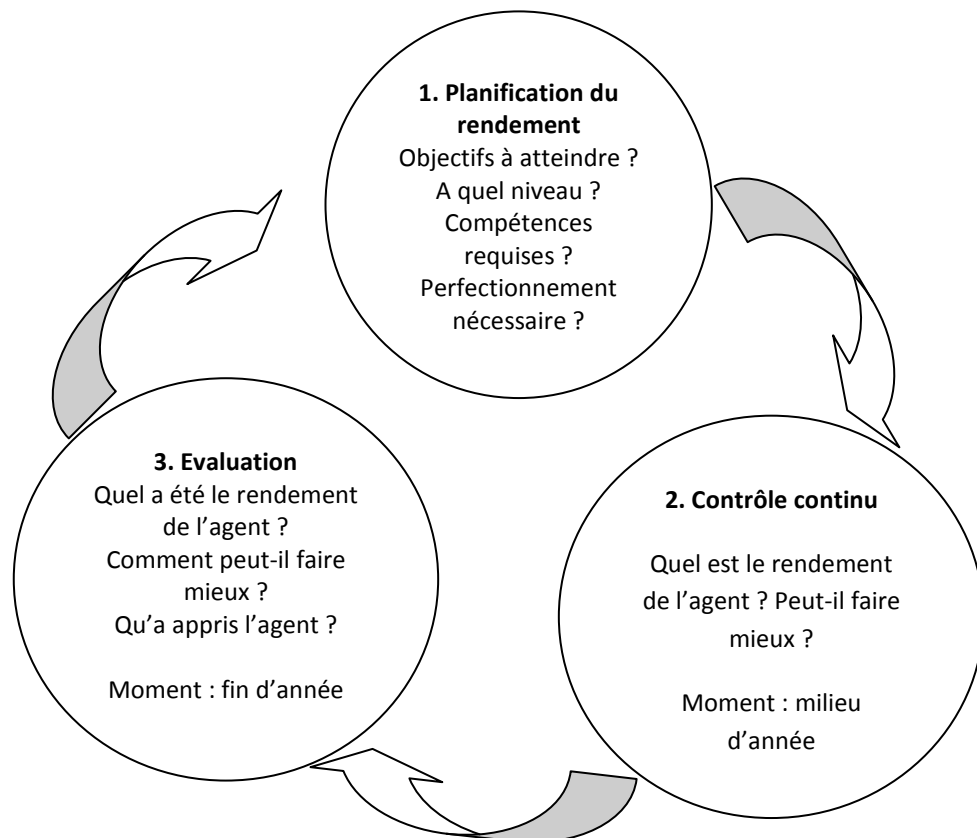


Figure 2: Schéma du processus de gestion du rendement²

Par ailleurs, nous nous inspirerons aussi de la démarche de l'Assurance Qualité (AQ). C'est une technique basée sur le constat qu'il est possible d'améliorer les résultats d'une organisation en examinant de façon continue le fonctionnement des systèmes et des processus, et ceci de manière cyclique. Cette technique, basée sur le cycle 'Planifier-Faire-Vérifier-Agir', consiste à apporter des améliorations incrémentielles par des changements successifs dans les processus. Elle repose sur le postulat qu'il est toujours possible de mieux faire et, par conséquent, représente un effort continu.

Comme la gestion du rendement, le système d'Assurance Qualité est composé de trois catégories d'activités : la définition de la qualité, la mesure de la qualité et l'amélioration de la qualité. Il n'y a pas de ligne de démarcation claire qui sépare ces différentes composantes. Au contraire, elles

² Source : Centre Canadien de Lutte contre l'Alcoolisme et les Toxicomanies, 2010 « *Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie*, Ottawa (Ont.).

peuvent être perçues comme un continuum d'activités dont celles illustrées dans le diagramme suivant :

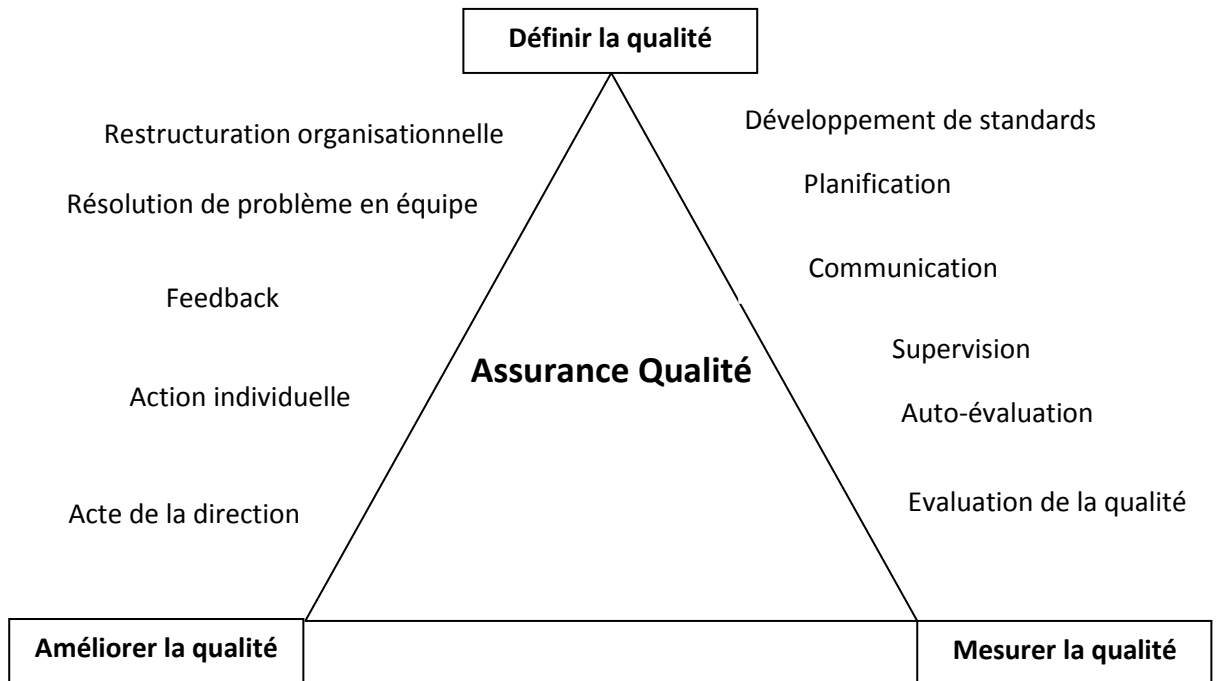
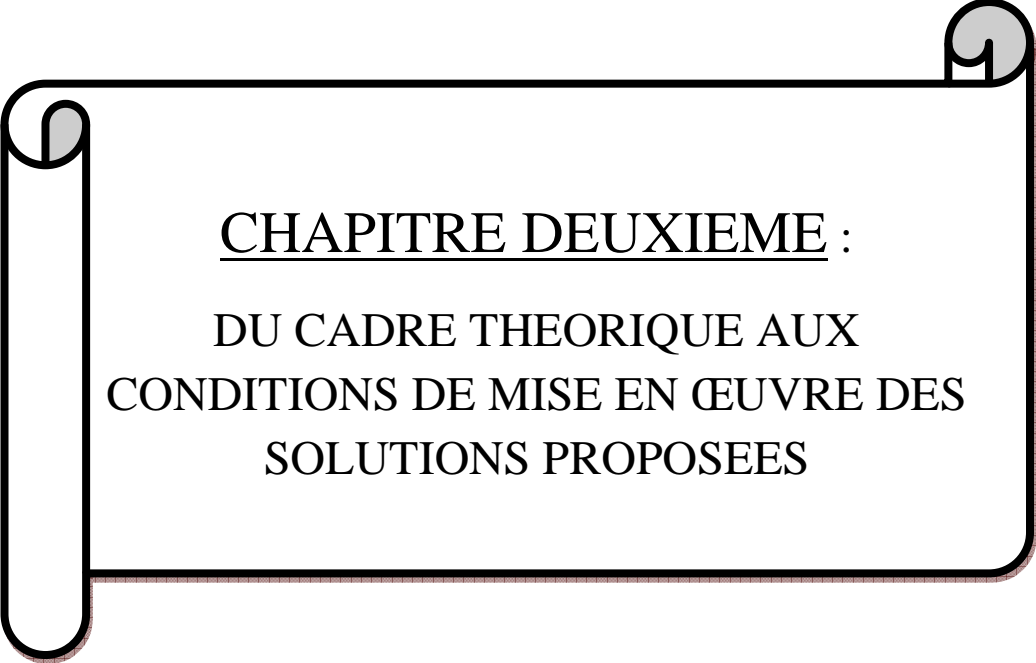


Figure 3: Schéma des composantes de l'Assurance Qualité



CHAPITRE DEUXIEME :
DU CADRE THEORIQUE AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS PROPOSEES

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Dans ce chapitre, nous abordons successivement le cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section 1), puis les enquêtes de vérification des hypothèses ainsi que les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre (Section 2).

Section 1 : Du cadre théorique à la méthodologie de l'étude

Sous cette rubrique sont présentées notre approche pour la résolution des problèmes spécifiques et nos réponses provisoires aux interrogations formulées dans la spécification de la problématique. Elle fait part aussi de l'état de nos connaissances théoriques sur le problème en solution.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Outre l'objectif général et ceux spécifiques de l'étude, ce paragraphe indique les hypothèses que nous avons émises pour l'identification des causes de la mauvaise gestion de la performance des agents de la DGPMESP.

A. Les objectifs, causes et hypothèses du faible rendement des agents à la DGPMESP

Au regard des différents problèmes identifiés, la fixation des objectifs de l'étude se fera également en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques. Ainsi, **l'objectif général** visé par le présent travail est d'analyser les déterminants du faible rendement des agents à la DGPMESP en vue de suggérer des solutions pour son amélioration.

De cet objectif général, nous avons déduit deux (02) objectifs spécifiques qui se présentent ainsi qu'il suit :

Objectif spécifique n° 1 (OS1) : montrer l'intérêt de la planification des actions pour la DGPMESP.

Objectif spécifique n° 2 (OS2) : réduire les obstacles au rendement des agents de la DGPMESP.

Après avoir fixé les objectifs de l'étude, nous allons à présent faire ressortir les hypothèses. Celles-ci seront dégagées à partir des différentes causes supposées être à la base des problèmes ci-dessus identifiés. Mais en raison du fait que la cause générale est la formulation générique unifiée des différentes causes spécifiques, seules ces dernières seront présentées.

Les causes supposées être à la base du problème spécifique n° 1 relatif à la non planification des actions pour apprécier le rendement du personnel sont :

- la méconnaissance de l'importance d'un mécanisme de planification des actions par les responsables de DGPMESP ;
- le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement.

Ainsi, l'hypothèse se formule comme suit :

Hypothèse N° 1 : la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement explique la non planification des actions à la DGPMESP.

La cause supposée être à la base du problème spécifique n° 2 est l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement des agents.

Hypothèse N° 2 : l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement entraîne des obstacles au rendement des agents.

• **Tableau de bord**

Outil récapitulatif des grands centres d'intérêts d'une recherche, le tableau de bord sert de repère à l'évolution de l'étude et renseigne sur la problématique choisie, le problème général et les problèmes spécifiques

retenus puis indique les causes supposées être à la base des problèmes ainsi que les hypothèses de recherche.

Tableau 5 : Tableau De Bord

Niveaux d'Analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général		Faible rendement des agents de la DGPMESP.	Accroître le niveau de rendement des agents à la DGPMESP.	-	-
Niveaux Spécifiques	1	Non planification des actions pour apprécier le rendement du personnel.	Montrer l'intérêt de la planification des actions pour la DGPMESP.	La méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement.	La méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement explique la non planification des actions à la DGPMESP.
	2	Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	Réduire les obstacles au rendement des agents de la DGPMESP.	L'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement des agents.	L'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement entraîne des obstacles au rendement des agents.

Source : Recherche personnelle.

Il convient à présent de mentionner les divers travaux et recherches qui se rapportent à l'objet de l'étude.

B. La revue de littérature

La revue de la littérature permet, dans le cadre de la recherche scientifique, de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution. Dans le cadre de notre rapport de stage, des expressions et concepts de base utilisés méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de notre étude.

La gestion du rendement est un processus continu, dont la responsabilité est partagée par le superviseur et son supervisé. Ce processus a pour objectifs :

- d'obtenir une entente claire sur ce qui doit être réalisé ;
- de tenir le supervisé informé sur son efficacité au travail (qualité et quantité) ;
- d'aider le supervisé à améliorer son rendement ;
- d'évaluer ce rendement de façon équitable.

A cet effet, **Bellehumeur M.** (19) a énuméré les différentes variables influençant le rendement des agents à travers le schéma suivant :

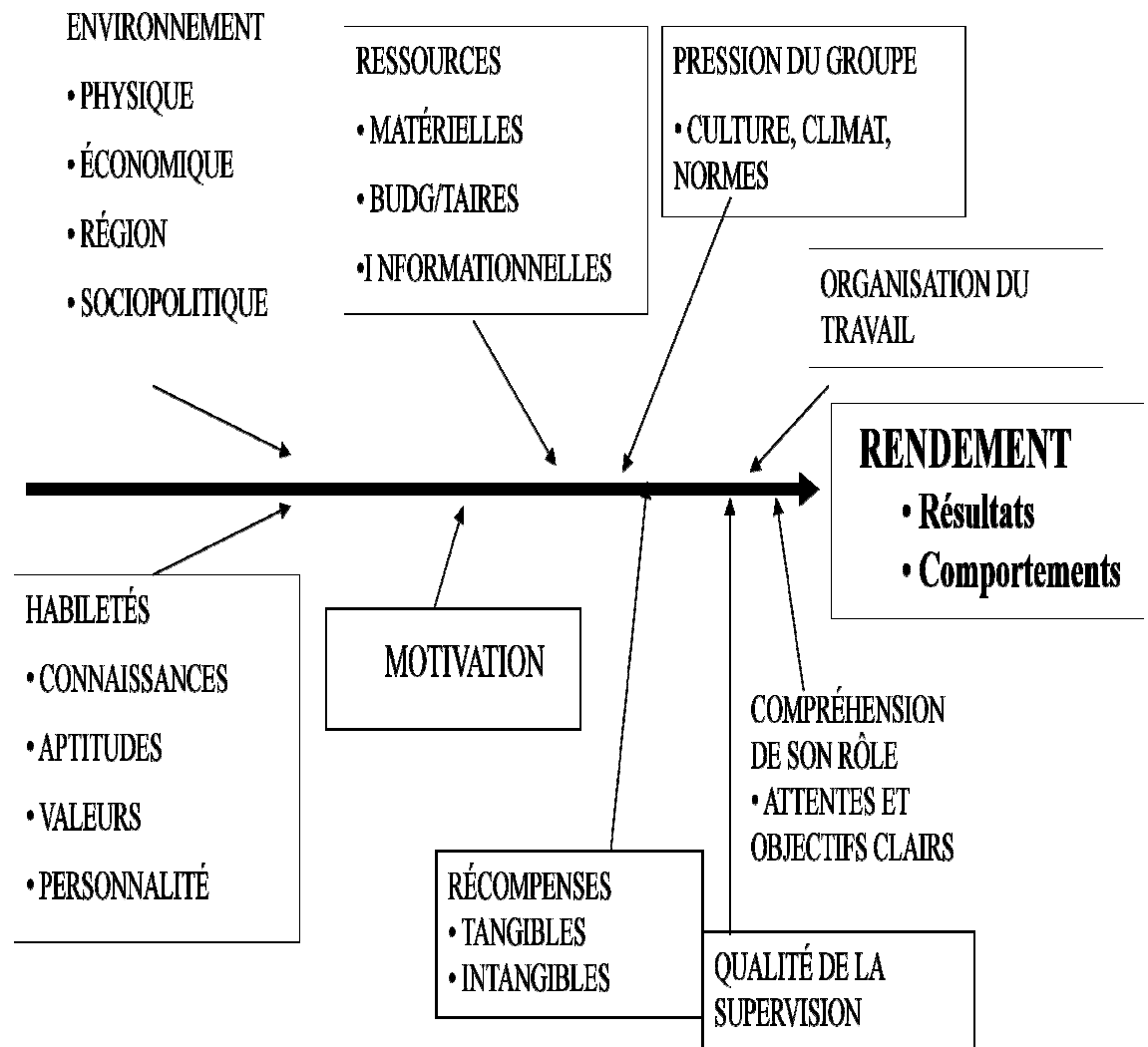


Figure 4: Variables influençant le rendement des agents selon Bellehumeur

Au regard de l'état des lieux sur le fonctionnement de la DGPMESP, trois variables retiennent notre attention dans ce modèle. Il s'agit de la qualité de la supervision, de la motivation et de l'organisation du travail.

Louis Bergeron (26) a établi un modèle systémique de la performance au travail dans lequel il identifie clairement trois variables déterminantes du rendement d'un individu au travail. Il s'agit de l'aptitude, l'expérience et la motivation. Ce qui nous accroche dans son modèle est la précision qu'il donne en ce qui concerne la motivation. **Louis Bergeron** indique que la variable déterminant la performance est la motivation et non la satisfaction. A cet effet, il définit les deux concepts "satisfaction" et "motivation" et établit une relation graphique entre eux pour montrer en quoi la satisfaction n'est pas

un facteur déterminant de la performance au travail. Pour l'auteur, la motivation est une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. La satisfaction est « *un état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail - contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toute autre condition de travail – et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement.* ³»

Suite à une étude sur la motivation et le rendement du personnel, en 1995, **E. ALIHONOU et al.**,⁽⁴⁾ ont élaboré un modèle de motivation et de rendement du personnel au Bénin. Il en ressort que les ressources matérielles et financières, la participation communautaire, la collaboration intersectorielle, la rémunération, l'approche organisationnelle, influencent la motivation et le rendement des agents de l'administration par l'intermédiaire de leur compétence et des tâches. Le style de direction et la relation entre les agents et la communauté peuvent renforcer ou amoindrir la motivation et le rendement du personnel. Ce modèle nous servira de référence dans l'analyse des informations recueillies.

Gildas NEGER (23) a développé un modèle de motivation "TRAVAIL" suivant l'approche sociocognitive de la motivation dans les organisations publiques. Dans ses propositions, il suggère un outil simple à mettre en œuvre pour pointer du doigt les causes inhérentes à la démotivation au sein de l'organisation et pour y remédier. Il s'agit d'un questionnaire fondé sur dix (10) conditions : l'intelligibilité, la diversification, l'intérêt motivationnel, la responsabilisation, le défi, l'engagement cognitif, l'interdisciplinarité, la collaboration, la période suffisante, la communication.

³ Dion Gérard (1986), « Dictionnaire canadien des relations de travail » 2^{ème} édition, Ste-Foy, PUL

La planification du rendement suppose la définition et la clarification des responsabilités à travers la description des postes, la fixation d'objectifs et l'élaboration de plan d'actions⁴.

La définition des responsabilités est l'entente claire et précise entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé.

La description des postes est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches de l'employé qui occupe un poste dans la structure concernée. C'est le moyen essentiel qui permet de clarifier les missions individuelles et leurs aspects collectifs.

La définition ou la fixation d'objectifs apparaît comme la base de toute relation hiérarchique, base sans laquelle le supérieur ne peut exercer un contrôle ou évaluer convenablement son collaborateur.

Le plan d'actions est la planification des activités et tâches à mener pour l'atteinte des objectifs convenus.

La mise en place de tous ces outils permet à l'agent d'avoir une nette visibilité et une lisibilité correcte de son poste de travail, de ce qui est attendu de lui et de la manière dont il se prendra pour y arriver. Ce faisant, il se sent motivé à accomplir diligemment et correctement ses tâches, accroît ses performances et, par ricochet, concourt de façon significative à l'atteinte des objectifs globaux.

Aussi, saura-t-il par rapport à quoi il est évalué et se faire lui-même une idée de l'appréciation qui sera faite de son travail.

Par définition, l'évaluation du rendement est "l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée du rendement de ses subordonnés⁵".

De son côté, **Lévy-Leboyer** définit l'évaluation du personnel comme "une procédure qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des

⁴ P. CARON (2001), Séminaire sur le management stratégique dans les organisations : la planification pour quels buts et selon quelles méthodes ? Abidjan.

⁵ G. TREPO (2002), « l'appréciation du personnel : mirage ou oasis » édition d'organisation, Paris.

prestations effectuées par un agent durant une période déterminée, sur le niveau de ses aptitudes professionnelles ; de ses compétences, la procédure doit reposer sur des critères précis et sur des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation".

Outil très important au service du management, l'évaluation des agents connaît deux approches fondamentales : l'approche basée sur la personne et celle centrée sur les résultats.

La première vise les traits personnels, le comportement et le potentiel de la personne objet de l'évaluation. A cet effet, on évalue la personne sur la base du degré de réussite de son travail en relation avec ses habiletés et ses capacités.

En revanche, l'approche centrée sur les résultats préconise d'évaluer la qualité et le degré de réalisation du travail. Pour les adeptes de cette approche, si l'on peut évaluer les résultats, on n'a pas à se préoccuper de la façon dont l'employé s'y prend pour produire ces résultats, c'est-à-dire de ses comportements. A l'instar de **Lévy-Leboyer**, tous les auteurs s'accordent à reconnaître que les critères constituent l'élément déterminant d'une bonne évaluation.

De ce qui précède, il convient d'opérer une distinction entre l'évaluation de la performance ou du rendement de celle du potentiel.

L'évaluation du rendement est le processus qui permet de vérifier la performance réalisée par l'employé, pendant une certaine période et de prendre en conséquence des décisions selon que le travail ait été bien ou mal exécuté. Le supérieur hiérarchique vérifie donc si le collaborateur s'est bien acquitté de ses tâches. L'évaluation du rendement soulève ainsi la question de la reconnaissance du mérite et de la manière de l'objectiver. Elle vise à favoriser la communication entre l'évaluateur et l'évalué, à motiver l'employé en reconnaissant ses mérites et à le responsabiliser, en lui fixant des objectifs dont il doit rendre compte.

Quant à l'évaluation du potentiel, elle consiste à favoriser le développement personnel de chaque employé de façon qu'il atteigne une performance plus élevée dans le futur, en fonction de ses compétences manifestées, de son expérience et de ses aspirations de carrière. Elle vise, de ce point de vue, à motiver les employés, à justifier les promotions, mutations et augmentations de salaire et à stimuler le développement organisationnel, en orientant les employés compétents et à fort potentiel vers des postes plus élevés en vue de donner leur plus de chances à assumer des responsabilités dans le futur.

En matière d'évaluation individuelle et de la productivité dans la Fonction Publique, **Benoît NDI ZAMBO (20)** a énuméré deux approches : l'évaluation des personnes et l'évaluation des résultats. L'approche d'évaluation des personnes est orientée vers l'individu et cherche à apprécier ses traits personnels, ses comportements, ses connaissances, ses habiletés, etc. Une telle approche fait jouer à l'évaluateur un rôle de psychologue et n'évalue pas la performance.

La deuxième approche est orientée vers le travail et appréhende la qualité et le degré de réalisation du mandat. Elle permet d'accéder à la vraie mesure du rendement des agents. L'auteur indique différentes méthodes pour évaluer le rendement individuel dont :

- la méthode faisant appel à des comparaisons entre les agents sur des dimensions définies ;
- la méthode utilisant des standards où chaque agent est évalué sur la base d'un ensemble de critères accompagnés d'une échelle d'évaluation ;
- la méthode utilisant des objectifs de performance et fondée sur la description de poste, la définition des objectifs de l'organisation ;
- la méthode utilisant des indices/événements (taux d'absentéisme, taux de rejet, taux de vente...).

Pour apprécier la contribution des agents, il est remis, aux supérieurs hiérarchiques, les différents types de formulaires d'évaluation ainsi que les manuels de procédures qui les accompagnent. Il existe en général deux méthodes d'évaluation prévoyant chacune, la procédure à suivre, les critères à base desquels l'évaluation sera faite. Il s'agit des méthodes traditionnelles et de la méthode moderne.

Les méthodes traditionnelles sont entre autres : la méthode des échelles de notation, la méthode de classement par rang ; la méthode de comparaison par paires ; la méthode des distributions forcées ; la méthode de la graduation des comportements et celle de l'évaluation ouverte.

La méthode moderne s'appuie sur la Direction Par Objectif (DPO).

Il s'agit d'une méthode moderne qui a fait son apparition dans le management des organisations du système anglo-saxon. Par cette méthode, l'employé et son supérieur hiérarchique se rencontrent pour préciser les responsabilités de l'employé, leur contenu ainsi que les tâches y afférentes.

La DPO suppose que les gestionnaires et leurs subordonnés fixent ensemble des objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement personnel, qu'ils évaluent les progrès accomplis en direction de ces objectifs et concilient les objectifs individuels et ceux de l'organisation.

Si de nombreux théoriciens ont contribué au développement de cette approche, deux auteurs ont particulièrement marqué le système de la gestion participative. Il s'agit de **Douglas Mac GREGOR** et de **R. LIKERT**.

Le premier avec sa célèbre théorie X et Y et le second pour son style participatif qui préconise la participation du travailleur à tous les niveaux du processus, de la prise de décision aux procédures de contrôle des résultats.

Par ailleurs, l'expérience du Burkina Faso dans le cadre de la réforme visant à placer le concept de gestion axée sur les résultats au cœur du pilotage

de l'action administrative mérite notre attention. Les outils essentiels élaborés pour apprécier les résultats des agents dans les Services publics sont :

- les programmes d'activités ;
- les rapports d'activités ;
- les contrats individuels d'objectifs ;
- la lettre de mission ;
- les fiches d'indication des attentes.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Notre méthodologie s'est articulée autour de deux axes principaux : une phase théorique et une phase empirique.

A- Approches théoriques de la méthodologie

La dimension théorique vise à déterminer les outils d'analyse des données collectées afin de pouvoir rechercher les causes réelles qui sont à la base du problème étudié. Elle regroupe les méthodes et les techniques de collecte de mobilisation de données. En termes clairs, elle a permis de renforcer les informations recueillies sur le terrain. Il s'agit d'une part des informations de base dont les données sont disponibles à la DGPMESP.

Ces informations concernent aussi bien le fonctionnement de la structure, le personnel que les documents ayant trait à la performance ou au rendement des agents. Elles constituent une base de données primordiale d'où part notre recherche documentaire. A cet effet, nous avons consulté (décrets, arrêtés, états d'effectifs du personnel, divers documents de gestion du personnel, rapport d'activités et de performance).

Par ailleurs, pour mieux comprendre le sujet et les diverses terminologies qui y sont liées, nous avons effectué des recherches au niveau de plusieurs centres de documentation de certaines structures (ENAM, Centre

de documentation du Ministère de la Santé, INFOSEC, etc.). Dans ce cadre, nous avons consulté plusieurs ouvrages sur le management et la GRH en général et sur le rendement en particulier. Aussi, avons-nous exploré des portails web, des articles spécialisés et divers mémoires d'étudiants.

Enfin, nous avons fait référence à certains de nos cours reçus lors de notre formation en Management des Services Publics (MSP). Ces consultations nous ont permis d'appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche.

Elle nous a permis de collecter les données administratives nécessaires à l'approfondissement de la réflexion pour la vérification des hypothèses.

➤ **Seuil de décision**

Pour l'analyse des résultats, nous avons calculé, pour chaque facteur, le nombre d'agents l'ayant évoqué. Ainsi, nous avons ressorti où se situe la majorité des agents. Si une cause est évoquée au moins à 30 % par les agents, elle emporterait le seuil de décision.

➤ **L'enquête**

Elle a été réalisée dans la période allant du lundi 31 mars 2014 au vendredi 11 avril 2014. Cette enquête est menée auprès du Directeur Général (DG), des Directeurs techniques, des chefs de service et des collaborateurs afin de procéder à la vérification des hypothèses de recherches.

➤ **Le questionnaire comme guide d'entretien**

Cet instrument a été utilisé pour collecter les informations qui doivent ressortir de l'enquête. Ce guide a été utile à deux stades de notre travail. Il s'agit de la phase exploratoire qui nous a permis de nous imprégner de la gestion du rendement et de l'étape de collecte des données en vue de la vérification des hypothèses.

Différentes approches théoriques ont été adoptées dans la résolution des problèmes spécifiques.

B- Approches opérationnelles de la méthodologie

Inversement à l'approche théorique, la phase opérationnelle de la méthodologie s'intéresse à la question de l'objectif de la collecte de données, l'identification de la population cible et de la technique de collecte des données.

- Objectifs de la collecte des données

L'objectif ici est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de vérifier les hypothèses de base. Autrement dit, les informations du terrain nous permettront de confirmer ou d'infirmes nos hypothèses.

- Cadre de l'enquête et population cible

L'enquête réalisée sur notre étude s'est déroulée à la DGPMESP. A travers ses trois (03) Directions techniques et les Services dont elle a la charge.

La population mère est composée de l'ensemble du personnel de la DGPMESP soit vingt (20) agents toutes catégories confondues.

- Technique de collecte des données

C'est la technique de l'enquête qui a été utilisée comme procédé de collecte des données devant permettre de vérifier les hypothèses. Cette enquête a été un guide d'entretien conçu autour des variables à expliquer que sont :

- la non planification des actions en vue d'appréhender le rendement des agents ;

- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

- **Conception du guide l'entretien**

Dans le souci de recueillir assez d'informations auprès des agents sur les causes réelles liées à leur faible rendement, nous avons conçu un guide d'entretien dont les réponses aux variables nous permettront de vérifier les hypothèses. Ces questions fondamentales se présentent comme suit :

- **Techniques de dépouillement et de traitement**

Les fiches que nous avons remplies au cours de l'entretien ont fait l'objet d'une lecture minutieuse afin de regrouper les réponses obtenues en centres d'intérêts.

Section 2 : Des enquêtes de vérifications des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Nous abordons d'abord dans cette section les stratégies de collecte de données pour la réalisation des enquêtes (paragraphe 1), ensuite la présentation et l'analyse des résultats nous permettront de dégager le diagnostic lié au faible rendement des agents de la DGPMESP afin de proposer des solutions pour son amélioration (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : De la présentation des enquêtes à l'analyse des résultats

Le processus de réalisation des enquêtes, les difficultés liées à cette réalisation ainsi que leurs analyses feront l'objet de notre étude. Nous procéderons aussi à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

A- De la présentation des enquêtes à l'analyse des résultats

Lors de l'élaboration des questions relatives à l'entretien nous avons privilégié les questions fondamentales afférentes aux problèmes en résolution. Tous les agents questionnés ont pu répondre effectivement à nos questions, en dépit des réticences observées au départ chez certains d'entre eux.

Mais, cette difficulté n'affecte en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations.

- **Présentation et analyse des résultats liés à la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel à la DGPMESP à la DGPMESP**

Tableau 6: Résultats d'enquêtes relatives aux causes problème spécifique n° 1

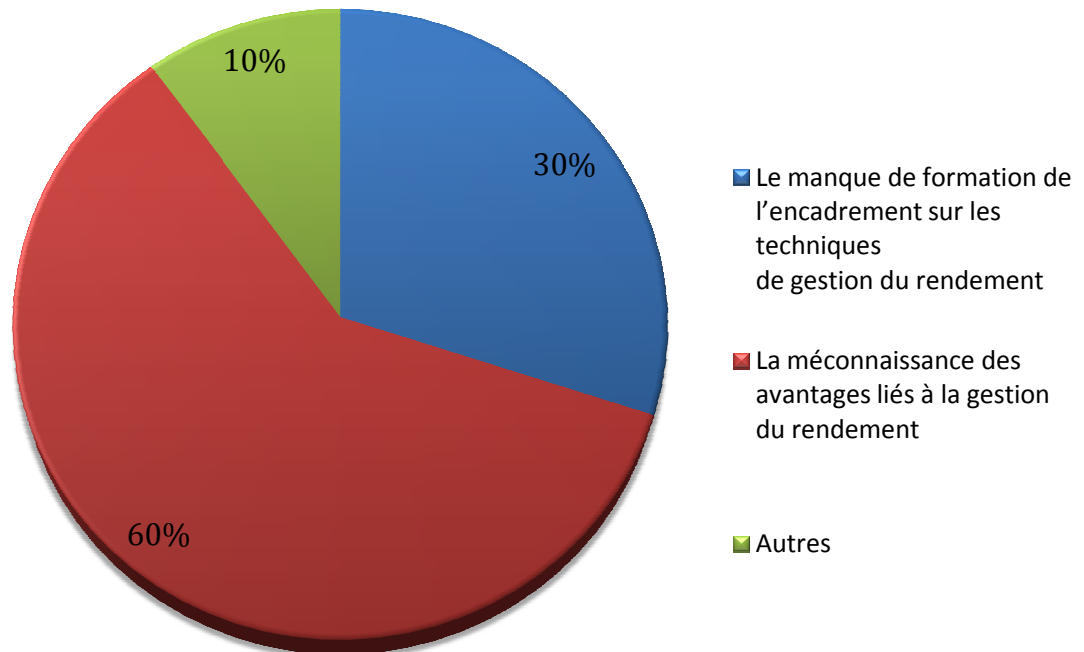
Problème spécifique N° 1	Causes évoquées	Effectifs	Taux %
Non planification des actions	Le manque de formation de l'encadrement sur les techniques de gestion du rendement	6	30
	La méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement	12	60
Total		20	100

Source : enquête de terrain, avril 2014

A l'analyse des données du tableau n° 6, douze (12) agents soit 60 % ont répondu que la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement est à la base de la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel à la DGPMESP et six (06) agents soit 30 % ont indexé le manque de formation de l'encadrement sur les techniques de gestion du rendement. Deux (02) agents soit 10 % ont avancé que l'absence d'outils d'organisation du travail justifie la non planification des actions.

Ces résultats sont graphiquement représentés comme suit :

Causes explicatives du problème spécifique N° 1



Source : enquête de terrain, avril 2014

▪ **Présentation et analyse des résultats liés à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux**

A la question de savoir ce qui explique l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux, les résultats du dépouillement se présentent comme ci-après, dans le tableau n° 7.

Tableau 7: Résultats relatives aux causes du problème spécifique n° 2

Problème spécifique N° 2	Causes évoquées	Effectifs	Fréquences %
Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux	L'absence d'outils d'évaluation des agents	02	10
	L'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement des agents	18	90
Total		20	100

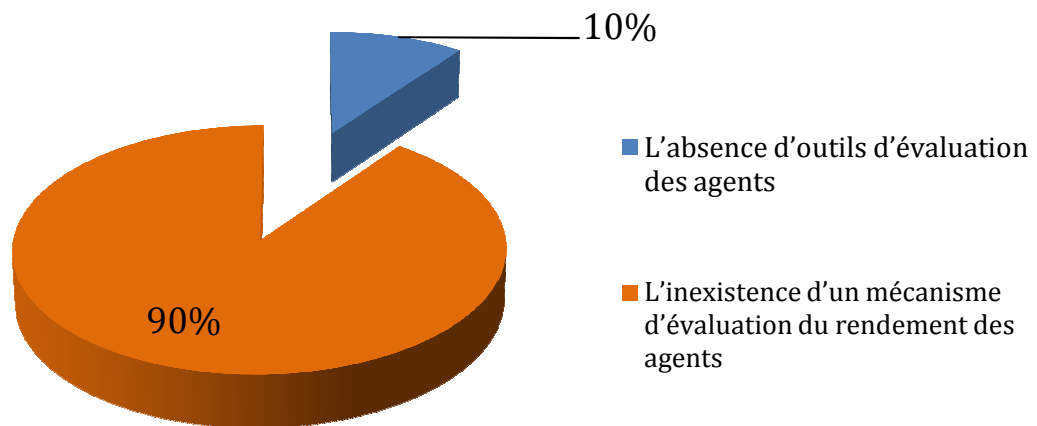
Source : enquête de terrain, avril 2014

L'analyse des données du tableau n°8 montre que :

- l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement des agents est la cause la plus évoquée par 90% des agents ;
- la deuxième cause qui est l'absence d'outils d'évaluation vient avec 10%.

Ces résultats sont graphiquement représentés comme suit :

Causes relatives à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux



Source : enquête de terrain, avril 2014

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

○ **Vérification des hypothèses**

L'analyse faite des résultats de notre enquête nous a permis de ressortir les causes de la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel et l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux à la DGPMESP.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, il nous faudra vérifier les deux hypothèses émises. Les informations contenues dans l'analyse sont de nature à valider cette vérification. En effet, pour le recueil des opinions, nous avons retenu toutes les catégories d'acteurs.

- **Vérification de l'hypothèse N° 1.**

La méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement explique la non planification des actions à la DGPMESP.

De l'analyse des résultats, il ressort que la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement a obtenu un taux de 60 % qui est au-dessus du seuil fixé. **L'hypothèse n° 1** est donc vérifiée et nous pourrions affirmer que la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement est à la base de la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel à la DGPMESP.

- **Vérification de l'hypothèse N° 2.**

Le dépouillement des réponses données par les agents de la DGPMESP révèle les motifs qui justifient l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux. Des vingt (20) agents questionnés dix-huit (18) soit 90 % ont déclaré que la cause de ce problème est essentiellement l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement des agents. **L'hypothèse n° 2** est donc confirmée.

- **Etablissement du diagnostic**

- **Elément du diagnostic lié au problème spécifique n° 1**

La confirmation de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel s'explique par la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement.

- **Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 2**

L'inexistence d'un mécanisme d'évaluation du rendement des agents entraîne l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connus et le diagnostic établi, il nous faut passer aux approches de solutions et aux conditions de mises en œuvre.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Nous évoquons sous cette rubrique, les suggestions qui sont les nôtres pour améliorer le niveau de rendement des agents de la DGPMESP.

A. Approches de solutions

Il s'agit ici de proposer des solutions aux problèmes entraînant un faible rendement des agents de la DGPMESP. Ces solutions permettront de hausser leur niveau de rendement des agents pour une meilleure performance de la Direction.

- **Approches de solutions au problème de la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel**

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement. La gestion du rendement des agents passe par le cycle de gestion dont la planification des actions fait partie. La planification des actions revient donc à organiser le travail au sein de la Direction. Nous avons constaté qu'à la DGPMESP il y a une inexistence des outils qui permettent d'organiser le travail. Pour ce faire, nous suggérons l'élaboration et la mise en place de certains de ces outils d'organisation du travail que sont : la fiche de définition des responsabilités, la fiche de description de poste, la fiche d'objectifs, les manuels et plans d'actions.

Ce sont d'outils très importants dans le management des Services publics et qui permettent aux agents d'avoir une nette visibilité du contenu de leurs responsabilités, les attentes de l'encadrement envers eux, les moyens dont ils

disposeront pour l'atteinte des objectifs fixés et les délais impartis pour leur réalisation.

- La définition des responsabilités est la première étape du cycle de gestion du rendement. Elle consiste, pour le supérieur hiérarchique, à déterminer avec son collaborateur, les attentes et en convenir. Dans cette relation de supervision, les deux acteurs cherchent à obtenir une entente claire et précise de ce que l'un attend que l'autre fasse. Lorsque cette entente se réalise, on parle de congruence qui n'est rien d'autre qu'une perception semblable entre les deux sur le contenu réel des responsabilités et des activités subséquentes.

En revanche, à défaut de réaliser cette entente, les parties se trouvent dans une situation de non congruence qui emporte des conséquences tant pour le supervisé que pour le superviseur dans l'organisation. L'entente ainsi obtenue, les responsabilités sont consignées sur une fiche dite fiche de définition des responsabilités.

Pour remédier aux conséquences liées à la non congruence, il est impérieux, lors de la séance de définition des responsabilités, de clarifier celles-ci au moyen d'une description de poste.

- La description de poste est l'outil fondamental qui permet à l'agent d'avoir une connaissance précise de son poste de travail. Elle est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste ; un outil de gestion à la disposition d'une organisation lui permettant d'avoir une idée claire et précise de ce qui doit se faire à un poste donné. La description de poste offre l'occasion à l'occupant d'un poste de savoir ce qui est attendu de lui et évite, de ce fait, les conflits d'attributions. Compte tenu de ses multiples avantages, l'absence de la description de poste dans une organisation entraîne des dysfonctionnements.

Elle est un outil précieux de gestion. Elle est au cœur de nombreuses pratiques GRH comme l'indique le schéma ci-dessous :

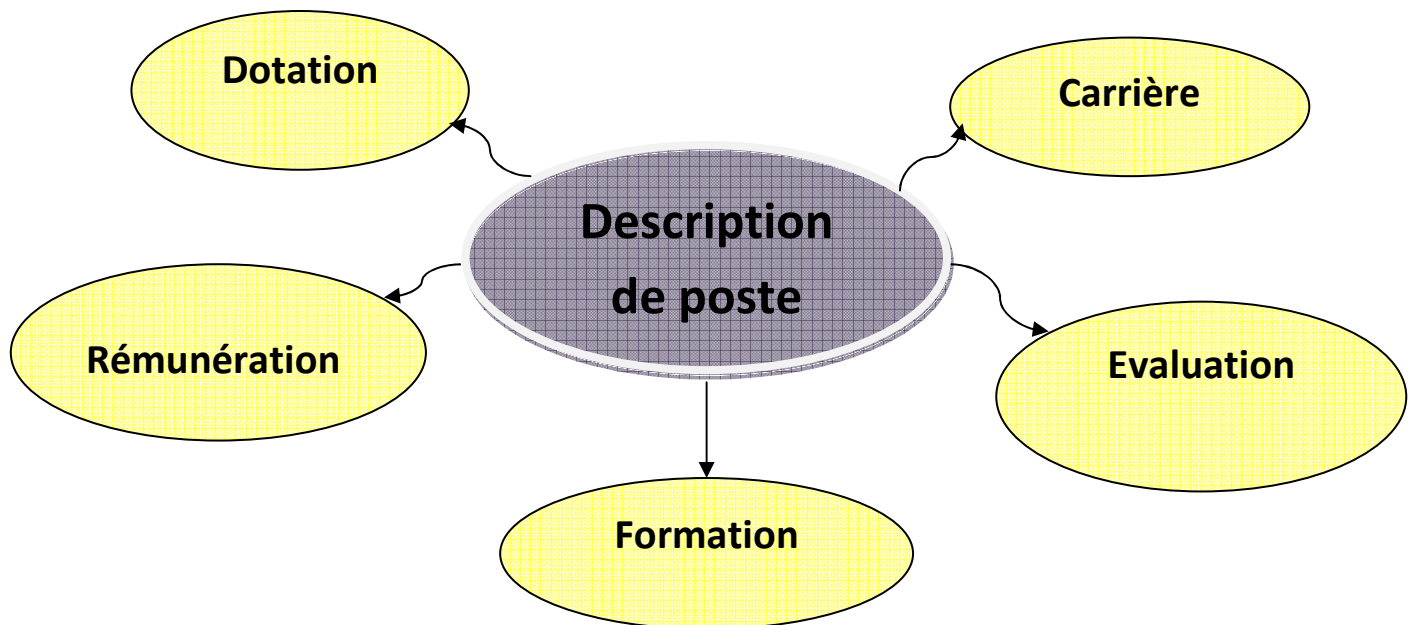


Figure 5: Importance de la description du poste

Il est donc nécessaire, si l'on vise une gestion efficace du rendement, que cet outil soit mis en place.

Du point de vue contextuel, la description de poste comporte quatre (04) parties : les indications concernant le poste, les exigences du poste, les indications concernant le titulaire du poste et les indications relatives à la fonction. Un modèle de fiche de description de poste figure à l'annexe n° 3.

- La fixation d'objectifs

Les objectifs permettent de confier des missions les agents. Leur élaboration donne lieu à des discussions entre le collaborateur et le supérieur hiérarchique direct. C'est, selon **Roger MONIE**, la façon la plus simple d'avoir un repère pour apprécier la performance. En effet, dit-il, "si l'on fixe à l'avance un objectif à chaque activité, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme sera atteint" (**R. MONIE ; 1986 ; p. 47**). Qu'il soit fixé unilatéralement par le supérieur hiérarchique ou en concertation avec son collaborateur, l'objectif est un moteur de performance, il est aussi le repère grâce auquel on pourra mesurer la réussite. En effet, fixé en amont, l'objectif place en principe, l'appréciation du rendement sur un terrain très objectif et factuel.

- Le manuel de procédures est un document qui contient les règles, les procédures et formulaires utilisés dans un organisme ou une partie de celui-ci pour assurer une saine gestion des ressources. Concrètement, il répond à cinq questionnements : **QUOI ? QUI ? OÙ ? QUAND ? COMMENT ? POURQUOI ?** L'absence du manuel de procédure amène les agents soit à improviser, soit à exécuter la même opération différemment selon la compréhension des acteurs, ce qui entraîne une inefficacité dans l'exécution des tâches.

- Le plan d'actions est l'élaboration de moyens réalistes articulés entre eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif. Sa préparation doit impliquer le titulaire de la responsabilité et de l'objectif. Dans cette relation, le supérieur a un rôle actif et décisif à jouer dans la fixation des objectifs ; mais la façon de les atteindre implique davantage le titulaire. Le plan d'actions peut prendre différentes formes. Cependant, il doit comporter au minimum, une liste d'activités jumelées à des noms et à des dates. (confère modèle à l'annexe n° 4).

L'absence de différents outils ci-dessus décrits est préjudiciable pour le management opérationnel, voire stratégique de l'administration publique. Leur mise en place permettra de résoudre le problème de la non planification des actions pour appréhender le rendement qui est la première phase de tout cycle de gestion.

En effet, nous suggérons la mise en place d'un cahier de charges ce qui permettra aux agents de pouvoir travailler efficacement, tout agent doit savoir ce qu'on attend de lui c'est-à-dire les objectifs que la hiérarchie souhaite qu'il atteigne. Et comme le dit **SENEQUE** « il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va ». Lorsque les agents auront des responsabilités clairement définies, des objectifs bien fixés et en rapport avec leurs responsabilités, objectifs dont la réalisation sera contenue dans des délais précis, ils

amélioreront leur rendement pour le réel décollage du développement de la Direction.

- **Approches de solutions au problème de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux**

Pour remédier au problème relatif à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux il est nécessaire pour la hiérarchie de mettre en place un mécanisme permettant d'évaluer le rendement de ses agents.

Le mécanisme d'évaluation des agents vise l'établissement des principes reconnus par l'organisation en ce qui concerne l'évaluation.

Pour y parvenir, la DGPMESP devra recruter un cabinet pour la formation des cadres dont elle dispose à cet effet afin de leur montrer la vision qui inspirera les actions d'évaluation des ressources humaines.

Les formateurs devront orienter les différentes pratiques relatives à ce processus dont la raison d'être est l'amélioration du rendement. Cette vision devra être cohérente, claire et doit permettre de dégager un système objectif d'évaluation au sein de la DGPMESP. Ce mécanisme s'articulera autour des points suivants :

- les composantes : le dossier individuel d'évaluation ou fiche d'appréciation, le guide d'entretien de l'évaluation, le guide d'évaluation ou rapport de l'examen du rendement ;
- la procédure d'évaluation : périodicité, différents acteurs, procédure en cas de désaccord ;
- les critères d'évaluation : critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie de personnel et les aspects à évaluer pour chaque critère.

Néanmoins, la plupart des auteurs qui ont traité de l'évaluation du rendement font une mise en garde aux entreprises qui pensent résoudre leurs problèmes en copiant d'ailleurs un système ou une technique d'évaluation. Pour plusieurs d'entre eux, une entreprise est un organisme vivant avec ses traditions, son climat social et sa structure.

Les problèmes rencontrés par les structures en matière d'évaluation du personnel, sont toujours différents par conséquent, ils doivent être traités au cas par cas par structure.

L'évaluation du rendement des agents à pour avantages :

- augmenter le rendement individuel et collectif ;
- augmenter la rentabilité ;
- faciliter la gestion des priorités ;
- corriger les comportements inadéquats et favoriser les bons comportements ;
- documenter les cas à problèmes autant que les progressions ;
- détecter les besoins de formation ;
- déterminer ou clarifier les objectifs personnels de l'employé ;
- mettre à jour la description de poste ;
- accompagner le développement de carrière au sein de la Direction.

B. Conditions de mise en œuvre des solutions

Il s'agit pour nous de proposer des conditions devant permettre l'effectivité des solutions proposées afin d'augmenter le niveau du rendement des agents de la DGPMESP.

Pour renforcer la capacité des agents de la DGPMESP en gestion et réussir la mise en place d'un mécanisme d'évaluation objective de la performance, les autorités devront faire élaborer par un cabinet de gestion des ressources humaines, les outils d'organisation du travail cités dans les

propositions afin d'aider les agents à suivre la cohérence des plans de travail annuels de concevoir les outils d'évaluation.

De même, les atouts répertoriés à travers nos observations de stage méritent d'être relégués au premier plan et constamment améliorés.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif premier de toute organisation est le développement. Ce développement passe par un rendement qualitatif de son personnel. Mais pour l'atteindre, elle doit mettre en place un système de gestion capable de le réaliser. Aussi doit-elle mobiliser tous les moyens susceptibles de le faciliter.

La gestion du rendement qui est un mode de gestion des hommes permet de susciter l'engagement, la détermination du personnel pour l'amener à réaliser les résultats attendus. L'obtention des résultats attendus n'est possible que si et seulement si tous les employés ont une compréhension claire de leur attributions, responsabilités et tâches ; si ils sont mobilisés autour d'objectifs dans la détermination desquels ils auraient été impliqués d'une part, et ont la volonté à les atteindre, d'autre part et s'il est mis à leur disposition les moyens nécessaires pour atteindre lesdits objectifs. Elle peut également se faire de façon périodique afin de faire des modifications s'il y a lieu. Ceci permettra de procéder à des réorientations en fonction des difficultés que les agents pourraient rencontrer dans la réalisation des objectifs prédéfinis. L'évaluation n'intervient qu'en aval.

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence de trois (03) problématiques majeures au nombre desquelles celle de la gestion du rendement des agents de la DGPMESP, a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique, découle le problème général du faible rendement des agents qui se manifeste par les problèmes spécifiques de la non planification des actions pour appréhender le rendement des agents et l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Si comme le dit cette maxime arabe « la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », nous pouvons par extrapolation

conclure, tout comme **PERETTI**, que la "différence entre l'organisation qui réussit et celle qui végète repose, avant tout avantage compétitif, sur sa capacité à mobiliser pleinement tous ceux et celles qui travaillent pour elle dans le cadre de ses projets". (**J.M. PERETTI, 2002, p25**).

La gestion du rendement qui est un mode de gestion des hommes qui permet de susciter l'engagement des agents et les amener à produire les résultats attendus. Mais, ceci n'est possible que si et seulement si tous les employés ont une lisibilité et une visibilité claire et précise de leurs attributions, responsabilités et tâches puis, sont mobilisés autour d'objectifs SMART dans la détermination desquels ils auraient été impliqués d'une part, et ont la volonté, l'ardeur à les atteindre d'autre part, et s'il est mis à leur disposition des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. L'évaluation n'interviendra qu'en aval de tout ceci.

Par ailleurs, les propositions que nous avons faites ne sont rien d'autre que des outils qui ne peuvent pas eux-mêmes changer la donne. Il faut en effet, qu'il se manifeste, au sein des agents et des responsables à divers niveaux, un leadership pour impulser le changement organisationnel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

- 1- ALIHONOU et al. (1996) « La motivation et la performance du personnel de santé au Bénin », Edition CREDESA/Pahou
- 2- CITEAU J-P. (2000) « **Gestion des Ressources Humaines, Principes généraux et cas pratiques** » ; édition Armand Colin.
- 3- CROZET D. et MARTORY B. (1998) « **Gestion des Ressources Humaines** », édition NATHAN, Paris
- 4- HELLRIEGEL D. et al. (2004) « **Management des organisations** », Nouveaux Horizons De Boeck, 1ère éd. Paris/Bruxelles
- 5- LEGALL J-M. (2001) « **Gestion des Ressources Humaines, Que sais-je** » édition Armand Colin.
- 6- MONIE R. (1986) « **De l'évaluation du personnel au bilan annuel** » éd. d'organisation, Paris
- 7- PERETTI J-M. (2006) « **Gestion des Ressources Humaines** »; 11 édition, Vuibert Paris
- 8- TREPO G. et al. (2002) « **l'appréciation du personnel : mirage ou oasis** » édition d'organisation, Paris
- 9- République du Bénin, Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME), DGPMESP (2013) « Rapport de l'évaluation de la performance de la DGPMESP de l'année 2013

II- MEMOIRE

- 1 - VOGLOZIN A. Abriel (2002) « la mobilisation des RH à l'OPT : enjeux, réalités et perspectives », mémoire de fin de formation ENA II/UNB
- 2 - Symplice HOUNDJO (2011) « Rendement des agents dans les CS ouémé/plateau », mémoire de fin de formation

III- DOCUMENTS TIRES SUR INTERNET

- 1 - Banque Mondiale (1992) « **Rapport sur la gouvernance et le développement** ».
- 2 - Bellehumeur M. (1996), Mémoire Sc gestion, HEC Montréal, www.caratome.free.fr
- 3- Bénéôit NDI ZAMBO, (2001) « **Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique** », www.cnam.fr/lipsor
- 4- Gérard CHARREAUX et Jean-Pierre PITOL-BELIN « **Les théories des organisations** » www.gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf
- 5- Gildas NEGER, (2006) « **Approche sociocognitive de la motivation dans les organisations publiques** ». www.123people.fr/gildas+neger
- 6- J-P GOUSSARD, (1998) « **Notion de performance** » www.caratome.free.fr/formations/licenceEntrPerf/ApprochePerformance.pdf
- 7- Jewish Programs « **Théories de leadership** » www.jewishprograms.org
- 8- Louis Bergeron, « **Satisfaction, motivation et performance au travail** », www.cnam.fr/lipsor
- 9- Yvon PESQUEUX, « **La notion de performance globale** », www.cnam.fr/lipsor

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : organigramme de la DGPMESP

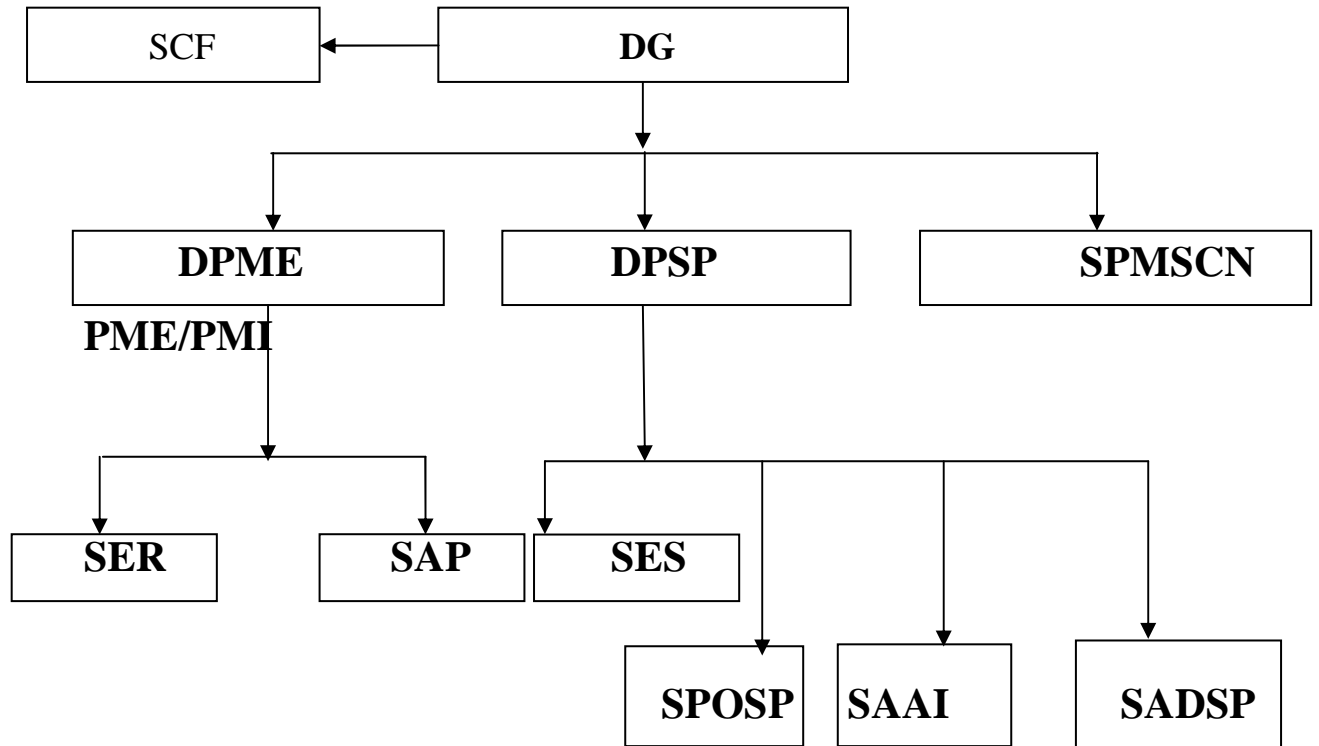
Annexe 2 : canevas à renseigner pour l'élaboration du rapport de performance

Annexe 3 : modèle de fiche de description de poste

Annexe 4 : modèle de fiche de plan d'actions

Annexe 5 : guide d'entretien

ANNEXE n° 1 : Organigramme de la DGPMESP



Source : SRHM

ANNEXE n° 2 : Canevas à renseigner pour l'élaboration du rapport de performance

INTRODUCTION

Première partie : Présentation de la structure

- I. Mission et structuration
 - A. Mission de la structure
 - B. Organigramme de la structure
- II. Contexte de mise en œuvre du budget, gestion.....de la structure
 - A. Situation des ressources humaines de la structure en.....
 - B. Situation du matériel roulant et du matériel informatique de la structure...

Deuxième Partie : Présentation et exécution du budget de la structure

- I. Présentation des prévisions de la structure au titre de.....
 - A. Présentation du PTA.... de la structure
 - B. Présentation du budget, gestion.....
- II. Présentation et analyse des résultats
 - 1. Point de l'exécution financière
 - 2. Point de l'exécution physique du PTA...de la structure
 - 3. Analyse de l'évolution des indicateurs et conclusions sur les performances
- III. Difficultés et perspectives
 - A. Difficultés
 - B. perspectives et recommandations

CONCLUSION

ANNEXE n° 3 : Exemple de fiche de description de poste à pourvoir

DESCRIPTION DU POSTE		Poste n°
		Clarification :
Désignation du poste		
Unité administrative de rattachement		
Dénomination du poste		
Intérim ou titulaire actuel (s'il s'agit d'un ancien poste)		
Nombre de collaborateurs directs		
<p>EXIGENCES DU POSTE</p> <p>Profil de formation :</p> <p>Expériences professionnelles :</p> <p>Aptitudes particulières :</p>		
<p>TITULAIRE DU POSTE (Nom et prénoms)</p> <p>FORMATION PROFESSIONNELLE :</p>		
Date de rédaction de description de poste	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du titulaire du poste (s'il s'agit d'un ancien poste)

ANNEXE n° 4 : Fiche de plan d'actions

Responsabilité

Titulaire.....

Objectif

Date...../...../.....

N°	ACTIVITES	RESP.	DATE CONVENU	DATE REELLE	RESULTATS

ANNEXE n°5 : le guide d'entretien

Problème spécifique N° 1 :

1) Qu'est ce qui selon vous explique la non planification des actions pour appréhender le rendement du personnel à la DGPMESP ?

- la méconnaissance des avantages liés à la gestion du rendement.....
- autres (à préciser).....

Problèmes spécifiques N° 2 :

1) Quelle est la cause explicative de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ?

- l'inexistence de mécanisme d'évaluation du rendement des agents.....
- autres (à préciser).....

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	ix
RESUME.....	x
SOMMAIRE	xii
INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE I</u> : DE L'ÉTAT DES LIEUX AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	5
<u>Section 1</u> : Fonctionnement de la Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises et du Secteur Privé (DGPMESP).....	5
<u>Paragraphe 1</u> : État des lieux.....	5
A. La gestion des ressources humaines.....	7
B. Les conditions de travail	11
<u>Paragraphe 2</u> : Inventaires des résultats de l'état des lieux de base.....	15
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique	17
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique.....	17
A. Identification des problématiques possibles	18
B. Choix de la problématique d'étude	20

<u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	21
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : DU CADRE THEORIQUE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	26
<u>Section 1</u> : Du cadre théorique à la méthodologie de l'étude.....	26
<u>Paragraphe 1</u> : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	26
A. Les objectifs, causes et hypothèses du faible rendement des agents à la DGPMESP	26
B. La revue de littérature	30
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée.....	37
A. Approches théoriques de la méthodologie	37
B. Approches opérationnelle de la méthodologie.....	39
<u>Section 2</u> : Des enquêtes de vérifications des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	41
<u>Paragraphe 1</u> : De la présentation des enquêtes à l'analyse des résultats	41
A. De la présentation des enquêtes à l'analyse des résultats	41
B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	45
<u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	47
A. Approches de solutions	47
B. Conditions de mise en œuvre des solutions	52
CONCLUSION GENERALE.....	54
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	56
LISTE DES ANNEXES.....	58
TABLE DES MATIERES	56