



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooooooooooo

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

oooooooooooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

oooooooooooooooooooo

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE

oooooooooooooooooooo



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

Option :
Management

Filière :
Gestion des Ressources Humaines

**Année Académique :
2013-2014**

**ANALYSE DE L'APPRECIATION DU PERSONNEL DANS LES
ORGANISATIONS PUBLIQUES BENINOISES : CAS DE LA
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE DES
ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE**

**Réalisé et soutenu par :
Alphonse Alikie GBETIE
Sous la direction de :**

Maître de stage :
Espérance N. OBONTE NATTA,
Administrateur en Gestion des Ressources
Humaines,
*Directrice Adjointe des Ressources
Humaines* du Ministère des Enseignements
Maternel et Primaire.

Directeur de mémoire :
Charlemagne LOKOSSOU, Socio-
économiste /Manager des organisations
*CONSULTANT, DIRECTEUR GENERAL DU
CABINET PERFORMANCES M&D Sarl,*
Chargé de cours à l'ENAM.

Janvier 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENTE : Rosaline WOROU épouse HOUNDEKON

VICE-PRESIDENT : Pierre Claver ADOMOU

MEMBRE : Gilbert FANOU

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE 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 ma feu mère, **Juliette ADOUKONOU** ;
- ❖ A mon papa **Innocent GBETIE** pour son amour profond et ses sacrifices consentis ;
- ❖ A mon épouse **Valérie NOUDOSSOSI** ;
- ❖ A mes enfants, **Néolias, Manoela, Manoel et Grâce** ;
- ❖ Je dédie ce travail.

REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

- ❖ Monsieur **Charlemagne LOKOSSOU**, chargé de cours à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature qui, a consacré son temps à la direction du présent mémoire ;
- ❖ Tout le **corps professoral de l'ENAM** en particulier les Enseignants de la filière Gestion des Ressources Humaines, pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre ;
- ❖ Tout le **personnel administratif de l'ENAM** ;
- ❖ Madame **Espérance N. OBONTE NATTA**, Directrice Adjointe des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- ❖ Monsieur **ACAKPO C. Blaise**, Directeur des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- ❖ Madame **CHABI FAKOREDE Abimbola**, Chef du Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- ❖ Mes frères **Roch, Euloge, Victorien, Vivien** et ma sœur **Angèle** ;
- ❖ La **promotion GRH 2011-2013** pour la cordialité qui y a régné.

LISTE DES SIGLES

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

APE : Agent Permanent de l'Etat

DRH : Direction des Ressources Humaines

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MEMP : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

RH : Ressources Humaines

SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

UAC : Université d'Abomey-Calavi

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE DU TABLEAU	Pages
TABLEAU I	Répartition du personnel par sexe	9
TABLEAU II	Répartition du personnel par statut	10
TABLEAU III	Répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle	10
TABLEAU IV	Effectif du personnel de la DRH par corps	11
TABLEAU V	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et problématiques possibles	24
TABLEAU VI	Synthèse des approches théoriques par problème étudié	30
TABLEAU VII	Tableau de bord de l'étude « Analyse de l'évaluation des agents permanents de l'Etat dans les structures publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire »	38
TABLEAU VIII	Echantillon de l'enquête	50
TABLEAU IX	Répartition des données de la collecte par rapport à la notation non objective des agents de la DRH	57
TABLEAU X	Répartition des enquêtés selon leur avis sur la non pertinence des critères d'appréciation	59
TABLEAU XI	Répartition des données de la collecte par rapport à l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation	60
TABLEAU XII	Résultat d'enquête sur la notation non objective des agents	62
TABLEAU XIII	Résultats d'enquête sur la pertinence des critères d'appréciation	63
TABLEAU XIV	Résultats d'enquête sur les causes de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation	64
TABLEAU XV	Tableau de bord de l'étude	76

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	TITRE DU GRAPHIQUE	PAGES
Graphique n°1	Effectif du personnel de la DRH par sexe	9
Graphique n°2	Effectif du personnel de la DRH par statut	10
Graphique n°3	Effectif du personnel de la DRH par catégorie socio-professionnelle	10
Graphique n°4	Effectif de la DRH par corps	12
Graphique n°5	Causes de la notation non objective du personnel de la DRH	58
Graphique n°6	Causes de la non pertinence des critères d'appréciation	59
Graphique n°7	Causes de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation	61
Graphique n°8	Résultat d'entretien sur la notation non objective des agents	62
Graphique n°9	Résultats d'entretien sur la pertinence des critères d'appréciation	63
Graphique n°10	Résultats d'entretien sur les causes de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation	65

GLOSSAIRE

Comportement : « ensemble de réactions, de manières de se conduire et d'agir d'un individu, observables objectivement » (Jean-Marie Peretti, 2008, p.67)

Critère : c'est un élément qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre. Il sert de repère dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement (Bernatchez, 2010)

Description d'un poste : elle « définit le contenu d'un emploi ; c'est un profil de l'emploi » (Gosselin et Saint-Onge, 1998, p.162)

Emploi : c'est l'ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs. C'est un concept générique utilisé pour nommer un regroupement de postes de travail de même nature (Séro, 2012)

Entretien d'appréciation : c'est une période d'entretien officiel entre un responsable hiérarchique représentant l'organisation et l'évalué, en vue d'échanger d'une façon approfondie sur la performance antérieure et actuelle de l'évalué et sur ses possibilités d'améliorer cette performance, tout cela dans un climat de sérénité. (Sekiou, 2004)

Evaluer : c'est « déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur d'une personne, d'une méthode ou d'un procédé par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés » (Jean-Marie Peretti, 2008, p.116)

Fiche de poste : c'est un document décrivant certaines caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée. Le poste y est

décrit tel qu'il est tenu par le salarié en prenant en compte son environnement de travail et la mission qui lui est confiée.
<http://www.editions-tissot.fr>

Normes de rendement : c'est « des standards à partir desquels le rendement peut être mesuré ». (Gosselin et Saint-Onge, 1998, p.378)

Notation : action de donner une note, une appréciation. (Dictionnaire Universel, 1991)

Performance : « situation consistant, pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés ». (Jean-Marie Peretti, 2008, p.116)

Poste : ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités. C'est un terme à connotation individuelle, en ce sens qu'il s'agit du travail régulier d'une personne. Il exige, en conséquence, des connaissances et des habiletés. (Sekiou, 2004)

RESUME

L'appréciation des RH est un acte central à toute gestion efficace. Elle permet à l'organisation de suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs. C'est un levier de développement pour les employés et de management pour les dirigeants.

Ainsi, pour optimiser le rendement ou la performance des RH, les responsables des organisations de la fonction publique doivent trouver des voies et moyens pour superviser le personnel. Cette supervision passe par la mise en place d'un système de notation objective.

Or, l'état des lieux de la pratique de l'appréciation des RH à la DRH du MEMP a révélé le problème général de système de notation non objective des RH qui se manifeste à travers les trois problèmes spécifiques ci-après :

- notation non objective des agents ;
- non pertinence des critères d'appréciation ;
- inexistence de l'entretien formel d'appréciation.

Il importe donc de trouver des solutions en vue d'une meilleure appréciation des employés. C'est ce qui nous a amené à réfléchir sur le sujet « **Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire** ».

Pour cela, nous avons analysé en général les facteurs explicatifs des freins au système de notation objective des RH. De façon spécifique, trois objectifs ont été fixés. Ces objectifs visent à baliser la réalisation de l'étude vers la résolution des problèmes identifiés auxquels des hypothèses de recherche ont été formulées.

La vérification de la pertinence de ces hypothèses par les enquêtes menées nous a permis de poser notre diagnostic. Il ressort de ce diagnostic

que la résolution des insuffisances relevées passe par un certain nombre de préalables à savoir l'élaboration des fiches de poste des collaborateurs, l'établissement des critères pertinents basés sur les résultats et les comportements professionnels et la formation des superviseurs à la pratique de l'entretien formel d'appréciation.

C'est pourquoi, nous avons proposé des recommandations et des conditions de mise en œuvre pour que notre objectif qui est celui de système de notation objective des RH soit atteint.

SOMMAIRE

TITRES	PAGES
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre préliminaire : de la présentation du cadre de l'étude à l'identification de la problématique	4
SECTION 1 : cadre de l'étude et mécanismes de fonctionnement	5
PARAGRAPH 1 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire	5
PARAGRAPH 2 : état des lieux sur les activités de la Direction des Ressources Humaines du MEMP	12
SECTION 2 : Identification de la problématique	22
PARAGRAPH 1 : choix et spécification de la problématique	22
PARAGRAPH 2 : ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique	24
Chapitre premier : conception, organisation des enquêtes à l'établissement du diagnostic	32
SECTION 1 : objectifs de l'étude et méthodologie de la recherche	33
PARAGRAPH 1 : Fixation des objectifs et revue de littérature	33
PARAGRAPH 2 : méthodologie de l'étude	48
SECTION 2 : organisation de l'enquête et établissement du diagnostic	55
PARAGRAPH 1 : organisation de l'enquête, présentation et l'analyse des résultats	55
PARAGRAPH 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	66
Chapitre deuxième : approches de solutions et conditions de mise en œuvre	69
SECTION 1 : approches de solutions	70
PARAGRAPH 1 : propositions de solutions à l'amélioration de l'appréciation du personnel de la DRH du MEMP	70
PARAGRAPH 2 : approches de solutions liées aux conséquences de l'appréciation non objective du personnel de la DRH	72
SECTION 2 : conditions de mise en œuvre des solutions	73
A-Recommandations d'ordre général	74
B-Recommandations d'ordre spécifique	74
CONCLUSION GENERALE	77
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	79
ANNEXES	83
TABLE DES MATIERES	102

Introduction générale

Une organisation quelle que soit sa taille, son secteur et son domaine d'activités a besoin de ressources humaines pour assurer sa mission. De la qualité de leur contribution dépend aussi celle des résultats atteints par la structure. Dans un contexte dominé par la recherche de la performance, l'appréciation de ce que l'agent produit en comparaison avec ce qui est attendu de lui nécessite l'utilisation des outils, techniques et habiletés. Qu'elle soit formelle ou informelle, l'appréciation tient compte des caractéristiques liées aux structures et au fonctionnement de l'organisation ; aux politiques, règles et pratiques qui régissent la carrière du personnel concerné et au climat de travail dans l'organisation.

En effet, l'appréciation des individus au travail est un domaine sensible qui a des effets directs sur les personnes et sur le déroulement de leur carrière. Pour cela, il requiert une démarche méthodique fondée sur la responsabilité et le dialogue et dont la finalité est l'atteinte des objectifs de la structure et le développement de ses membres. Un système d'appréciation adéquat met l'accent sur le dialogue entre apprécié et appréciateur, évite une attribution subjective des notes et participe de la motivation de l'agent.

Or, notre stage académique à la Direction des Ressources Humaines du MEMP d'août à novembre 2013, a révélé des insuffisances quant à la mesure objective de la performance de son personnel. Cette direction, structure de référence ayant pour mission d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer le système de gestion des performances en matière des RH ne devrait pas accepter l'appréciation des agents sans une base objective.

Dans le souci de contribuer à rendre plus objectif le système de notation dans cette direction, nous avons choisi de réfléchir sur le sujet :
« **Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations**

publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ».

En conduisant la présente étude, notre souhait est d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion du système de notation des ressources humaines de cette institution dans le but d'optimiser son rendement.

Pour y parvenir, certaines idées forces seront développées autour des points suivants :

- dans le chapitre préliminaire, nous allons présenter le cadre de l'étude et identifier la problématique ;
- dans le premier chapitre, nous allons faire, la collecte et l'analyse des données ;
- enfin, au deuxième chapitre, nous allons aborder des approches de solutions suivies de leurs conditions de mise en œuvre.

Chapitre préliminaire : de la présentation du cadre de l'étude à l'identification de la problématique

La Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire a servi de cadre à notre étude. Il sera procédé d'une part à sa présentation et d'autre part à l'état des lieux sur le fonctionnement de cette structure.

Section 1 : cadre de l'étude et mécanismes de fonctionnement

Il s'agira pour nous de présenter dans un premier temps le cadre structurel d'accueil du stage et dans un second temps l'état des lieux sur le fonctionnement de cette organisation.

Paragraphe 1 : présentation de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

La Direction des Affaires Financières et Administratives, instrument d'exécution du Budget s'occupait en 1984, de la gestion et de l'utilisation du personnel du Ministère des Enseignements Maternel et de Base. Mais au lendemain de la conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990, on a assisté à la 1^{ère} création d'une Direction des Ressources Humaines par décret n° 93-11 du 19 mai 1993 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Education Nationale. Vieille de 20 ans, la Direction des Ressources Humaines du sous-secteur des enseignements maternel et primaire est actuellement régie par l'arrêté n°123/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines. Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, régi par décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la

politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin. Suivant l'article 3 du décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012, le « Ministère des Enseignements Maternel et Primaire comprend :

- le Ministre ;
- les services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- l'Inspection Générale Pédagogique du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales ;
- les Directions Techniques ;
- les Directions Départementales et les Circonscriptions Scolaires ;
- les Organismes sous tutelle ;
- les Organes consultatifs et/ou délibératifs. »

Le cadre institutionnel de la Direction des Ressources Humaines est présenté à travers la parcellisation et la coordination du travail.

A- Missions, attributions et structures de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

1- Mission et attributions de la Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines, l'une des directions centrales du Ministère a pour mission d'assurer la gestion stratégique et administrative du personnel au sein dudit ministère. Il assure sa mission en

liaison avec les structures en charge de la gestion du personnel de l'Etat au plan national.

Aux termes de l'article 1^{er} de l'arrêté précité, la DRH est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du ministère : accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne ;
- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer les cadres organiques, les plans de carrière, le système de gestion des performances, les plans de promotion de leadership, de formation, de recrutement ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;
- d'informer et de former les cadres et agents du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;
- de conserver les actes de gestion des carrières et les dossiers individuels du personnel du ministère.

La Direction des Ressources Humaines du Ministère est dirigée par un spécialiste en gestion des ressources humaines.

2-Les structures de la Direction des Ressources Humaines du Ministère

Pour bien mener sa mission, la Direction des Ressources Humaines du Ministère dispose d'une structure d'appui et des services techniques (Annexe 1):

Le service d'appui

Il est assuré par le secrétariat. C'est l'organe central de gestion des courriers de la direction. Il est responsable de la gestion du matériel de la direction et assure également la gestion des archives de tout le personnel du Ministère.

Les services techniques sont :

- un Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs (SGC) ;
- un Service de la Gestion des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat (SGACE) ;
- un Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation (SPRF) ;
- un Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC).

Au total, la Direction des Ressources Humaines du Ministère compte cinq services pour accomplir les tâches qui lui sont dévolues. Quelles sont les Ressources Humaines dont elle dispose ?

B- Le personnel de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP)

La Direction des Ressources Humaines du MEMP dispose de deux catégories de personnel : le personnel administratif technique et le personnel administratif de service.

1- Le personnel administratif technique

Le personnel administratif technique est constitué d'administrateurs (7), d'ingénieurs statisticiens (1), d'attachés des services administratifs (1),

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

de secrétaires administratifs (1), de secrétaires adjoints des services administratifs (11), de contrôleurs des services financiers (2), d'assistants des services financiers (1) de techniciens spécialisés en informatique (3 programmeurs pupitreurs, 2 opérateurs de saisie, 2 assistants des services informatiques), de préposés des services administratifs (4) et de conducteur de véhicules administratifs (1).

2- Le personnel administratif de service

Le personnel administratif de service est constitué de 16 conseillers pédagogiques et de 20 instituteurs.

La Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire utilise à nos jours 72 agents.

Les caractéristiques du personnel se présentent comme il suit :

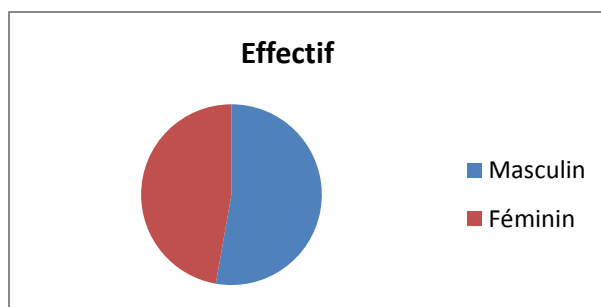
Répartition du personnel de la DRH par sexe

Tableau I : répartition du personnel par sexe

Numéro	Sexe	Effectif
1	Hommes	38
2	Femmes	34
Total		72

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Graphique n°1 : effectif du personnel de la DRH par sexe



Source : enquête personnelle, octobre 2013

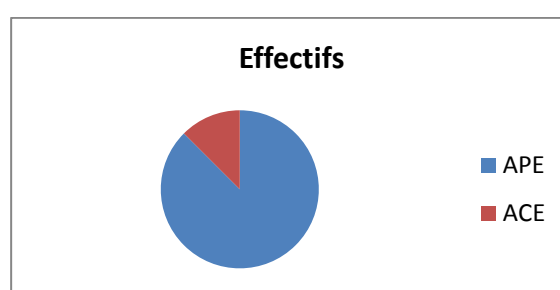
Répartition du personnel de la DRH par statut

Tableau II : répartition du personnel par statut

Numéro	Statut	Effectif	Pourcentage
1	APE	63	87,5
2	ACE	9	12,5
Total		72	100

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Graphique n°2 : effectif du personnel de la DRH par statut



Source : enquête personnelle, octobre 2013

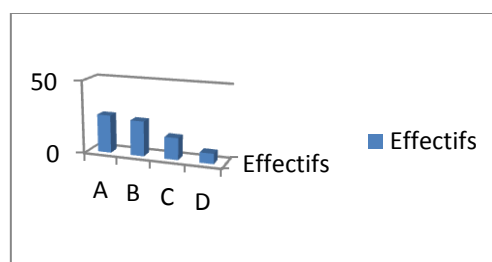
Répartition du personnel de la DRH par catégorie socio-professionnelle

Tableau III : répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle

Catégories	A		B		C		D	Total général
	A1	A3	B1	B3	C1	C3	D3	
Effectif	8	18	20	4	2	13	7	72
Total	26		24		15		7	72
Pourcentage	36		33		21		10	100

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Graphique n°3 : effectif du personnel de la DRH par catégorie socio-professionnelle



Source : enquête personnelle, octobre 2013

Tableau IV : effectif du personnel de la DRH par corps

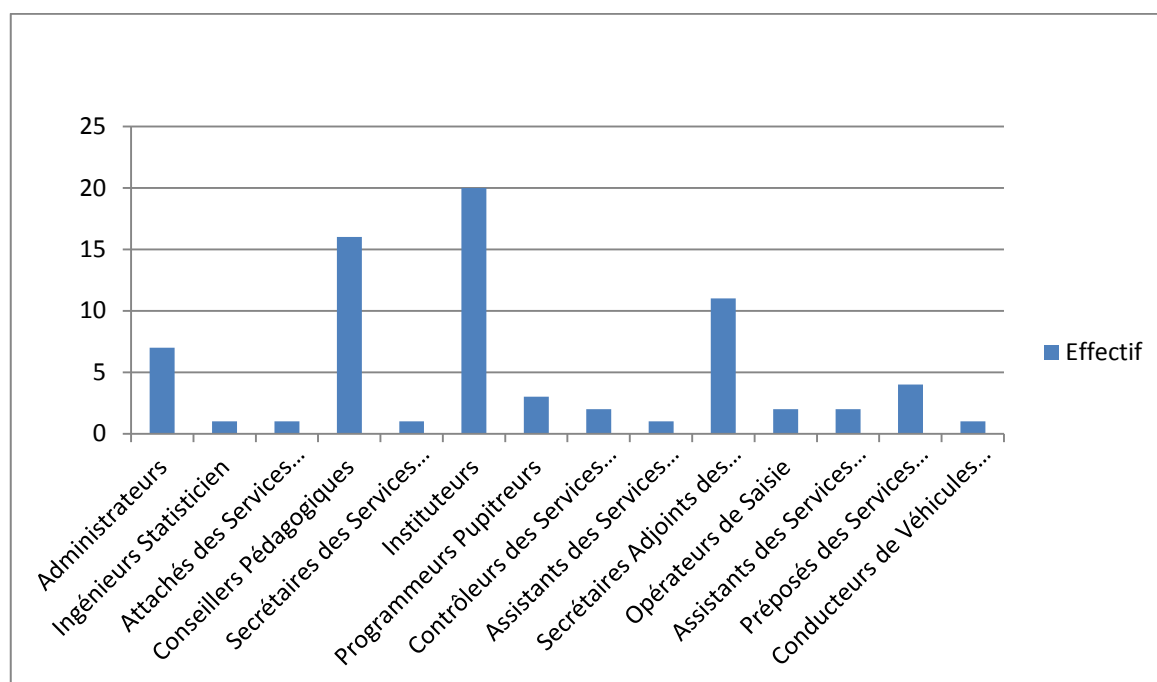
Corps	Effectif	Observations
Administrateurs	7	
Ingénieurs Statisticiens	1	
Attachés des Services Administratifs	1	
Conseillers Pédagogiques	16	
Secrétaires des Services Administratifs	1	
Instituteurs	20	
Programmeurs Pupitreurs	3	
Contrôleurs des Services Financiers	2	
Assistants des Services Financiers	1	
Secrétaires Adjointes des Services Administratifs	11	
Opérateurs de Saisie	2	
Assistants des Services Informatiques	2	
Préposés des Services Administratifs	4	
Conducteurs de Véhicules Administratifs	1	
Total	72	

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Il ressort de ce tableau que le personnel administratif de service représente une part non négligeable de l'effectif du personnel.

L'effectif des instituteurs est le plus élevé au sein de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire. Le graphique qui suit en donne la parfaite illustration.

Graphique n°4 : effectif de la DRH par corps



Source : enquête personnelle, octobre 2013

PARAGRAPHE 2 : état des lieux sur les activités de la Direction des Ressources Humaines du MEMP

A- Activités des structures de la Direction des Ressources Humaines du MEMP

1-Le Secrétariat

Le Secrétariat est l'organe central de gestion des courriers ordinaires et particuliers. C'est un service de soutien. Il réceptionne, enregistre, soumet à l'appréciation du Directeur des Ressources Humaines les courriers au départ et à l'arrivée et assure sa distribution en cas de nécessité. Il assure aussi la distribution des matériels et des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de la direction.

2-Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs

Ce Service assure la mise en œuvre et le suivi de l'application des textes régissant la carrière des Agents Permanents de l'Etat relevant des enseignements maternel et primaire, des personnels administratifs, technique et de service. Il initie et suit également les actes de gestion des carrières en liaison avec les services compétents des ministères en charge de la fonction publique et des finances.

3-Le Service de la Gestion des Carrières des agents contractuels de l'Etat

Il est chargé de la mise en œuvre, du suivi de l'application des textes régissant la carrière des agents contractuels de l'Etat. Ce service initie et suit les contrats de travail en liaison avec les services compétents des ministères en charge de la fonction publique et des finances.

4-Le Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation

Le Service de Prévision, du Recrutement et de la Formation est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer les cadres organiques, les plans de formation et de recrutement. Il met en œuvre et suit l'application des textes, règles et instructions relatifs à l'affectation, à la mutation, aux différentes positions et à la nomination des agents du ministère. Il produit les états d'effectifs et les statistiques des personnels, assure la promotion du mérite et gère les dossiers de récompenses des personnels du ministère. Il a pour mission d'assurer les relations avec les organisations syndicales, de promouvoir le dialogue social et d'étudier les dossiers à caractère social.

5- Le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

Il est chargé de mettre en œuvre, de suivre l'application des textes législatifs et réglementaires en vigueur en matière de procédures disciplinaires, d'instruire et de préparer les dossiers de contentieux en matière de gestion des ressources humaines.

B- Restitution des observations de stage

Il s'agira ici de présenter dans un premier temps un exposé des constats faits durant le stage et dans un second, une synthèse de l'état des lieux. Notre stage s'est déroulé d'août à novembre 2013. Au cours de ce stage, des informations ont été recueillies et des enquêtes ont été menées. Nous allons organiser la restitution de ces observations suivant un certain nombre d'éléments à savoir :

- **l'organisation du travail ;**
- **la planification des emplois et des effectifs ;**
- **l'évaluation du personnel et l'appréciation des performances ;**
- **la formation ;**
- **la gestion des carrières ;**
- **la mobilité.**

1- L'organisation du travail

A la Direction des Ressources Humaines, l'arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement de la direction qui date de l'année en cours est déjà mis en application et les nouveaux services créés fonctionnent. On note une volonté manifeste de gestion modernisée du personnel par **la mise en œuvre du nouvel arrêté (Force).**

A la Direction des Ressources Humaines du sous-secteur de l'enseignement maternel et primaire, chaque responsable de service connaît

ses charges. Des fiches de postes de chefs de services ont été rédigées et validées en 2008. Par contre, il n'existe pas des fiches de postes pour clarifier les responsabilités des collaborateurs. Dans ces conditions, les collaborateurs n'ont pas une idée claire et partagée de ce qui est attendu d'eux. Cette inexistence des fiches de postes des collaborateurs empêche une clarification des responsabilités. Il n'y a donc pas une compréhension et une entente communes de ces responsabilités entre le supérieur et le collaborateur. Les principales activités, ni les objectifs ne sont pas fixées dans un document. Le travail est organisé sans l'établissement d'un plan de rendement. On note une **absence de la fixation des objectifs de rendement aux agents (Faiblesse)**.

Les services sont organisés en divisions. Ces dernières disposent chacune à sa tête d'un responsable qui répond devant le chef de service des tâches à lui confiées. Ce dernier organise à son tour les collaborateurs sur la réalisation des tâches qui se font dans une harmonie telle une cause commune. Les agents travaillent dans une ambiance de convivialité et dans **le respect de la hiérarchie (Force)**.

Le secrétariat, chargé d'assurer la coordination entre les différents services et le bureau du directeur se trouvent sur le site qui abrite le Cabinet du Ministre distant de plusieurs kilomètres (6 km) des quatre autres services situés eux dans le quartier Tokpota. Cet éloignement entraîne **le retard dans l'acheminement des courriers (Faiblesse)**, la moto devant permettre à l'agent responsable d'assurer cette fonction est endommagée et il attend son remplacement. Les courriers parvenus au secrétariat sont enregistrés sur le micro-ordinateur. On note **le traitement informatisé des courriers (Force)** qui permet de suivre la traçabilité de ces derniers.

Les travaux de groupe sont valorisés dans les services. Ce qui permet des échanges efficaces et l'apprentissage rapide. On assiste au **partage d'expériences (Force)** lors des travaux en commissions pour l'élaboration des projets d'actes. Les travaux se déroulent en commissions dans une **bonne ambiance de travail (Force)**.

Cependant, le traitement des dossiers de reclassement et d'avancement des deux services en charge de la gestion des carrières reste manuel. Ce qui occasionne la reprise de beaucoup d'actes. On conclut à de fréquentes erreurs sur les actes de carrière compte tenu des **surcharges de travail et d'un sous-effectif (Faiblesse)**. Les deux services de gestion des carrières ne disposent que de huit ordinateurs pour traiter des milliers de dossiers d'enseignants. Ce qui montre **l'insuffisance de matériels informatiques (Faiblesse)**. Il existe le progiciel SDL7 qui n'est jamais opérationnel. On note **la non informatisation du processus de gestion des carrières** du personnel des enseignements maternel et primaire **(Faiblesse)**.

Au cours des travaux d'élaboration des projets d'actes de carrière des agents, lorsqu'il arrive que des informations manquent dans un dossier, il n'est pas toujours possible d'avoir la réponse sur place. Pour cela, la commission fait appel aux intéressés qui envoient par voie hiérarchique ou par le biais des amis ou de certains conducteurs de bus les pièces faisant défaut. On note **l'inexistence d'un fichier unique de renseignements sur le personnel (Faiblesse)**. Il est donc impossible de prendre en compte les divers événements qui jalonnent et accompagnent leur vie professionnelle. Or, il est important que des informations issues de ces événements contribuent à la notation de l'agent. Les agents en service à la Direction des Ressources Humaines ne bénéficient pas eux aussi des informations issues de leur parcours professionnel. On peut conclure au **manque d'objectivité dans l'attribution des notes (Faiblesse)**.

2- La planification des emplois et des effectifs

C'est l'ensemble des activités qui assure une adéquation entre les besoins d'une organisation (en quantité et en qualité) et les ressources humaines futures nécessaires à son fonctionnement. A la Direction des Ressources Humaines, il n'y a pas un système formel qui soit mis en place pour aider à mieux gérer cette adéquation. On note **l'inexistence d'un inventaire objectif des ressources humaines disponibles (Faiblesse)**.

La démarche anticipative de gestion des ressources humaines n'est pas mise en œuvre en ce sens qu'aucun support de l'évolution des effectifs, ni de l'identification des besoins futurs en RH n'est disponible. Toutefois, compte tenu des départs à la retraite, la direction fait appel de façon conjoncturelle aux enseignants qui ont le plus souvent des problèmes de santé pour combler les vides créés. D'où la présence massive des enseignants en poste sédentaire à la DRH par rapport aux agents administratifs. On note **l'inexistence d'un cadre organique de gestion du personnel administratif** pour aider à mieux gérer les emplois et les effectifs (**Faiblesse**).

3- L'évaluation du personnel et l'appréciation des performances

Evaluer, c'est prendre des mesures, porter un jugement sur ces mesures en les situant par rapport à des critères en vue de prendre une décision.

Dans la fonction publique, le système de notation est organisé par le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat. En effet, l'article 52 du SGAPE demande aux supérieurs hiérarchiques de noter leurs collaborateurs à partir du 15 août de chaque année. Les notes doivent être portées sur le

bulletin individuel de notes qui doit parvenir au Ministère en charge du Travail au plus tard le 15 octobre de chaque année. Mais, dans la pratique, c'est à la veille d'une promotion que les bulletins des années antérieures sont remplis et envoyés au Ministère de la Fonction Publique. On note donc une **notation non objective des agents (Faiblesse)**.

A la Direction des Ressources Humaines du MEMP, l'inexistence des fiches de description poste des collaborateurs entraîne la difficulté voire l'impossibilité de fixer des objectifs clairs et négociés avec les collaborateurs. Surtout lorsqu'il s'agit des objectifs de comportement c'est-à-dire des aspects qui sont liés à des comportements professionnels, il n'existe pas de repère où sont détaillés les éléments à observer.

L'appréciation porte sur des critères non définis au préalable, non connus d'avance par l'évalué et se résume dans le remplissage des bulletins individuels de notes qui comportent des critères généraux relatifs à chaque catégorie d'agents. Ces critères inscrits sur les bulletins individuels de notes du fait de leurs généralités ne sont pas pertinents et ne permettent pas une appréciation objective. Nous pouvons conclure à **la non pertinence des critères d'appréciation (Faiblesse)**.

Ces bulletins sont remplis pour les promotions et les intégrations non pas dans un cadre de gestion du rendement mais dans un processus de formalité. Les notes y sont inscrites par le supérieur hiérarchique sans une base claire, discutée et comprise de l'agent. L'évaluation n'est pas ancrée dans un cycle de gestion du rendement.

L'évaluation professionnelle est prise en compte pour l'avancement de grade et pour la fixation du montant de certaines primes. Cependant, elle ne donne pas lieu à un compte-rendu auquel l'agent peut apporter des observations et dont il peut demander la révision. On conclut à **l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation (Faiblesse)**.

4- La formation

La formation est l'une des réponses à l'expression d'un déficit de compétences constaté chez un agent. Elle vise entre autres à corriger des écarts et à préparer le travailleur pour un emploi supérieur. Elle est décidée par l'organisation en fonction de ses besoins et de sa vision.

Les agents administratifs vont en formation sans une identification préalable des besoins de leur structure. On note **l'inexistence d'une identification des besoins de formation (Faiblesse)**.

Les pratiques révèlent deux types de formation. La première est celle de courte durée (2 à 3 semaines) et l'initiation ou le recyclage des agents afin d'améliorer leurs prestations. Ces formations sont les plus nombreuses. Il s'agit souvent des formations en informatique et en rédaction administrative. Elles ne donnent pas droit au reclassement. Les bénéficiaires de ces formations sont identifiés sur le tas. Les besoins de formation ne sont pas précisés dans un document et les participants sont identifiés en tenant compte du profil de l'intéressé, de son poste de travail. C'est la preuve qu'il existe un souci et une volonté d'assurer **l'organisation de formation continue** en cours d'emploi au profit des agents de la direction (**Force**).

La deuxième concerne les formations de longue durée (au moins 9 mois et plus). Elles sont sanctionnées par un diplôme et donne droit au reclassement. Ici aussi les agents devant prendre part à ces formations ne sont pas précisés. Chaque fonctionnaire désireux de suivre une formation va s'inscrire dans une filière et dans une école de son choix. Cette situation est engendrée par **l'inexistence d'un plan de formation (Faiblesse)**.

5-La gestion et le suivi des carrières

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du Capital Humain de l'organisation pour tendre à l'optimisation de son efficacité, <http://fr.wikipedia.org>. Jean-Yves Paul GANDEMEY dans son module de formation de gestion des carrières dans la fonction publique déroulé à l'ENAM au titre de l'année 2012-2013 définit la gestion des carrières comme l'ensemble des activités et tâches qui permettent le suivi correct de l'évolution professionnelle d'un agent, depuis son recrutement jusqu'à sa sortie (retraite, licenciement, démission, révocation). L'ensemble de ces activités assurent une adéquation entre les besoins en effectif des structures, les attentes à l'égard du travailleur et les potentiels et aspirations du personnel. On parle alors de plan de carrière. A la Direction des Ressources Humaines du MEMP, cet instrument de gestion nécessaire à la mise en œuvre des activités de prévision et d'anticipation de la politique RH n'est pas disponible. **L'inexistence d'un plan de carrière** rend difficile l'élaboration du plan de formation du personnel administratif qui peine à sortir (**Faiblesse**).

Le service chargé de la gestion des carrières des agents des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs ne tient pas à jour un système de renseignements et d'informations individuelles sur les agents. On peut conclure à **l'inexistence d'un fichier du personnel et du dossier individuel** (**Faiblesse**).

Il existe deux types d'avancement. Il s'agit de l'avancement d'échelon et de l'avancement de grade. Le premier est automatique et a lieu tous les deux ans conformément à l'article 57 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanent de l'Etat et la

décision-loi n°89-006 du 12 avril 1989 modifiant et complétant la loi n°86-013 du 26 février 1986. Ce qui signifie que quel que soit le niveau d'atteinte des résultats des Agents Permanents de l'Etat, ils ont droit à une augmentation de traitement tous les deux ans. Cette situation entraine **une absence de motivation des agents (Faiblesse)** rendant ainsi peu performants les agents.

En ce qui concerne l'avancement de grade (le passage d'un grade inférieur au grade immédiatement supérieur), il est subordonné à l'obtention d'une note favorable par l'agent et remplissant les conditions d'ancienneté minimum définies à l'article 59 du statut général des agents permanents de l'Etat. Chaque agent ne disposant pas d'un dossier personnel, il manque des décisions susceptibles de permettre d'apprécier l'agent concerné tout au long de sa carrière. On note **l'inexistence d'une documentation sur l'appréciation des performances des agents (Faiblesse)**.

6-La mobilité

La mobilité constitue un instrument puissant d'enrichissement professionnel, par l'acquisition de nouvelles compétences, de nouvelles expériences, par la confrontation avec d'autres milieux professionnels, avec d'autres cultures professionnelles.

A la Direction des Ressources Humaines, on enregistre de fréquents redéploiements. Ils sont occasionnés par les départs à la retraite. Les vides ainsi créés sont anticipés par la mobilité du personnel. On conclut à **l'utilisation de la mobilité comme levier efficace d'adaptation des agents à l'évolution des effectifs (Force)**.

Section 2 : identification de la problématique

Dans cette partie, nous aborderons dans un premier temps le choix et la spécification de la problématique et dans un second, nous déboucherons sur la vision globale de résolution de la problématique.

Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique

A- Identification des atouts (forces et opportunités)

De la restitution des observations de stage, il se dégage comme atouts :

- la mise en œuvre du nouvel arrêté ;
- le respect de la hiérarchie ;
- le traitement informatisé des courriers ;
- le partage d'expériences ;
- une bonne ambiance de travail ;
- l'organisation de formation continue ;
- l'existence d'un plan de travail annuel ;
- l'utilisation de la mobilité comme levier efficace d'adaptation des agents à l'évolution des effectifs.

B- Identification des problèmes (menaces et faiblesses)

Les problèmes identifiés sont de plusieurs ordres à savoir :

- une absence de la fixation des objectifs de rendement aux agents ;
- le retard dans l'acheminement des courriers ;
- la surcharge de travail et le sous-effectif ;

- l'insuffisance de matériels informatique ;
- la non informatisation du processus de gestion des carrières ;
- l'inexistence d'un fichier unique de renseignements sur le personnel ;
- le manque d'objectivité dans l'attribution des notes ;
- l'inexistence d'un inventaire objectif des ressources humaines disponibles
- l'inexistence d'un cadre organique de gestion du personnel administratif ;
- la notation non objective des agents ;
- La non pertinence des critères d'appréciation ;
- l'inexistence d'un entretien formel d'évaluation ;
- l'inexistence d'une identification des besoins de formation
- l'inexistence d'un plan de formation ;
- l'inexistence d'un plan de carrière ;
- l'inexistence d'un fichier du personnel et du dossier individuel ;
- l'absence de motivation des agents ;
- l'inexistence d'une documentation sur l'appréciation des performances des agents.

C-Liste des problématiques possibles

Les différents problèmes identifiés sont regroupés par centres d'intérêt et présentés dans le tableau suivant :

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

Tableau V : regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et problématiques possibles

N°	Centres d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Gestion de la formation	Gestion non rationnelle de la formation	-Inexistence d'une identification des besoins de formation -Inexistence d'un plan de formation	Problématique de la gestion non rationnelle de la formation
2	Conditions de travail	Inexistence de conditions satisfaisantes de travail	-Insuffisance de matériels informatiques -Surcharge de travail et un sous-effectif	Problématique d'une amélioration des conditions de travail
3	L'appréciation des performances individuelles	Système de notation non objective des ressources humaines	-Notation non objective des agents - Non pertinence des critères d'appréciation -Inexistence d'un entretien formel d'appréciation	Problématique de système de notation objective des ressources humaines
4	La carrière	Insuffisance dans la gestion des carrières des RH	-Inexistence d'un plan de carrière -Inexistence d'un fichier du personnel et du dossier individuel -Absence de motivation des agents -Inexistence d'une documentation sur l'appréciation des performances	Problématique d'une amélioration de la gestion des carrières des RH
5	La gestion des emplois et des effectifs		-Inexistence d'un cadre organique de gestion du personnel administratif - Inexistence d'un inventaire objectif des ressources humaines disponibles	Problématique de la mise en place d'une pratique de planification des RH

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Paragraphe 2 : ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

A- Ciblage et spécification de la problématique

1- Rappel des problématiques dégagées

Une analyse des problèmes spécifiques inventoriés tout au long de notre état des lieux montre que tous les centres d'intérêt constituent

des problématiques auxquelles la Direction des Ressources Humaines devra faire face en vue d'améliorer la gestion de ses RH.

En effet, l'état des lieux de base nous a permis d'identifier les problématiques relatives :

- à la gestion non rationnelle de la formation ;
- à l'amélioration des conditions de travail ;
- au système de notation objective des ressources humaines ;
- à l'amélioration de la gestion des carrières des RH ;
- à la mise en place d'une pratique de planification des RH.

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire professionnel, il n'est pas possible de procéder à la fois à la résolution de toutes les problématiques identifiées ; c'est pourquoi, nous avons fait l'option de choisir une problématique dont la résolution contribuera à éliminer plusieurs dysfonctionnements constatés et servira également de résolutions à d'autres problématiques. Ces considérations nous ont donc conduits à choisir la problématique de " **système de notation objective des ressources humaines** ". Cette problématique cadre bien avec le problème général de notre étude qui est le système de notation non objective des Ressources Humaines à la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

Ce choix se justifie pour les raisons suivantes :

- Conformément à l'article 55 du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, chaque agent doit avoir auprès du responsable de l'unité de production un dossier personnel qui doit le suivre tout le long de sa carrière ; ce dossier doit contenir nécessairement ampliations de toutes les décisions susceptibles de permettre d'apprécier l'agent concerné pendant toute sa carrière.

Mais en réalité, ce n'est pas le cas à la Direction des Ressources Humaines où il n'existe pas un système de suivi et d'archivage des informations personnelles de chaque agent ;

- L'évaluation des RH donne l'occasion aussi bien au supérieur hiérarchique et à l'agent évalué de voir sa contribution à la valeur ajoutée de la structure et permet le dialogue entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Lorsqu'elle est faite sur des bases objectives, elle devient une source de motivation. C'est grâce à une évaluation efficace que des écarts sont constatés pour établir les outils stratégiques de gestion des RH comme la fiche de poste, le plan de formation, le plan de carrière, ...

2-Enoncé de la problématique

L'administration publique à l'heure de la gestion axée sur les résultats a besoin d'élaborer et de mettre en œuvre des outils de gestion des RH.

La Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire pour être performante, doit mettre en place un système de notation pouvant lui permettre d'apprécier de façon optimale ses agents. En réalité, l'appréciation de la performance ou du rendement est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements manifestés par les agents évalués pendant une période donnée dans une organisation et à prendre une décision selon que le travail a été bien fait ou non.

Afin d'améliorer la notation des RH dans cette direction, il nous faut passer en revue les problèmes qui sont liés à cette appréciation.

Pour cela, au nombre des problèmes énumérés nous pouvons dire que l'inexistence d'un plan de rendement n'est pas à retenir car il sera résolu au cours de la fixation des objectifs.

De même, le problème de la non pertinence des méthodes d'appréciation ne sera pas retenu en ce sens que c'est l'appréciateur qui précise et utilise le système de notation.

Les deux problèmes spécifiques ci-dessus évoqués étant écartés, il ne nous reste qu'à résoudre les trois autres suivants :

- notation non objective des agents (problème spécifique n°1) ;
- non pertinence des critères d'appréciation (problème spécifique n°2) ;
- inexistence d'un entretien formel d'appréciation (problème spécifique n°3).

Après la détermination des problèmes spécifiques, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il est important de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et, par conséquent, le problème général identifié.

B-Vision globale de résolution de la problématique spécifiée et étapes de la recherche

Une fois les problèmes spécifiques identifiés et le sujet formulé, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre le problème général, et les problèmes spécifiques identifiés.

1-Approche générique de résolution du problème général

L'appréciation des performances des agents est une activité importante en matière de gestion des RH. C'est un domaine sensible qui a des effets directs sur les personnes et sur leur parcours professionnel au

sein de l'organisation. Pour cela, ce processus exige une démarche méthodique.

Le problème général étant le système de notation non objective des RH, la résolution de ce problème passe par l'institution d'un plan de rendement. Le plan de rendement est une attente partagée entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur. Il établit de façon claire et réaliste en début d'année les critères et modalités qui serviront de base à l'appréciation des performances de l'agent en fin d'année. Ainsi, la résolution du problème général tiendra essentiellement compte de la nécessité d'utiliser le système d'appréciation des ressources comme un dispositif qui permet de :

- favoriser la communication entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur ;
- motiver l'employé par la reconnaissance de ses mérites ;
- responsabiliser l'agent en lui fixant des objectifs dont il doit rendre compte.

Nous sommes donc, en termes d'approche générique liée au problème général, dans la théorie générale de l'appréciation des RH qui sera présentée par rapport aux problèmes spécifiques identifiés plus haut.

2-Approche générique relatif au problème spécifique n °1

Concernant le problème spécifique n°1 relatif à **la notation non objective des agents**, nous pouvons dire que l'élaboration des fiches de poste des collaborateurs doit permettre à l'agent évalué et au supérieur hiérarchique appréciateur d'avoir la même compréhension sur les responsabilités liées à chaque poste. Les attentes d'un supérieur hiérarchique vis-à-vis d'un collaborateur sont différentes de celles que le collaborateur croît que son chef a à son égard. Ceci crée un écart. L'écart est souvent source de frustrations, de conflits et de baisse d'efficacité.

Lorsque le superviseur et le supervisé ont les mêmes perceptions sur les responsabilités du supervisé par rapport à une fonction donnée, Il y a congruence. Les résultats étant liés aux responsabilités, **il s'ensuit que la résolution de ce problème spécifique n°1 nécessitera donc une description des postes des collaborateurs.**

3-Approche générique relatif au problème spécifique n °2

Quant au problème spécifique n°2 relatif à la non pertinence des critères d'appréciation, il faut utiliser un ensemble de techniques, d'outils et d'habiletés qui permettent de déterminer ce que l'agent apporte dans la réalisation des objectifs de la direction. **La résolution de ce problème spécifique exige une appréciation des performances fondée sur une approche basée à la fois sur les résultats et sur la personne (comportements professionnels).**

L'approche basée sur la personne préconise une appréciation de la personne basée sur ses traits personnels, sur ses comportements et sur son potentiel. Dans cette approche, on apprécie la personne sur la base du degré de réussite de son travail en relation avec ses habiletés et ses capacités. Tandis que l'approche basée sur l'appréciation des résultats propose d'apprécier la qualité et le degré de réalisation du travail. Avec cette approche, l'objet de l'appréciation se déplace de l'agent à ses réalisations, de l'appréciation de la personnalité à l'analyse du travail, du contrôle des personnes on passe au contrôle des opérations.

4-Approche générique relatif au problème spécifique n °3

Par la concertation, l'employé participe activement à l'élaboration de son plan de rendement. Ce qui lui permet d'être engagé dans l'action de production des résultats attendus, de favoriser sa motivation et d'accroître

la probabilité de fixer avec lui des objectifs réalistes. Le chef doit exprimer de façon claire et précise à ses collaborateurs ce qu'il attend d'eux, c'est-à-dire leur fixer un ensemble d'objectifs embrassant leurs domaines d'activités. Le supérieur hiérarchique en fixant des objectifs explicites évite des malentendus entre superviseur et supervisé. Ainsi, la fixation des objectifs se présente comme la base de toute relation hiérarchique. En l'absence de cette base, le chef quel que soit son niveau ou rang ne peut évaluer convenablement son collaborateur. La résolution du problème spécifique n°3 relatif à **l'inexistence d'un entretien formel d'évaluation** passe par la mise en place d'un plan de rendement des agents.

Tableau VI : synthèse des approches théoriques par problème étudié

Niveaux	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Notation non objective des agents	Approche basée sur la description des postes
2	Non pertinence des critères d'appréciation	Approche d'appréciation basée sur les résultats et sur la personne (les comportements professionnels)
3	Inexistence d'un entretien formel d'appréciation	Approche basée sur l'utilisation d'un plan de rendement

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Les différentes approches de résolution des trois problèmes spécifiques identifiés étant présentées, nous aborderons le cadre théorique de l'étude et les approches de solutions. Le chapitre suivant sera consacré à cette réflexion.

Toutefois, il est important de signaler que dans la mise en œuvre effective de la résolution de la problématique, le choix de la méthodologie, les résultats issus de la collecte des données sont susceptibles d'influencer la vision actuelle de résolution de cette problématique.

Pour contribuer à la résolution des différents problèmes spécifiques, nous adopterons une démarche constituée de plusieurs étapes :

1^{ère} étape : définitions des objectifs, recherche des causes supposées être à la base des problèmes et formulation des hypothèses

- Les objectifs seront définis par rapport aux problèmes identifiés. Pour cela, l'objectif général sera lié au problème général et les objectifs spécifiques seront liés aux problèmes spécifiques.
- La recherche des causes aux différents problèmes se fera par l'identification de toutes les causes possibles.

Puis après, nous allons retenir les causes plausibles aux problèmes identifiés. L'hypothèse lit la cause à l'effet. Elle sera formulée sous forme de proposition explicative du problème en résolution.

2^{ème} étape : revue de la littérature

Elle nous permettra de faire le point sur l'état des connaissances sur les problèmes en résolution, afin d'être mieux outillé pour notre analyse.

3^{ème} étape : collecte et analyse des données

Cette étape nous conduira à la réalisation des enquêtes et à la vérification des hypothèses formulées en vue de poser le diagnostic.

4^{ème} étape : approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Nous proposerons aux autorités administratives de la Direction des Ressources Humaines du MEMP des approches de solutions pour une amélioration de l'appréciation des RH.

Chapitre premier : conception, organisation des enquêtes à l'établissement du diagnostic

SECTION 1 : objectifs de l'étude et méthodologie de la recherche

Nous allons fixer ici les objectifs de l'étude, formuler les hypothèses de travail à partir des causes supposées, élaborer le tableau de bord de l'étude et procéder à la revue de littérature relative à la problématique.

PARAGRAPHE 1 : fixation des objectifs et revue de la littérature

Avant de présenter les objectifs et hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes auxquels nous voulons apporter des solutions.

Problème général : système de notation non objective des RH

Problèmes spécifiques :

- notation non objective des agents (problème spécifique n°1)
- non pertinence des critères d'appréciation (problème spécifique n°2)
- inexistence d'un entretien formel d'appréciation (problème spécifique n°3)

A-Présentation des objectifs de l'étude

La fixation des objectifs s'est fait en termes d'objectif général en liaison avec le problème général et d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes spécifiques.

Objectif général

Il s'agit d'analyser les facteurs explicatifs des freins au système de notation objective des agents.

Objectif spécifique n°1

Déterminer les causes qui justifient la notation non objective des agents.

Objectif spécifique n°2

Identifier les causes de la non pertinence des critères d'appréciation.

Objectif spécifique n°3

Suggérer des mesures de mise en place d'un entretien formel d'appréciation.

B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Dans le but de résoudre les problèmes identifiés, il sera retenu la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base du problème considéré. Ces causes seront présentées par ordre croissant d'importance.

➤ Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est la notation non objective des agents. Après analyse du problème, deux (02) causes possibles peuvent être à son origine :

- absence d'un dossier individuel ;
- absence des fiches de description des postes des collaborateurs.

Le dossier individuel permet le suivi de la carrière des agents. Il contient les informations susceptibles de renseigner le responsable d'unité c'est-à-dire le supérieur hiérarchique sur le passé du collaborateur et qui peuvent influencer l'attribution des notes. Cependant, cette cause n'est pas à retenir en ce sens qu'elle est moins plausible que la seconde.

En effet, la description des postes des collaborateurs sert de base pour les exigences du service, les attributions ainsi que les responsabilités. Avec cet instrument de travail, l'agent est à même de cerner sa part concrète dans l'atteinte de la mission de l'unité administrative. Cette part représente ces responsabilités. C'est en fonction de la compréhension des responsabilités qu'il produira des résultats et la notation doit dépendre de la qualité de ces résultats.

D'où l'**hypothèse n°1** est formulée comme suit « **la notation non objective des agents s'explique par l'absence des fiches de description de postes des collaborateurs** ».

➤ **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

L'analyse du problème de la non pertinence des critères d'appréciation permet d'identifier deux causes possibles :

- absence d'un référentiel des comportements professionnels ;
- généralité des éléments d'appréciation.

Aucun bulletin individuel de notes des différentes catégories d'Agents Permanents de l'Etat ne comporte un référentiel de comportements (Annexe 9). Les comportements sont un ensemble de manières d'être ou de se conduire. Ils sont dits professionnels, lorsqu'ils font partie des exigences de l'emploi et sont attendus par les bénéficiaires de cet emploi ou qui sont souhaités par l'organisation. Les critères de notation tels que définis par le SGAPE ne permettent pas de faire une appréciation réelle du collaborateur. L'absence d'un référentiel des comportements est une cause possible du problème en étude. De plus, l'insuffisance des éléments d'appréciation sur les bulletins individuels de notes participe aussi de la non pertinence des critères retenus. C'est pourquoi, nous retenons l'**hypothèse n°2** « **la non pertinence des critères**

d'appréciation est due à l'absence d'un référentiel des comportements professionnels et à la généralité des éléments d'appréciation ».

➤ **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

Les causes supposées être à la base du problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation sont :

- non formation des appréciateurs
- méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation.

La première cause possible à savoir la non formation des appréciateurs paraît moins pertinente.

La loi n°98-035 modifiant et complétant la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat modifiée par la loi n°89-020 du 29 avril 1989 a prévu en son article 54 (nouveau) que les propositions relatives aux objectifs et à l'appréciation des performances sont faites par le responsable hiérarchique direct avec la participation de l'agent concerné. Ces propositions sont validées par le niveau hiérarchique immédiatement supérieur en comité de direction au niveau des directions et par le ministre dont dépend l'agent. Au regard de cet article, l'appréciation de l'agent implique qu'il y ait des ententes claires, formelles et partagées. Nous pouvons dire après analyse que la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'évaluation est la cause la plus plausible.

D'où la formulation de l'**hypothèse n°3 « l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation est due à la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation ».**

➤ **Causes et hypothèse liées au problème général**

Au niveau général, nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui puisse prendre en compte les différentes causes spécifiques à partir d'un lien générique unique. C'est pourquoi, nous ne sommes pas en mesure de formuler une hypothèse générale du fait de l'absence d'une cause générale.

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

Tableau VII : Tableau de bord de l'étude « Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire »

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Système de notation non objective des RH	<u>Objectif général</u> Analyser les facteurs explicatifs des freins au système de notation objective des RH	-	-
Niveaux spécifiques	1	Notation non objective des agents	Déterminer les causes qui justifient la notation non objective des agents	L'absence des fiches de description de postes des collaborateurs	La notation non objective des agents s'explique par l'absence des fiches de description de postes des collaborateurs
	2	Non pertinence des critères d'appréciation	Identifier les causes de la non pertinence des critères d'appréciation	L'absence d'un référentiel des comportements professionnels et généralité des éléments d'appréciation	La non pertinence des critères d'appréciation est causée par l'absence d'un référentiel des comportements professionnels et la généralité des éléments d'appréciation
	3	Inexistence d'un entretien formel d'appréciation	Suggérer des mesures de mise en place d'un entretien formel d'appréciation	La méconnaissance de l'importance de l'entretien formel d'appréciation	L'inexistence d'un entretien formel d'appréciation est due à la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation

Source : enquête personnelle, octobre 2013

C- Revue de la littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Nous ferons cet exercice en prenant pour repères les thématiques retenues. Il est question à travers ces thématiques, d'exposer le point des connaissances liées au problème général qui est le système de notation non objective des RH à la Direction des RH du MEMP. Mais avant d'exposer les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques, il nous paraît convenable de procéder d'abord à la définition de quelques concepts.

Loin d'étaler de façon exhaustive, les connaissances des auteurs sur le système de notation de la performance des ressources humaines, notre travail présente le recueil des connaissances relatives à chacun des problèmes spécifiques retenus ci-après :

- la notation non objective des agents ;
- la non pertinence des critères d'appréciation ;
- l'inexistence d'un entretien formel d'évaluation.

Ainsi, après avoir clarifié les concepts clés liés au sujet de l'étude, nous faisons la synthèse des écrits antérieurs et de la littérature existante sur les problèmes en résolution.

1- Clarification conceptuelle

Le « Dictionnaire Universel » définit l'**organisation** comme la manière dont un corps est organisé, une structure. Il définit la structure comme une organisation complexe considérée sous l'angle de ses

principaux éléments constitutifs. Parmi ces éléments, se trouvent des hommes et des femmes nécessaires à l'atteinte des objectifs communs.

C'est pourquoi, certains auteurs conçoivent l'organisation comme « le processus par lequel le management prévoit et détermine la structure et la forme du système de communication, d'exercice de l'autorité et de répartition des responsabilités, qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs » (**Hellriegel, et al., 2001 p. 393**). Ils soulignent que les contraintes environnementales (degré de complexité,...) les choix stratégiques (philosophie de la haute direction, ...) et les facteurs technologiques (interdépendance de la tâche, ...) peuvent individuellement ou ensemble influencer les décisions concernant la conception d'une organisation. A l'analyse, une organisation doit réaliser des objectifs ; maintenir la structure interne et s'adapter à l'environnement externe.

Pour (**Pichault et Nizet, 2000**), la division et la coordination du travail, les buts et la distribution du pouvoir constituent les éléments majeurs des configurations organisationnelles.

L'organisation, qu'elle soit donc privée ou publique a une mission dont le découpage permet d'identifier l'agent qui a fait ou qui n'a pas fait. C'est la responsabilité. Pour avoir une idée de comment cette responsabilité est assumée par les individus au sein de l'organisation, on a recourt à un instrument appelé **évaluation**.

Le dictionnaire « le Petit Robert » définit l'évaluation comme « 1- action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance (d'une chose) 2-la valeur, la quantité évaluée ».

Dans son ouvrage *L'évaluation, règles du jeu*, (**Hadji, 1995**) définit l'évaluation comme un outil de gestion du probable permettant de peser le

présent pour peser sur l'avenir. Mais en réalité qu'est-ce qui est pesé dans le présent et dans l'avenir ? (Peretti 2008, p.116) écrit qu'évaluer, c'est « déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur d'une personne, d'une méthode par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés ». Cette définition vient compléter les deux premières en mettant en relief les notions de **performances**, ou de **rendement**.

Pour certains, l'évaluation mesure le rendement. Le « Dictionnaire Universel » définit le **rendement** comme le produit proportionnel que donne quelque chose, le rapport entre le temps que quelqu'un passe à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu ».

C'est dans ce sens que, (St- Onge et Haines, 2007) définissent le rendement comme le résultat obtenu en comparaison des résultats attendus. (Martory et Crozet, 2005) vont plus loin et estiment que le rendement se définit comme la relation entre la production obtenue et le temps consacré à l'obtention de ladite production. C'est pourquoi, (Werther et al, 1990, p.375) écrit : « l'évaluation du rendement est le processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leurs employés ». (Saba, T. et al, 2008, p.214) précisent et définissent l'évaluation du rendement comme « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ».

Pour d'autres l'évaluation mesure la **performance**. Elle est définie par le dictionnaire « le Petit Robert » comme « 1-résultat chiffré obtenu dans une compétition, 2-résultat optimal qu'une machine peut obtenir ».

La **performance** « est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui sont fixés. » (Peretti, 2008, p.189).

Ainsi, la **performance** peut être définie comme le degré d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs préalablement fixés. En d'autres termes, la performance est la somme de l'efficacité (pertinence des objectifs, degré d'atteinte des objectifs) et de l'efficience (« résultats/ressources » et « résultats/organisation du travail »).

Selon (**Mercier et Schmidt, 2004**) la performance d'un individu peut s'évaluer en fonction de trois dimensions :

- le travail réalisé (les activités ou missions et le comportement manifesté au travail) ;
- les résultats du travail effectué (écart entre les résultats attendus et ceux réellement obtenus) ;
- les traits personnels (personnalité, qualités relationnelles, aptitude, intelligence, compétence).

C'est dans la même optique que (**Bernatchez, 2010, p.8**) affirme que « la performance implique des notions de capacités humaines et de charge de travail ». (**Ndi Zambo, 2003**) précise que la « performance » s'apprécie toujours à deux niveaux : celui de l'efficacité (le degré d'atteinte des objectifs, quels que soient les moyens utilisés) et celui de l'efficience (le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir). C'est dire que pour eux, performance = efficacité + efficience.

Faut-il parler d'appréciation ou d'évaluation en matière de GRH ?

L'**appréciation** selon « le Dictionnaire Universel » est définie comme « 1-estimation, évaluation, 2-opinion, jugement, 3-appréciation d'une monnaie : hausse de sa valeur par rapport à une ou plusieurs autres monnaies ».

Pour (**Labruffe, 2005**), l'appréciation constitue un levier exceptionnel pour améliorer les communications entre les employés et contribue de ce fait à la mise en œuvre d'objectifs mesurables, réalistes et contrôlés. L'appréciation a aussi pour but de favoriser le dialogue entre les supervisés et les superviseurs (**Martory et Crozet, 2005**).

Selon, (**Cadin, Guérin, et Pigeyre 2002**) les termes appréciation et évaluation s'utilisent pour indiquer la même réalité. (**Bernatchez, 2010**) précise que l'évaluation et l'appréciation s'emploient quand il s'agit de désigner le processus lui-même. Tandis que le rendement et la performance s'utilisent quand il s'agit des résultats. Selon (**Mercier et Schmidt, 2004**), ces résultats sont les produits issus de la mise en œuvre par l'individu des opérations (intellectuelles, gestuelles, ...) à son poste de travail.

L'évaluation peut donc porter sur le rendement ou la performance. Ainsi donc, « L'évaluation du rendement évoque surtout l'idée de mesurer la production d'une personne par rapport à une norme. Tout comme l'appréciation des performances, elle renvoie donc à l'efficacité dans le travail » (**Bernatchez, 2010, p.7**). Quant à (**Sekiou, et al, 2004**) l'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un employé en ce qui concerne l'exécution de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en s'appuyant sur des critères explicites et des normes établies.

Au total, plusieurs auteurs ont eu à aborder les concepts d'appréciation, évaluation, performance, rendement, et les travaux de recherches sont loin d'être unanimes.

En ce qui concerne les concepts **appréciation** et **évaluation**, des divergences de points de vue s'observent. Elle revêt le même sens lorsqu'on parle du processus lui-même. L'expression **rendement** prendrait en compte des éléments quantitatifs alors que l'expression **performance** tient compte des éléments comportementaux ou de compétences. Pour d'autres, la performance serait plus englobante que le rendement et prend en compte l'efficacité et l'efficience. Pour bien d'autres encore, les deux expressions sont utilisées comme synonymes et de manière interchangeable.

L'organisation quant à elle, est essentielle pour toute activité humaine.

2 - Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

✓ Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1

Par rapport au problème de la notation non objective des agents, nous avons retenu une approche générique fondée sur la description des postes des collaborateurs ; c'est-à-dire la rédaction des fiches de description de postes.

La description de poste doit être rédigée en collaboration avec le titulaire du poste. Ainsi elle est un accord conclu entre le supérieur et le collaborateur sur :

- le contenu des responsabilités ;
- les activités à réaliser ;
- les indicateurs de performance ;
- les comportements attendus.

C'est un instrument de gestion pour les supérieurs. Avec la description de poste, on assiste à une meilleure organisation du travail par l'attribution à chaque agent des tâches précises et c'est sur cette base que se

fera la fixation des objectifs. Donc la description de poste est un outil nécessaire et indispensable à toute appréciation.

Pour (**Igalens, et Roger 2007**) plusieurs instruments servent à préparer l'appréciation et à apprécier le rendement. Il s'agit du projet d'établissement, de la fiche de poste, de la grille d'appréciation, du livret d'appréciation et des feuilles de préparation de l'entretien renseignées par l'évalué. La précision est apportée par (**Shimon, et al. , 2002**) qui estiment que la description de poste est désormais d'une importance utile pour les organisations, en ce sens qu'elle permet de déterminer le rendement, la satisfaction et la participation du collaborateur au travail.

✓ Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème à savoir la non pertinence des critères d'appréciation est la mise en place d'un référentiel de critères d'appréciation basés sur les résultats et sur la personne (les comportements professionnels).

L'approche basée sur la personne préconise une évaluation de la personne à partir de ses traits personnels, ses comportements et son potentiel. Tandis que l'approche basée sur les résultats propose d'évaluer la qualité et le degré de réalisation du travail.

S'agissant d'appréciation, il n'est pas possible d'apprécier le rendement d'un employé dans une organisation sans une référence c'est-à-dire des points de repère. Pour cela, il est indispensable de recourir aux différents critères et méthodes qui permettent de déterminer la performance du supervisé. Les critères constituent pour le supérieur hiérarchique une balise, un guide sur lequel il s'appuie pour apprécier son collaborateur. (**Schneider, et Schmitt 1986**) et (**Bernatchez, 2010**) définissent le critère comme une caractéristique qui permet de percevoir la différence des

contributions professionnelles des individus. Pour (Lévy-Leboyer, 1990) et (Bernatchez, 2010) un critère doit être pertinent (non équivoque et tenir compte de la nature du travail), rigoureux (choix des mots précis et réalistes et des indicateurs concrets ou tangibles) et cohérent (deux critères d'une même appréciation ne sauraient se contredire). Quant aux méthodes, diverses sont conçues pour apprécier les performances individuelles. Le contenu de ces méthodes est variable et diversifié. Il est donc utile de choisir la méthode d'appréciation qui permet d'atteindre un maximum d'objectivité tout en répondant aux exigences de l'organisation et au besoin des agents qui y travaillent. « Les principales méthodes d'appréciation sont : l'appréciation par rangement, la méthode par distribution forcée, l'appréciation ouverte, l'appréciation par événements signifiants, l'appréciation par échelle cotée, l'autoappréciation ou la coappréciation, l'étalonnage et la méthode multisource » (Bernatchez, 2010, p.69).

Dans son mémoire intitulé « *contribution à l'évaluation optimale des ressources humaines à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC)* » (BA OROU, 2007, p.35) mentionne que « certains auteurs se sont posé la question de savoir si l'on peut évaluer la personnalité sans les résultats, ou si les résultats peuvent être évalués sans tenir compte de la personnalité. C'est ainsi qu'est née une 3^{ème} approche qui a préconisé le jumelage des deux précédentes et cette option nous paraît la mieux adaptée. »

Après avoir abordé le cadre théorique de l'étude, nous allons présenter la démarche méthodologique permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche formulées.

✓ Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3

L'approche générique retenue est fondée sur l'utilisation d'un plan de rendement. Il est établi à la suite des entrevues d'appréciation. Les résultats du processus d'appréciation de la performance du personnel ne peuvent servir l'organisation que lorsqu'ils sont communiqués aux agents. C'est grâce à l'entretien d'appréciation que ce retour est possible. L'appréciateur peut transmettre ces renseignements de plusieurs manières : « énoncer et convaincre, énoncer et écouter ou, finalement résoudre le problème » (Gosselin, et Saint-Onge, 1998, p.398). Quelle que soit l'approche utilisée pour apprécier la performance du personnel, il est indispensable de :

- mettre l'accent sur les aspects positifs de la performance du supervisé ;
- dire à chaque apprécié que l'objectif de l'évaluation est d'améliorer la performance et non pas d'instaurer l'ordre ;
- mener l'entretien sans perturbations ;
- évaluer la performance des supervisés au moins par an ;
- formuler des critiques spécifiques et non générales ;
- centrer les critiques sur la performance de l'apprécié et non sur sa personnalité ;
- rester calme sans argumenter avec le collaborateur ;
- identifier des actions précises que le supervisé peut effectuer pour améliorer sa performance ;
- mettre l'accent sur la volonté de l'appréciateur de soutenir les efforts du collaborateur ;
- conclure l'entretien en insistant sur les aspects positifs observés chez l'apprécié.

PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie adoptée s'appuie sur deux types d'approches à savoir :

- approche théorique ;
- approche empirique.

A- Approche empirique

Cette dimension de l'étude fera ressortir les objectifs de la collecte des données, les méthodes de collecte des données, l'échantillon à questionner, la conception du questionnaire, la spécification des données ainsi que le dépouillement et la présentation des résultats.

1- Objectifs de l'enquête et identification des informations à recueillir

a) Objectifs de l'enquête

L'objectif de notre enquête est de recueillir des informations nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche précédemment émises. Ainsi, de façon spécifique notre enquête nous permettra de voir si :

- la notation non objective des agents s'explique par l'absence des fiches de description de postes des collaborateurs ;
- la non pertinence des critères d'appréciation est causée par l'absence des critères basés sur les résultats et sur la personne (les comportements professionnels et l'insuffisance des éléments d'appréciation) ;
- l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation est due à la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation.

b) Identification des informations à recueillir

Pour atteindre les objectifs de l'enquête, les données collectées concernent les facteurs liés à la notation non objective des agents à la DRH

du MEMP, la pertinence des critères d'appréciation et l'entretien formel d'appréciation.

2) Conception théorique de l'enquête

En dehors des observations au cours du stage, une enquête a permis de mieux cerner le sujet d'étude. Elle a consisté en une collecte et à l'analyse des données grâce à des outils tels que le questionnaire et l'entretien.

a) Entretien

Les entretiens exploratoires se sont déroulés avec la Directrice adjointe des Ressources Humaines et les Chefs de Service. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre les freins à l'évaluation non objective des agents. Ces entretiens ont été faits à l'aide d'un guide d'entretien (Annexe 3).

b) Enquête de terrain

Une enquête a été faite sur le terrain pour compléter les informations que nous avons recueillies. Elle a permis de recueillir auprès du personnel des informations pour avoir une vision plus nette des réalités relatives aux problèmes spécifiques. Cette enquête a été possible grâce à l'administration d'un questionnaire (Annexe 1) auprès de tout le personnel de la DRH.

c) Echantillon de l'enquête

L'échantillon est par définition un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon seront appliqués à la population étudiée. Pour assurer la fiabilité de cette extrapolation, l'échantillon doit être représentatif. Ainsi, notre enquête a porté sur un échantillon représentatif de 40 personnes (55% de la population mère)

choisies au hasard parmi les différentes catégories socio-professionnelles, par la technique de **hasard stratifié**.

Tableau VIII : échantillon de l'enquête

Catégories Socio-professionnelles	Effectif (Population mère)	Echantillon (55%)
Cadres supérieurs	26	16
Cadres moyens	24	13
Agents d'exécution	22	11
Total	72	40

Source : enquête personnelle, octobre 2013

d) Spécifications des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent :

- les causes de la notation non objective des agents ;
- les causes de la non pertinence des critères d'appréciation ;
- les causes de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation.

e) Conception des questionnaires

Pour permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Pour y parvenir, il a été procédé d'abord à la pré-enquête et ensuite au pré-test auprès de la population mère en vue de valider les projets de questionnaires.

Cette étape de validation a consisté en un amendement des projets de questionnaire pour tester leur compréhension générale et leur cohérence d'ensemble ; des clarifications et corrections nécessaires ont été apportées aux individus de la population ciblée.

Le questionnaire validé et administré, comporte des questions fondamentales qui ont servi à vérifier directement les hypothèses (Annexe 1).

Ces questions sont libellées comme suit :

Item 1- Pourquoi la notation des agents n'est pas objective à la DRH ?

- Absence de description des postes des collaborateurs
- Absence de dossier individuel
- Autres A préciser

Item 2- Qu'est-ce-qui explique la non pertinence des critères d'appréciation ?

- Eléments d'appréciation uniquement basés sur les résultats
- Eléments d'appréciation uniquement basés sur les comportements professionnels
- Autres A préciser

Item 3- L'inexistence de l'entretien formel d'appréciation est causée par :

- La non formation des appréciateurs aux techniques d'appréciation
- La méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation
- L'état du climat de travail
- Autres A préciser

f) Dépouillement et présentation des données

Les données recueillies auprès de l'échantillon sont dépouillées manuellement. Les données quantitatives sont traitées au moyen du tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décisions et d'en tirer les conclusions qui s'imposent. Elles sont présentées sous forme de tableaux et de graphiques. Ces derniers ont fait l'objet d'analyses en vue d'aboutir à la validation des hypothèses formulées.

B- Approche théorique

Les approches théoriques qui nous permettront d'analyser la problématique spécifiée sont celles retenues déjà dans la vision globale de résolution de la problématique.

Ainsi, il sera question ici d'exposer les approches théoriques retenues pour la résolution des trois problèmes spécifiques en nous référant à la revue de littérature et de présenter les outils d'analyse des données.

1- Choix théorique lié au problème de la notation non objective des agents

L'approche théorique que nous retiendrons pour analyser le problème de la notation non objective des agents est celle de la description des postes, car on ne peut évaluer objectivement sans avoir décrits au préalable les responsabilités, les activités ou les tâches d'un poste.

a) Présentation de la théorie retenue

La description des postes est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les activités ou les tâches d'un poste et qui renseigne essentiellement sur :

- l'unité administrative à laquelle le poste est rattaché ;
- la mission et les objectifs ;
- le profil du poste, ses exigences et ses caractéristiques ;
- les recouvrements et les limites avec d'autres secteurs d'activités ;
- les fonctions de suppléance ou d'intérim.

Elle permet la détermination des normes de rendement. Celles-ci constituent des objectifs pour guider la performance de l'employé et des critères à partir desquels le rendement réel au travail est mesuré. Sans elles, il n'est pas possible d'établir un système d'évaluation du rendement au travail et encore moins de le contrôler. C'est pour cette raison que nous avons retenu que la notation non objective des agents a pour cause la non description des postes.

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la notation non objective des agents

L'item1 relatif à ce problème est formulé de la façon suivante :

Item 1- Pourquoi la notation des agents n'est pas objective à la DRH ?

- Absence de description des postes des collaborateurs
- Absence de dossier individuel
- Autres A préciser

La cause qui sera retenue dans ce cas est celle qui sera émise par la majorité des personnes interrogées.

2) Choix théorique lié au problème de la non pertinence des critères d'appréciation

L'approche théorique retenue pour analyser la non pertinence des critères d'appréciation est celle tirée de la combinaison des deux approches (approche sur les résultats et approche sur la personne).

a) Présentation de la théorie retenue

La documentation nous propose de dépasser les résultats pour apprécier l'ensemble de la personne tandis que les autres prétendent qu'il est préférable de commencer par l'appréciation des résultats et de considérer ensuite les causes des résultats. Ces causes sont autant reliées aux facteurs individuels, qu'aux facteurs organisationnels et externes. Elle poursuit en réalité plusieurs objectifs que sont :

- la reconnaissance et la récompense du travailleur ;
- le développement personnel des travailleurs ;
- la pleine communication ;
- la culture de l'excellence ;

- la responsabilisation des travailleurs.

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la non pertinence des critères d'appréciation

La fixation du seuil de décision se fera en liaison avec l'item 2 ci-après de notre questionnaire. Il se présente de la manière suivante :

Item 2- Qu'est-ce-qui explique la non pertinence des critères d'appréciation ?

- Eléments d'appréciation uniquement basés sur les résultats
- Eléments d'appréciation uniquement basés sur les comportements professionnels
- Autres à préciser

Dans ce cas aussi, c'est la réponse de la majorité qui sera retenue.

3-Choix théorique lié au problème de l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation

L'approche théorique retenue pour analyser l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation est basée sur l'établissement d'un plan de rendement en fin de cycle (12 mois).

a) Présentation de la théorie retenue

(MASSOUGBODJI, 2013) dans son cours à l'ENAM, UAC 2^{ème} année de cycle II de GRH souligne l'importance du plan de rendement estimant que c'est sur la base du dialogue et lors d'un entretien que le gestionnaire et le subordonné établissent en fin de cycle un plan de rendement. Ce plan comporte notamment les tâches accomplies, fixe les objectifs de rendement réaliste et mesurable et des indicateurs de mesure.

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation

La fixation du seuil de décision se fera par rapport à l'item 3 de notre questionnaire. Il se présente de la manière suivante :

Item 3- Qu'est-ce-qui explique l'inexistence de l'entretien formel d'évaluation ?

- La non formation des appréciateurs aux techniques d'appréciation
- La méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation
- L'état du climat de travail
- Autres A préciser

Ici également c'est la réponse de la majorité qui sera retenue.

SECTION 2 : organisation de l'enquête et établissement du diagnostic

Notre méthode pour rassembler les données nécessaires à la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic fera l'objet de cette section qui comporte deux paragraphes, l'organisation des enquêtes et la présentation des résultats ainsi que l'analyse des résultats et l'établissement du diagnostic.

PARAGRAPHE 1 : organisation de l'enquête, la présentation et l'analyse des résultats

A- Collecte des données

1- Préparation de l'enquête

Nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit d'un échantillon choisi parmi le personnel de la direction et

l'administration d'un guide d'entretien au Directeur des Ressources Humaines, à son Adjointe et aux Chefs de Service.

Pour ce qui concerne la conception de nos outils que sont le questionnaire et le guide d'entretien, le choix des questions qui y figurent a été guidé par notre souci d'obtenir des personnes enquêtées des informations indispensables à la réalisation de notre travail. Ainsi, les questions ont été retenues compte tenu de leur importance pour la compréhension des faits observés et pour la détection de leur cause réelle. Quant à la détermination de la population cible, elle s'est faite en fonction de notre sujet de recherche.

2- Réalisation de la collecte

A cette étape nous avons administré des questionnaires à 40 personnes dont 16 cadres supérieurs, 13 cadres moyens et 11 agents d'exécution. Des entretiens avec la Directrice Adjointe des Ressources Humaines et les Chefs de Service nous ont permis d'analyser l'évaluation du personnel à la DRH. Ce qui nous a conduit à déceler à chaque niveau l'absence de fiche de poste des collaborateurs, la non pertinence des critères d'appréciation et l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation. Par ailleurs, la documentation réunie sur le sujet a été aussi pour nous un moyen de collecte de données, de vérification de nos hypothèses de recherche.

La réalisation de la collecte s'est effectuée du 18 au 25 octobre 2013 à la DRH du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

3- Difficultés rencontrées et limites des données

Dans la recherche de données utiles à la réalisation de ce mémoire, nous avons connu quelques difficultés mineures qui sont due à la lenteur avec laquelle les questionnaires sont remplis.

B- Présentation et analyse des résultats

Les résultats de la collecte seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Nous présenterons et analyserons ici les données à caractère quantitatif.

Les résultats de cette étude sont présentés sous forme de figures réalisées à partir des paramètres étudiés à travers les entretiens, les questionnaires distribués remplis et récupérés. Avant de présenter les résultats, il est important de souligner que sur les 40 questionnaires distribués aux agents, 38 ont été récupérés et exploités soit 95% de l'échantillon.

1-Présentation et analyse des données de la collecte par rapport à la notation non objective des agents (problème spécifique n°1)

Compte tenu des informations collectées sur la notation non objective des agents, une seule question fondamentale a été posée au personnel de la DRH (question n°1).

A cette question de savoir la cause de la notation non objective des agents de la DRH, les résultats obtenus sont consignés dans le tableau suivant :

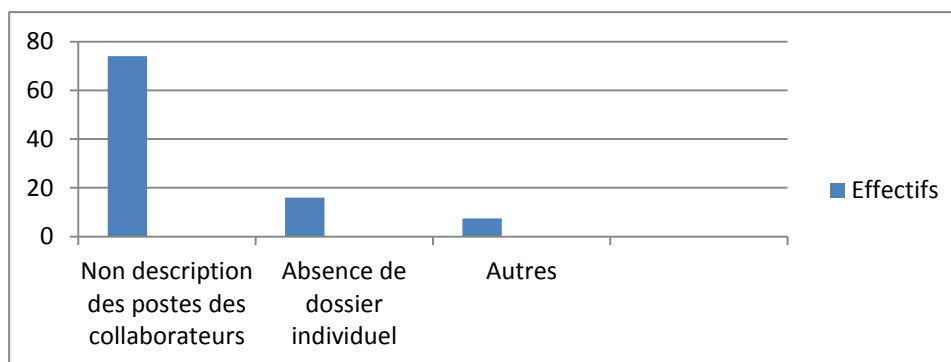
Tableau IX : répartition des données de la collecte par rapport à la notation non objective des agents de la DRH

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Non description des postes des collaborateurs	28	74%
Absence de dossier individuel	6	16%
Autres	4	10%
Total	38	100%

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Ce tableau montre qu'environ 74%, soit 28 personnes des enquêtés soutiennent comme cause de la notation non objective des agents la non description des postes des supervisés.

Graphique n°5 : causes de la notation non objective du personnel de la DRH



Source : enquête personnelle, octobre 2013

Le graphique n°5 indique que plusieurs causes sont à l'origine de la notation non objective des agents. A la question de savoir pourquoi la notation des agents n'est pas objective à la DRH, 28 personnes soit 74% ont choisi l'absence de description de poste des collaborateurs ; 6 personnes soit 16% ont préféré l'absence de dossier individuel et 4 autres personnes, soit 10% ont avancé comme argument les relations politiques et les incriminations.

Compte tenu des résultats ci-dessus, nous pouvons donc conclure que la notation non objective des agents à la DRH est causée par la non description de poste des collaborateurs qui exige au préalable sa définition et son analyse.

2- Présentation et analyse des données de la collecte par rapport à la non pertinence des critères d'appréciation (problème spécifique n°2)

Le tableau suivant montre les avis des enquêtés sur les causes liées au problème spécifique n°2.

Tableau X : répartition des enquêtés selon leur avis sur la non pertinence des critères d'appréciation

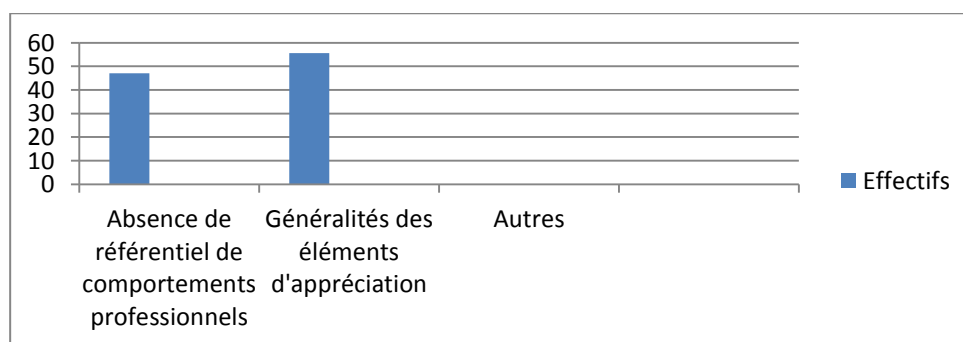
Réponses	Effectifs	Pourcentage
Absence de référentiel de comportements professionnels	18	47%
Généralités des éléments d'appréciation	20	53%
Autres	0	0,00%
Total	38	100%

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Ce tableau montre que 18 personnes, soit 47% des enquêtés affirment l'absence de référentiel de comportements cause de la non pertinence des critères d'appréciation. Et 20 personnes, soit 53% des interrogés soutiennent la généralité des éléments d'appréciation.

Le graphique suivant illustre cette répartition.

Graphique n°6 : causes de la non pertinence des critères d'appréciation



Source : enquête personnelle, octobre 2013

Nous constatons que :

-Pour 47% du personnel interrogé, la non pertinence des critères d'appréciation est causée par l'absence de référentiel de comportements ;

-Pour 53% du personnel interrogé, c'est la généralité des éléments d'appréciation qui est à la base de la non pertinence des critères d'appréciation.

A la lumière de ces résultats, nous pouvons donc conclure que l'absence de référentiel de comportements professionnels et la généralité des éléments d'appréciation sur les bulletins de notes sont deux causes qui expliquent la non pertinence des critères d'appréciation du personnel.

3-Présentation et analyse des données liées au problème de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation (problème spécifique n°3)

Pour appréhender les causes de l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation, une seule question a été posée au personnel de la DRH : la question n°3.

Le tableau qui suit présente les résultats issus de cette question.

Tableau XI : répartition des données de la collecte par rapport à l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation

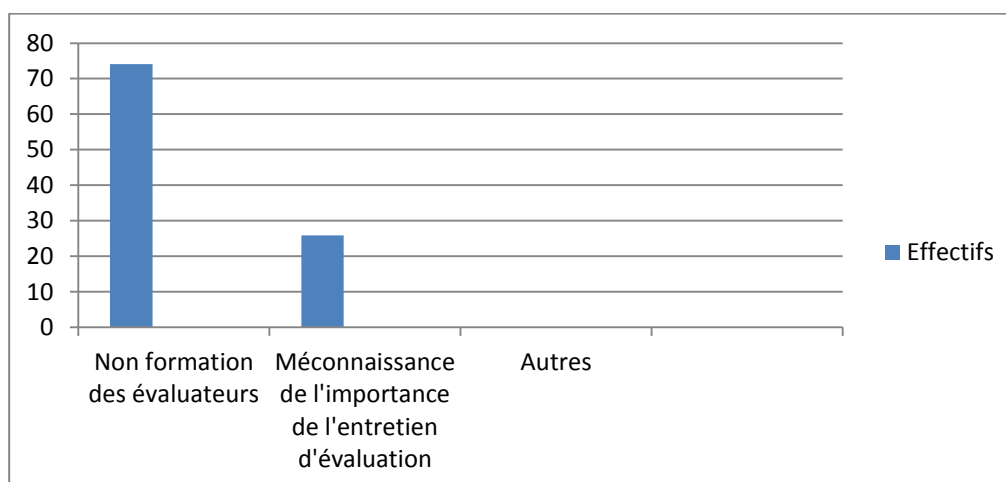
Réponses	Effectifs	Pourcentage
Non formation des appréciateurs	28	74%
Méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation	10	26%
Autres	0	0,00%
Total	38	100%

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Les données du tableau montrent que les causes liées à l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation sont la non formation des superviseurs (réponses de 74% des enquêtés) et la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation (avis de 26% des personnes interrogées).

Le graphique qui suit illustre ces données.

Graphique n°7 : causes de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation



Source : enquête personnelle, octobre 2013

La lecture du graphique montre que la non formation des appréciateurs est une cause prépondérante par rapport à la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation.

A partir de ce constat, nous pouvons conclure que la cause réelle de l'inexistence de l'entretien d'appréciation est la non formation des superviseurs aux techniques d'appréciation des performances.

4-Données issues de l'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre étude, nous avons eu des entretiens avec la Directrice Adjointe des RH, les Chefs de Service (voir en annexe le guide d'entretien). Le Directeur n'a pu être rencontré compte tenu des multiples sollicitations dont il fait l'objet. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des informations pour mieux comprendre les problèmes observés. Ces données se présentent comme suit :

a) Résultats d'enquête sur la notation non objective des agents de la DRH

TABLEAU XII : résultats d'entretien sur la notation non objective des agents

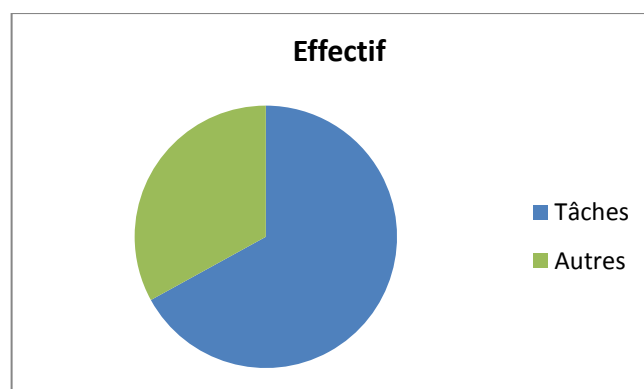
Notation axée sur	Effectifs	Pourcentage
Les tâches	4	67%
Les normes de rendement	0	0,00%
Autres	2	33%
Total	6	100%

Source : enquête personnelle, octobre 2013

A l'entretien, 67% des personnes ont déclaré que les agents sont notés sur la base des tâches qui leur sont confiées. Elles sont déclinées à partir du Plan de Travail Annuel de la Direction. Ici la quantité de tâches effectuées compte en général. Mais il n'y a pas une mesure de référence servant de base.

Ensuite, 33% soit 2 des personnes ont mis l'accent sur l'exactitude au service, le respect de la hiérarchie, le dévouement, ...

Graphique n°8 : résultats d'entretien sur la notation non objective des agents



Source : enquête personnelle, octobre 2013

Les données recueillies ont permis de constater fondamentalement à partir de ce graphique que les agents de la direction ne sont pas notés sur la base des normes de rendement qui découlent de l'analyse des postes. Ces normes constituent des objectifs pour orienter la performance de l'employé.

b) Résultats d'entretien sur la non pertinence des critères d'appréciation

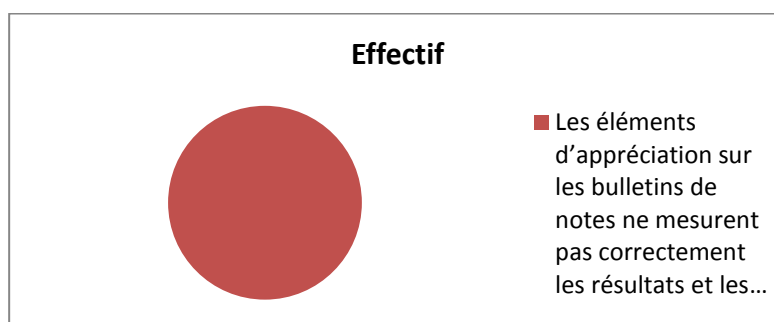
Le tableau ci-après récapitule les informations obtenues à cet effet :

Tableau XIII : résultats d'entretien sur la pertinence des critères d'appréciation

Réponse	Effectif	Pourcentage
Les éléments d'appréciation sur les bulletins de notes mesurent correctement les résultats et les comportements	0	0,00%
Les éléments d'appréciation sur le bulletin de notes ne mesurent pas correctement les résultats et les comportements	6	100%
Total	6	100%

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Graphique n°9 : résultats d'entretien sur la pertinence des critères d'appréciation



Source : enquête personnelle, octobre 2013

Ce graphique indique que 100% des personnes interrogées ont reconnu que les éléments d'appréciation contenus sur les bulletins individuels de notes ne permettent pas de mesurer correctement les résultats et les comportements des agents. Tous en affirmant que lesdits éléments ne mesurent pas correctement les résultats et les comportements professionnels des agents ont soutenu qu'il faut redéfinir les critères.

c) Résultats de l'entretien sur l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation

Nous constatons que 100% des personnes au cours de l'entretien affirment qu'un plan de rendement n'est pas établi avec les collaborateurs dans le cadre de leur appréciation annuelle. Les causes évoquées sont réparties dans le tableau qui suit :

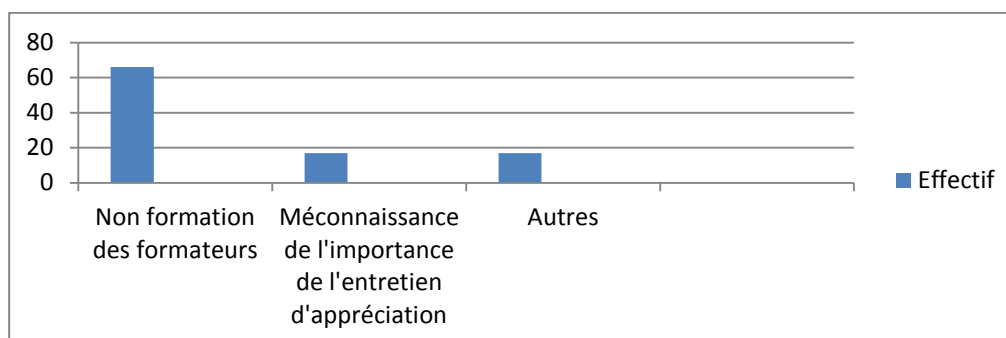
Tableau XIV : résultats d'entretien sur les causes de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation

Causes	Effectif	Pourcentage
Non formation des formateurs	4	66%
Méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation	1	17%
Autres	1	17%
Total	6	100%

Source : enquête personnelle, octobre 2013

Selon le tableau 14, 66% des personnes estiment ne pas être outillées pour sa mise en œuvre pour faute de formation pendant que 17% évoquent la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation. Et 17% considèrent les caractéristiques organisationnelles telles que la culture d'entreprise, le modèle d'organisation du travail, le style de gestion, ...comme cause de l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation. Le graphique qui suit indique la répartition des avis :

Graphique n°10 : résultats d'entretien sur les causes de l'inexistence d'un entretien formel d'évaluation



Source : enquête personnelle, octobre 2013

Ce graphique montre que l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation est surtout causée par la non formation des superviseurs.

Synthèse des données collectées

Lorsque nous croisons les résultats des données issues du questionnaire et ceux du guide d'entretien, il se dégage une tendance nette à la confirmation des deux premières hypothèses à savoir que la notation non objective des agents est causée par l'absence des fiches de description de postes des collaborateurs ; la non pertinence des critères d'appréciation est due à l'absence de référentiel de comportements et à la généralité des éléments d'appréciation. Quant à la troisième hypothèse, elle est infirmée. Les résultats d'enquête montrent que la principale cause de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation est la non formation des superviseurs aux techniques d'appréciation du personnel.

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

1- Degré de validation de l'hypothèse n°1

Après l'analyse des diverses informations que nous avons collectées dans le cadre de notre recherche, nous retenons que la notation non objective des agents de la DRH est causée par l'absence des fiches de description de poste des collaborateurs car 74% des personnes interrogées ont retenues cette hypothèse. Ainsi, l'hypothèse n°1 selon laquelle **la notation non objective des agents est causée par l'absence de fiche de description de poste des collaborateurs** est confirmée.

2- Degré de validation de l'hypothèse n°2

De l'analyse des données mobilisées sur le problème de la non pertinence des critères d'appréciation, il en ressort que **la non pertinence des critères d'appréciation est due à l'absence de référentiel de comportements professionnels et à la généralité des éléments d'appréciation sur les bulletins de notes**. Par conséquent l'hypothèse n°2 se trouve entièrement confirmée.

3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Pour la vérification de cette hypothèse liée à l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation, il est fixé comme seuil de décision la majorité des réponses données par les personnes interrogées sur l'item 3.

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que la méconnaissance de l'importance de l'entretien formel d'appréciation n'est pas la cause de l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation.

Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°3 est infirmée. Par conséquent, **l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation est causée par la non formation des appréciateurs.**

La vérification de nos hypothèses nous amène à poser notre diagnostic.

B- Etablissement du diagnostic

L'établissement du diagnostic vise à apprécier la situation actuelle de la DRH au regard des dysfonctionnements constatés en vue d'y apporter des solutions. Il est donc établi en fonction des problèmes spécifiques.

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet d'établir un diagnostic. Ainsi, le problème de la notation non objective des agents trouve sa cause dans l'absence des fiches de description de poste des collaborateurs. Nous pouvons donc formuler notre diagnostic de la manière suivante : la notation non objective des agents à la DRH est due à l'absence des fiches de descriptions de poste des collaborateurs.

2-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

De la vérification de l'hypothèse n°2 relative à la non pertinence de critères d'appréciation du personnel, nous avons identifié que l'absence d'un référentiel de comportements et la généralité des éléments d'appréciation expliquent la non pertinence des critères d'appréciation.

Nous pouvons formuler le diagnostic de la manière suivante : la non pertinence des critères d'appréciation du personnel se justifie par l'absence d'un référentiel de comportements et la généralité des éléments d'appréciation.

3-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

Après la vérification de l'hypothèse relative à l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation, nous avons retenu la non formation des formateurs aux techniques d'appréciation du personnel. Ainsi, nous formulons notre diagnostic de la manière suivante : la non formation des formateurs aux techniques d'appréciation du personnel est la cause principale de l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation à la DRH.

De l'établissement du diagnostic ci-dessus, nous formulons à travers le paragraphe suivant les approches de solutions.

4-Limites des données recueillies.

Les limites sont principalement d'ordre quantitatif et sont relatives aux données chiffrées. Il s'agit des estimations qui ont servi à l'analyse des données. Elles ne sont pas absolues et peuvent être considérées avec des marges d'approximation. Les diagnostics ainsi établis, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques de la DRH et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Chapitre deuxième : approches de solutions et conditions de mise en œuvre

SECTION 1 : approches de solutions.

Nous proposons dans cette partie des approches de solutions aux problèmes liés à l'appréciation non objective des agents de la DRH au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

PARAGRAPHE 1 : propositions de solutions à l'amélioration de l'évaluation du personnel de la DRH du MEMP

Ce paragraphe présente des approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés.

A- Approche de solutions au problème de l'absence des fiches de poste des collaborateurs

Rappelons que la cause réelle qui est à la base de la notation non objective du personnel est l'absence des fiches de description de poste des collaborateurs. Ainsi, l'éradication de cette cause se trouvant à la base du problème passera par la description de poste des supervisés (Annexe 4). Celle-ci exige la définition et l'analyse du poste. La définition du poste décrit comment le poste doit être tenu. Et l'analyse de poste facilite la détermination des normes de rendement qui jouent deux rôles. Premièrement, elles constituent des objectifs pour guider la performance de l'employé, et un but, dont la réalisation peut procurer de la satisfaction à l'employé. Deuxièmement, ces normes constituent des critères à partir desquels le rendement réel au travail est mesuré. Ces normes sont indispensables aux responsables de la direction qui essaient de contrôler le rendement. Sans elles, il n'est pas possible d'établir un système d'évaluation du rendement au travail et encore moins de le contrôler (Gosselin, A. et Saint-Onge S. 1998).

B-Approche de solutions liée au problème spécifique n°2

Pour régler le problème lié à la non pertinence des critères d'appréciation, nous suggérons l'élaboration d'un référentiel de critères basé sur les comportements professionnels (Annexe 5) de l'individu au sein de la direction pour une compréhension uniforme des critères de la part des acteurs d'évaluation. De plus, le critère d'appréciation étant un repère sur lequel l'appréciateur s'appuie pour faire l'appréciation des ressources humaines, un élément qui permet d'émettre un jugement, une estimation de la performance du supervisé, il est alors impossible au superviseur d'attribuer judicieusement des notes sans tenir compte d'un certain nombre d'indicateurs pour déterminer la contribution de l'apprécié à l'organisation c'est-à-dire ses résultats. Ces résultats seront mesurés à partir des éléments d'appréciation spécifiques au poste.

Ainsi, pour résoudre la question relative à la non pertinence des critères d'appréciation, **il s'agira de tenir compte du contenu des critères axés sur les résultats et d'un cadre formalisé, uniforme sur les comportements professionnels.**

C- Approche de solutions liée au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est celui de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation. Pour régler ce problème nous allons proposer **la formation des acteurs aux techniques de l'entretien d'appréciation** (Annexe 3) dans le but de l'établissement d'un plan de rendement avec les agents. Le plan de rendement devra comporter les principales activités du poste, celles qui portent sur les responsabilités essentielles de l'agent ; les objectifs de rendement ; les moyens que l'appréciateur entend mettre à la disposition de l'employé et les objectifs de comportement.

PARAGRAPHE 2 : approches de solutions liées aux conséquences de l'appréciation non objective du personnel de la DRH

Dans le présent paragraphe, nous proposons des approches de solutions face aux conséquences de l'appréciation non objective du personnel de la direction.

L'appréciation, relève généralement d'un positionnement stratégique et de fait, appartient au sommet stratégique de l'organisation qui en donne les grandes lignes. Pour l'objectiver, il nécessite une éthique et une rigueur méthodologique.

1^{ère} phase

Informers les agents sur les finalités (raisons d'être) et objectifs de l'appréciation ; les modalités concrètes de l'appréciation ; le rôle des appréciés ; qui va procéder à l'appréciation et quand.

2^{ème} phase

Rendre les agents acteurs de leur évaluation : la procédure d'évaluation provoque une série de conséquences en termes de formation ; nouveaux objectifs ; évolution de carrière ; réorganisation du travail. Cette procédure nécessite l'implication du salarié et l'investissement du salarié dans le processus d'appréciation.

3^{ème} phase

Préparer l'entretien en analysant :

- le contexte du poste (politique de développement, politique sociale, culture, objectifs,...) ; le service (composition, moyens, hommes, objectifs, ...) ; le poste (position dans la hiérarchie, réseaux de communication avec la structure, nature des tâches, niveau de

responsabilité, ...) ; la situation ou problème (état de la situation, information sur le problème supposé ou existant avant l'entretien, conséquences actuelles, conséquences probables dans l'avenir, ...) ;

- les enjeux :
 - quel qu'il soit, un entretien professionnel tend vers une prise de décision, plus ou moins lourde de conséquences pour les acteurs et surtout l'interviewé ; on peut donc s'attendre de sa part à une attitude défensive centrée sur ses intérêts, tant que le climat de confiance n'est pas pleinement établi ;
 - il faut être conscient de ces enjeux et en tenir compte pendant et après l'entretien. On ne préparera pas un entretien avec un « bon élément » comme on pourrait le faire avec un collaborateur plus difficile. Dans l'un et l'autre cas, il y aura lieu de préparer l'entretien afin d'aboutir à un résultat positif pour les deux parties.

4^{ème} phase

Accueil de l'interviewé.

5^{ème} phase

Déroulement de l'entretien (Annexe 7)

- Prendre en compte les différentes attitudes
- Tenir compte de ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire

SECTION 2 : conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions proposées ci-dessus ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leurs mises en œuvre au sein de la DRH.

A- Les recommandations d'ordre général

1- A l'endroit de la DRH

Les recommandations formulées resteront un vœu pieux si les différents acteurs de la DRH ne sont pas impliqués. Nous proposons à cet effet que le personnel soit sensibilisé et formé afin d'apprendre les différentes phases de l'évaluation des RH.

2- A l'endroit du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative chargé du Dialogue Social

A l'endroit du ministère en charge de la fonction publique et du travail, nous suggérons dans le but d'harmoniser le système d'évaluation des ressources humaines de la fonction publique que ledit ministère améliore le cadre juridique du système de notation. Pour ce faire il doit réviser le statut général des APE afin de mettre en place un système d'évaluation des RH. Il est donc important que la loi n°98-035 du 15 septembre 1998 qui modifie et complète la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des APE rentre en vigueur et que les différents problèmes qui entravent sa mise en œuvre trouvent de solution.

B- Recommandations d'ordre spécifique

1- Recommandation au problème spécifique n°1

En termes de recommandation pour le problème de la notation non objective des agents, nous proposons que la DRH élabore des fiches de descriptions de poste pour tous les agents (Annexe 4) et actualise celles des responsables de Service (Annexe 5).

2-Recommandation au problème spécifique n°2

Concernant le problème de la non pertinence des critères d'appréciation, nous recommandons que chaque supérieur hiérarchique, compte tenu de la description des postes de ses collaborateurs utilise un référentiel des comportements et fixe des éléments d'appréciation liés au poste pour apprécier au mieux les résultats attendus des supervisés (Annexe 6).

3-Recommandation au problème spécifique n°3

S'agissant du problème de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation, la DRH doit reposer l'appréciation sur un entretien entre le supervisé et le superviseur et utiliser certains outils et techniques notamment le plan de rendement qui permet au collaborateur de participer à son appréciation (Annexe 8). Le dialogue devra porter sur l'analyse de la réalisation des objectifs axés sur les normes de rendement et convenus avec l'employé ; la recherche entre le responsable et le collaborateur des causes et des solutions de la non atteinte de certains objectifs ; l'appréciation de la performance du supervisé ; l'analyse de la manière dont l'évalué a réalisé l'objectif.

Ainsi, l'entretien est vécu avec beaucoup moins de gêne par l'appréciateur et est moins dérisoire pour l'apprécié.

Tableau XV : Tableau de bord de l'étude « Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses	Diagnostics	Solutions
Niveau général	<u>Problème général</u> Système de notation non objective des RH	<u>Objectif général</u> Analyser les facteurs explicatifs des freins à l'évaluation objective des RH	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	1 Notation non objective des agents	Déterminer les causes qui justifient la notation non objective des agents	L'absence des fiches de description de postes des collaborateurs	La notation non objective des agents s'explique par l'absence des fiches de description de postes des collaborateurs	La notation non objective des agents se justifie par l'absence des fiches de description de postes des collaborateurs	Proposition d'une approche liée à l'élaboration des fiches de description de postes des collaborateurs et à l'actualisation des fiches de postes des superviseurs
	2 Non pertinence des critères d'appréciation	Identifier les causes de la non pertinence des critères d'appréciation	L'absence d'un référentiel des comportements professionnels et la généralité des éléments d'appréciation	La non pertinence des critères d'appréciation est causée par l'absence d'un référentiel des comportements professionnels et la généralité des éléments d'appréciation	La non pertinence des critères d'appréciation s'explique par l'absence d'un référentiel des comportements professionnels et la généralité des éléments d'appréciation	Proposition d'une approche basée sur la mise en place d'un référentiel des comportements professionnels et des critères liés aux postes
	3 Inexistence d'un entretien formel d'appréciation	suggérer des mesures de mise en place d'un entretien formel d'appréciation	La méconnaissance de l'importance de l'entretien formel d'appréciation	L'inexistence d'un entretien formel d'évaluation est due à la méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation	L'inexistence de l'entretien formel d'appréciation s'explique par la non formation des formateurs aux techniques d'appréciation du personnel	Proposition d'une approche basée sur la formation des appréciateurs et l'élaboration d'un plan de rendement pour chaque agent

Source : résultats d'étude, octobre 2013

CONCLUSION GENERALE

L'appréciation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques telles que la formation, la promotion, la mobilité, la rémunération, ...

En choisissant de réfléchir sur l'appréciation du personnel à la DRH du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, notre but est de contribuer à la résolution du problème de système de notation non objective des RH. Il ressort de cette étude que les problèmes auxquels la DRH est confrontée sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

- ❖ la notation non objective des agents ;
- ❖ la non pertinence des critères d'appréciation ;
- ❖ l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation.

L'analyse approfondie de ces problèmes révèle l'inexistence des fiches de description de poste des supervisés ; l'absence d'un référentiel de comportements et la généralité des éléments d'appréciation ; la non formation des appréciateurs à l'appréciation des performances. Ces différentes causes sont à la base de la non objectivité de la notation des Ressources Humaines. En vue de la résolution de ce problème, il est important que la DRH se dote de moyens suffisants pour la mise en œuvre conséquente des propositions formulées ci-dessous :

- la conception des fiches de description de poste des collaborateurs et l'actualisation de celles des superviseurs afin que la notation porte sur des normes de rendement ;
- la mise en place d'un référentiel de comportements et la prise en compte des résultats axés sur l'analyse des postes ;

- la réalisation de l'entretien formel d'appréciation par la formation des superviseurs et la mise en place du plan de rendement de chaque employé.

Enfin, une recherche future pourrait être envisagée en termes de récompense ou reconnaissance. Celle-ci, sans être exclusive passe nécessairement par la rémunération.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages

A- Ouvrages généraux

DICTIONNAIRE UNIVERSEL, 3^{ème} édition, éditions Edicef, 1507 p.

DOLAN Shimon et al (2002) : « *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* » 3^{ème} édition, Québec, Editions du Renouveau Pédagogique, 713 p.

FRANCOIS PICHAULT et JEAN NIZET (2000) : « *les pratiques de gestion des ressources humaines* » éditions du Seuil, Paris, 337 p.

IGALENS, J., et ROGER, A., (2007) : « *Ressources Humaines* », éditions ESKA, Paris, 459 p.

HELLRIEGEL, et al, (2001) : « *Management des organisations* », 1^{ère} édition, de Boeck, Bruxelles, 693 p.

LE NOUVEAU PETIT ROBERT de la langue française (2002), Nouvelle Edition du Petit Robert, Paris, 2949 p.

MARTORY, B. et CROZET D., (2005) : « *Gestion des Ressources Humaines* », 6^{ème} édition, Dunod, 311 p.

MERCIER, E. et SCHMIDT, G., (2004) : « *Gestion des Ressources Humaines* » collection gestion appliquée, Pearson, Education, 253 p.

PERETTI, J-M. (2004) : *Gestion des ressources humaines*, 11^è édition, Paris, Vuibert, 284 p.

PERETTI, J-M., (2008) : « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 5^è édition, Paris, Vuibert, 287 p.

SABA, T. et al (2008) : « *la Gestion des Ressources Humaines, Tendances, Enjeux et Pratiques actuelles* », 4^è édition, édition du Renouveau Pédagogique, 654 p.

SEKIOU, et al (2004) : « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Bruxelles, de Boeck, 814 p.

B- Ouvrages spécifiques

BERNATCHEZ, J.-C, (2010) : « *Appréciation des performances au travail, de l'individu à l'équipe* », édition Presse de l'Université du Québec, 172 p.

GOSSELIN, A. et S. SAINT-ONGE (1998) : « *Gestion de la performance au travail, la performance au travail* », édition Racines du savoir, Montréal, 271 p.

LABRUFFE, A. (2005) : « *Management des compétences, Construire votre Référentiel* », édition AFNOR, 195 p.

LEVY-LEBOYER, C. (1990) : « *Evaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?* », Paris, Editions d'Organisation, 208 p.

II-Textes officiels

-Loi N°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanant de l'Etat

-Loi n°98-035 du 15 septembre 1998 qui modifie et complète la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des APE

-Décret n°93-11 du 19 mai 1993 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du Ministère de l'Education Nationale

-Arrêté n°123/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 1993 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines

-Décret n°2012-538 du 17 décembre 2012 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du ministère des Enseignements maternel et Primaire

III-Mémoires

- BA OROU Assanatou C. K. (2007) : « *Contribution à l'évaluation objective des Ressources humaines à la HAAC* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
- do-REGO Isabelle A. (2010) « *contribution à l'amélioration du système d'appréciation du rendement du personnel technique de l'aviation Handling Services/Bénin S-A.* »
- SERO Prisca Gannigui (2012) : « La fiche de poste comme outil d'organisation du travail à la Caisse Autonome d'Amortissement »

Article

Ndi Zambo, B. (2003) : « *L'évaluation de la performance : aspects conceptuels* », Rapport du séminaire du Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives pour le Développement (CAFRAD) sur l'Evaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul (Gambie).

Cours

- DAVOH, M. (2008) « *Techniques de gestion du rendement* » UAC, ENAM, GRH cycle 2
- LOKOSSOU, C. (2012) « *Economie du travail et des Ressources Humaines* », UAC, ENAM, GRH cycle 2.
- MASSOUGBODJI, F. (2013) « *Appréciation et évaluation des Ressources Humaines* » UAC, ENAM, GRH cycle 2

Sites web

<http://www.capitalrh.fr> le 13/01/14 à 10 heures

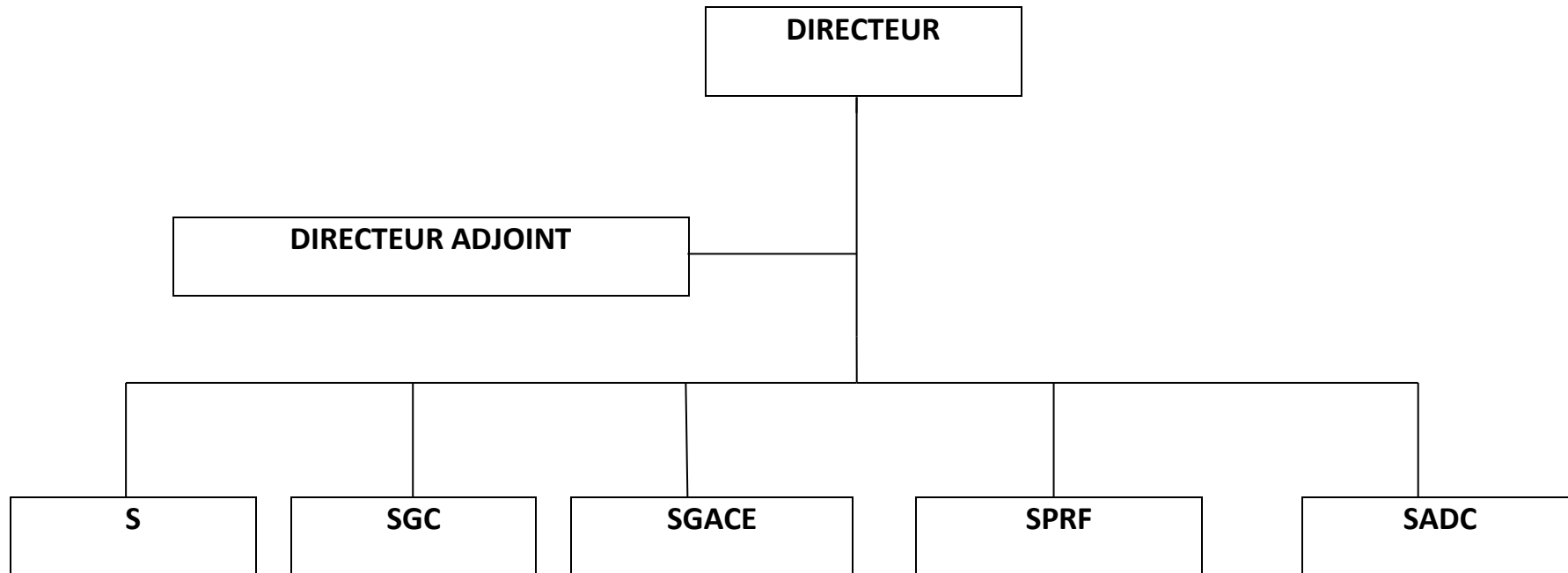
<http://fr.wikipedia.org> le 15/01/14 à 13 heures 20 minutes

<http://www.editions-tissot.fr> le 18/01/14 à 18 heures 37 minutes

ANNEXES

ANNEXE 1

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
DU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE**



S : Secrétariat

SGC : Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs

SGACE : Service de la Gestion des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat

SPRF : Service de la Prévision, du Recrutement et de Formation

SADC : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de nos recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature dont le sujet est « **Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du MEMP** », nous vous prions de nous aider à obtenir les informations utiles. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses aux questions posées resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

Identification (facultatif)

Nom et prénom :

Service d'appartenance :

Item 1- Pourquoi la notation des agents n'est pas objective à la DRH ?

- Absence de description des postes des collaborateurs
- Absence de dossier individuel
- Autres à préciser

.....

.....

.....

Item 2- Qu'est-ce-qui explique la non pertinence des critères d'appréciation ?

- Appréciation uniquement basée sur la personne
- Appréciation uniquement basé sur les résultats
- Insuffisance des critères d'appréciation
- Autres à préciser

.....

.....

Item-3 Qu'est-ce-qui explique l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation ?

- La non formation des évaluateurs aux techniques d'appréciation
- La méconnaissance de l'importance de l'entretien d'appréciation
- L'état du climat de travail
- Autres à préciser

.....

Merci de votre collaboration.

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

CIBLE : Directeur et Chefs de Service

Monsieur /Madame,

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le *sujet* : « **Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : Cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire** ». La réflexion sur ce sujet ne vous engage en rien. Cependant votre opinion nous est nécessaire. Nous nous engageons à respecter les règles d'éthique recommandées pour toute recherche. Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion en respectant le principe de l'anonymat. Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre promptitude.

Questions

- 1- Sur quelle base repose la notation de vos collaborateurs ? vous paraît-elle objective ?
- 2- Les critères d'appréciation tels que formulés sur les bulletins individuels de notes vous permettent-ils de mesurer aussi bien les résultats et les comportements professionnels des collaborateurs ?
- 3- Etablissez-vous un plan de rendement avec vos collaborateurs dans le cadre de leur appréciation annuelle ?

Merci de votre collaboration.

ANNEXE 4 : FICHE DE POSTE (Emploi non Cadre)

DESCRIPTION DE POSTE N°		Emploi non Cadre
		Classification
Désignation du Poste :		
Unité Administrative de Rattachement		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
Description sommaire Description détaillée des responsabilités I- Responsabilités techniques II- Responsabilités particulières		
Exigences du poste : Profil de Formation : Expérience Professionnelle : Aptitudes Particulières :		
Titulaire du Poste (Nom et Prénoms) : Formation Professionnelle :		
Date de la rédaction de la Description du Poste :	Date et Signature du supérieur hiérarchique :	Date et Signature du/de la titulaire du Poste :

Source : DAVOH Martin, Cours de Techniques de Gestion du Rendement, UAC, ENAM, 2008

ANNEXE 5 : FICHE DE POSTE (Emploi Cadre)

Description de poste n°		Emploi Cadre
		Classification
Désignation du poste :		Division gestion administrative du personnel
Unité Administrative de rattachement		Direction des Ressources Humaines
Dénomination de la Fonction :		Chef Division gestion administrative du personnel
Intérim (suppléance) éventuel :		Un des Chefs section de la structure
Nombre de collaborateurs directs		
<p>Description sommaire</p> <p>Description détaillée</p> <p>I-Responsabilité de gestion</p> <p>II-Responsabilités techniques</p> <p>III-Responsabilités particulières</p>		Pourcentage
Exigences du poste :		
Profil de formation :		
Expérience professionnelle :		
Aptitudes Particulières :		
Titulaire du Poste (Nom et Prénoms) :		
Formation Professionnelle :		
Date de la rédaction de Description du Poste :	Date et Signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du Poste :

Source : cours de Techniques de gestion du rendement (DAVOH, 2008)

ANNEXE 6 : PROPOSITION DE REFERENTIEL DE CRITERES ET DE COMPORTEMENTS

➤ Quelques critères de comportements

1. Adaptabilité : ajuster, sans effort, son comportement à la situation
2. Adaptation aux nouvelles situations : adaptation aux plans d'action et adaptation à l'approche professionnelle
3. Affirmation de soi : oser poser des actes en tenant compte de l'environnement
4. Animation : propose et applique des techniques d'animation de groupe, favorise l'échange d'information et la participation, recherche la conciliation, le compromis ou le consensus
5. Aptitude à l'écoute : répéter systématiquement les demandes d'autrui (collègues, usagers, clients...) et se montrer disponible
6. Aptitude à s'exprimer : s'exprimer de manière aisée et claire
7. Auto-régulation (contrôle) : interprétation des objectifs, suivis du calendrier, recours aux ressources disponibles, régulation
8. Capacité de décision : prendre les décisions et les assumer
9. Capacité d'organisation : élaborer son plan de travail et le respecter
10. Cohérence : mettre en conformité son discours et ses actes
11. Comportement et attitude au travail : Traite ses collègues et son superviseur avec respect, démontre une attitude positive envers ses collègues de travail, Prend de l'initiative pour le bon fonctionnement de département, respecte et suit les politiques et règlements de l'usine
12. Communication : orale et écrite (efficacité, précision et synthèse)
13. Confidentialité / discrétion : garde secrète l'information confidentielle : se questionne avant de livrer une information
14. Connaissances : possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer le travail, effectue correctement les activités reliées à son travail, est en mesure de résoudre seul les problèmes rattachés à son travail, démontre de l'intérêt pour apprendre
15. Conscience professionnelle : exécuter les tâches qui sont confiées avec un souci de perfection dans les limites de son statut, de ses compétences
16. Contacts humains : rechercher des contacts avec des collègues, des clients, des usagers
17. Coopération dans la réalisation des tâches : ouverture dans l'organisation du travail, ouverture au travail d'équipe (collaboration, participation active, solidarité), relations interpersonnelles (respect et écoute)

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

18. Disponibilité : modifier son temps de travail lorsque cela est nécessaire, est disposé à effectuer du temps supplémentaire (si cela s'applique).
19. Discrétion professionnelle : ne jamais divulguer d'informations d'ordre confidentiel
20. Esprit d'analyse : décomposer une situation en ses différents éléments pertinents.
21. Esprit d'équipe : favoriser le travail en équipe
22. Esprit d'entreprise : contribuer activement au développement des normes et des valeurs de l'entreprise.
23. Esprit de synthèse : cerner rapidement la globalité d'une situation donnée
24. Etre soigneux : rendre toujours un travail impeccable
25. Fluidité de l'information : avoir le souci de faire circuler l'information
26. Initiative : décider de réaliser des tâches qui n'ont pas été confiées, dans la limite de ses compétences, prend les devants et trouve des solutions appropriées dans les limites de sa fonction ; s'informe, expérimente et témoigne de nouvelles approches, démontre un intérêt à mettre au bénéfice de l'organisation ses talents et ses compétences
27. Innovation dans l'organisation du travail : dans le domaine des technologies et des approches professionnelles : actualisation des connaissances (mise à jour, perfectionnement)
28. Intérêt au travail : développer une grande énergie dans l'exécution des tâches demandées
29. Leadership : faire adhérer ses collaborateurs, informe les membres du groupe et les sensibilise aux objectifs à atteindre, identifie les ressources de son équipe et les utilise, crée un esprit de cohésion et un climat de collaboration
30. Maîtrise de soi : maîtriser ses émotions quand la situation l'exige
31. Motivation : s'intéresser à l'environnement de son poste de travail
32. Ouverture : faire preuve de curiosité hors son domaine professionnel
33. Persévérance : aller jusqu'au bout de son travail, quelle que soient les circonstances
34. Planification : connaissance des objectifs, connaissance des priorités, élaboration d'un plan d'action
35. Ponctualité : ne jamais arriver en retard
36. Présentation : choisir une tenue et adopter une attitude toujours compatible avec la situation
37. Productivité : répond aux exigences relatives à la quantité de travail à effectuer : maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement, fais des suggestions en vue d'améliorer les méthodes de travail et le rendement

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

38. Qualité : respecte les procédures et les méthodes du travail, travaille de manière sécuritaire et applique les règles de sécurité de l'usine, veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement et garde son poste de travail propre, rencontre les exigences et spécifications du produit et signale les non-conformités, participe et/ou contribue aux objectifs de qualité de son service
39. Qualité du travail : apporte soin et rigueur à tous les aspects de son travail, cherche à réduire les erreurs et les oublis, cherche à recevoir la rétroaction, anticipe les problèmes et les obstacles
40. Rapidité d'exécution : exécuter dans les délais impartis les tâches demandées
41. Réactions critiques : accepter les critiques et s'en servir
42. Réalisation des tâches : réalisation du plan d'action, suivi du calendrier, respect des objectifs
43. Résistance aux pressions : garder le cap et faire face
44. Respect de la hiérarchie : adopter toujours les obligations relatives à son statut
45. Respect de la vie privée : aborder avec discrétion les sujets d'ordre privé
46. Savoir-vivre, politesse, amabilité : adopter les règles de savoir-vivre en pratique dans l'entreprise
47. Sens de l'observation : percevoir immédiatement tout ce qui passe autour de soi
48. Sens des responsabilités : proposer et rechercher de nouvelles responsabilités, évolue sous un minimum d'encadrement et de supervision

Source : cours de DAVOH M. (2007-2009)

➤ **Référentiel de critères et leurs indicateurs**

Définitions	Indicateurs
Analyse (sens de l') Capacité d'établir des relations utiles entre différents concepts	Comparaison des données administratives de différentes sources Interprétation des informations pertinentes
Attitude à l'égard de la performance Tendance à se fixer des standards de performance élevés dans le travail	Recours à une conception formelle de la performance Recours à des critères pour mesurer la performance
Capacité de diriger Aptitude à indiquer au groupe des directions à suivre, et à les faire accepter	Degré auquel l'individu influence des activités Degré auquel l'individu mérite l'approbation
Clientèle (service à la clientèle) Ensemble d'obligations d'un individu à l'égard de ceux qui justifient l'existence de l'organisation	Accueil du client Recherche et écoute des besoins du client Propos considérants à l'égard du client Suggestions en vue d'améliorer le service Perception du rôle du client dans l'organisation Nombre de plaintes en provenance de la clientèle
Cohérence (sens de la) Harmonie logique entre un ensemble d'idées ou	Consistance entre les paroles et l'agir Relation entre le travail exécuté et les besoins de

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

d'actions	l'organisation
Communication Capacité d'établir une relation valable avec les membres du groupe	Echange verbal Animation et rencontre avec les employés ou autres groupes Rôles joués dans les comités internes ou externes
Compréhension verbale Capacité de concevoir clairement des énoncés complexes tant sur une base verbale qu'écrite	Degré auquel un individu évite de faire répéter les paroles d'autrui Degré de discernement à l'égard de documents portés à son attention
Conflit (attitude face au) Comportement adopté ou perception exprimée lors d'événements contrariants relatifs aux personnes ou aux groupes	Capacité d'obtenir la collaboration d'autrui lors des moments difficiles Capacité de prendre des mesures visant à prévenir ou à corriger des situations contrariantes
Connaissances Degré de compréhension de principes ou de techniques rattachées aux exigences du poste à pouvoir	Capacité d'appliquer les notions rattachées aux exigences du poste Capacité de faire preuve de compétence clinique dans l'actualisation de sa fonction
Contrôle Capacité de surveiller discrètement les activités du groupe	Souci du suivi des décisions prises ou des réunions Réalisation des prévisions Souci de voir le travail accompli Capacité de déceler les erreurs
Curiosité intellectuelle Disposition de l'individu à se maintenir informé sur un ensemble de domaines connexes à ses activités	Souci d'apprendre davantage Intérêt pour les plus récents développements dans son domaine
Défi (goût du) Attitude consistant à ne pas hésiter face à des situations en apparence difficiles qui peuvent donner des résultats positifs pour l'organisation	Capacité de se fixer des objectifs avec un indice de difficulté élevée Recherche ou production de nouveauté dans son travail
Délégation d'autorité Capacité d'obtenir des résultats en comptant sur la compétence des subalternes	Souci d'acheminer les dossiers pertinents aux personnes concernées Souci de connaître l'opinion des subalternes avant de prendre une décision
Disponibilité Capacité de se rendre accessible aux personnes avec qui des contacts professionnels sont nécessaires	Témoignages de personnes ayant à contacter l'individu Fréquence et qualité des contacts entre l'individu et ses collaborateurs
Empathie Faculté de percevoir les sentiments d'autrui	Capacité d'écouter Disponibilité lorsque nécessaire Tact dans les situations délicates
Engagement Capacité de s'impliquer personnellement dans une cause	Capacité de se concentrer sur un projet donné et de le défendre Capacité de s'impliquer davantage si les résultats semblent difficiles à obtenir
Esprit d'équipe Attitude consistant à faire appel aux capacités d'autrui et à partager des expériences	Capacité de témoigner de la contribution d'autrui Capacité de proposer des modes de fonctionnement d'équipe Capacité de solliciter raisonnablement l'aide d'autrui
Esprit pratique Capacité « d'opérationnaliser » des concepts en exprimant sa pensée	Capacité de démontrer le degré d'application des théories envisagées Capacité de faire référence aux résultats concrets d'expériences passées
Ethique (sens de l') Valeur morale d'un individu	Capacité de dégager son propre intérêt de celui d'autrui Sens du devoir de l'individu
Flexibilité Capacité de composer avec les situations	Capacité d'ajustement en fonction des contraintes Confiance dans les effets positifs du changement Capacité de travailler avec des idées divergentes
Imputabilité	Importance stratégique de la tâche d'un individu

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

Responsabilités attribuées à un individu relativement à sa fonction	Participation à la mission de l'organisation Contribution attendue de l'apprécié
Initiative (sens de l') Capacité d'être le premier à entreprendre des actions judicieuses	Proposition de méthodes ou des techniques nouvelles Démonstration d'autonomie professionnelle Capacité de soumettre fréquemment des idées judicieuses en vue de les faire adopter
Innovation Capacité de modifier des situations en comptant spécialement sur la pensée créative	Capacité de trouver et de proposer des solutions nouvelles Ouverture aux nouvelles façons de faire Capacité d'adapter des situations aux conditions du milieu
Intérêt à l'égard du perfectionnement Habilité à favoriser le développement de la compétence technique, administrative et humaine de ses appréciés	Connaissance des sources de perfectionnement Capacité de transmettre du savoir
Jugement Capacité de tirer des conclusions en relation avec les besoins d'une situation	Souci de considérer toutes les possibilités avant une prise de décision Capacité de proposer des actions ou des réactions en fonction des circonstances
Leadership Capacité d'influencer le cheminement d'un groupe d'individus	Capacité de changer habilement le sens de la discussion ou la réorienter Capacité de convaincre les autres de ses opinions Habilité à émettre des idées et à les défendre avec succès Habilité à contribuer à la cohésion interne du groupe
Motivation (sens de la) Habilité à aider à exploiter leurs énergies et leurs ressources dans la réalisation de leur travail	Promptitude à agir dans différents dossiers à l'intérieur de son aire de responsabilité Clarté des motifs invoqués pour justifier l'action
Objectivité Habilité à appréhender une situation et à vivre des relations avec des individus de différents groupes en faisant abstraction des préjugés sociaux	Absence de subjectivité dans les réactions de l'individu Propos bien argumentés
Organisation Capacité d'agencer des activités les unes par rapport aux autres	Suggestions de méthodes de travail Compréhension des fonctions en relation avec les exigences de l'organisation Méthode dans le travail
Participation Attitude consistant à prendre part aux projets et, de manière générale, à la vie de travail dans l'organisation	Fréquence et contenu des rencontres avec les employés Collecte des opinions des membres du groupe de travail
Perception (rapidité de) Capacité de voir et de saisir les détails d'une situation en peu de temps	Compréhension rapide du contenu des dossiers qui lui sont présentés Propos démontrant une perception des éléments qui échappaient jusque-là à la connaissance des autres, en fournissant notamment des précisions additionnelles pertinentes
Planification Capacité de déterminer des objectifs précis et de les mettre en œuvre	Degré de fixation d'objectifs avec délai d'exécution Identification d'indicateurs afin de livrer une idée exacte du message exprimé Degré auquel l'individu prépare le travail à accomplir
Polyvalence Habilité à choisir parmi une gamme de comportements personnels et professionnels en fonction de ses objectifs	Souplesse dans les propositions avancées Aptitude à soumettre plusieurs solutions à un problème

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

<p>Prise de décision Action consistant à appliquer concrètement une ou des intentions en temps opportun</p>	<p>Capacité de tenir compte des exigences de l'action Aptitude à évaluer les causes et leurs effets, distinguer les deux Capacité d'appliquer un choix</p>
<p>Productivité Rapport entre la quantité de biens ou de services produits et les moyens choisis pour y parvenir</p>	<p>Evolution du coût de la main d'œuvre Présence d'indicateurs divers liés à la quantité d'unités produites par rapport au temps de production</p>
<p>Résistance au stress Capacité de composer avec la dimension stressante d'une situation</p>	<p>Absence d'inquiétudes dans les propos Absence d'hésitation dans la voix Absence d'anxiété dans les gestes</p>
<p>Responsabilités (sens des) Capacité de répondre de ses actions et, selon les circonstances, de celles des autres</p>	<p>Degré d'implication antérieure dans les sujets exposés Aptitude de l'individu à discuter à partir de problèmes sur lesquels il peut lui-même exercer du pouvoir Degré auquel l'individu agit sur un problème, au lieu de réagir aux propos d'autrui</p>
<p>Sociabilité Habilité à personnaliser les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs</p>	<p>Degré auquel l'individu partage ses expériences avec ses collègues Degré auquel l'individu fait preuve de commerce agréable avec les autres</p>
<p>Stabilité émotionnelle Capacité de faire preuve d'équilibre et de constance dans l'expression de ses sentiments</p>	<p>Réaction positive de l'individu lors d'une situation à haute intensité énergétique Comportement prévisible</p>
<p>Synthèse Capacité de regrouper les éléments d'un problème</p>	<p>Etablissement des liens logiques entre les composantes d'une situation Capacité de comparer et de classer les éléments d'une situation, puis de les identifier</p>
<p>Ténacité Capacité de persister lors de difficultés</p>	<p>Habilité à trouver une solution à un problème si cela semble à priori difficile Capacité de faire l'effort additionnel requis pour résoudre une situation compliquée</p>
<p>Vision Capacité d'imaginer un futur stimulant et réaliste</p>	<p>Proposition de projets contribuant à l'avancement de l'organisation Aptitude à savoir définir des besoins et à proposer les actions utiles pour les satisfaire, tout au moins partiellement Capacité d'organiser le travail en fonction d'une vision réaliste du futur</p>

Source : Bernatchez (2005, p.151-160)

ANNEXE 7 PREPARATION A L'ENTRETIEN D'APPRECIATION

Préparation à l'entretien d'appréciation

Thèmes à aborder	Documents à examiner	Constats	Questions à poser	Observations

ANNEXE 8 : compte rendu d'entretien d'appréciation

Compte rendu d'entretien d'appréciation

Nom :

Prénom :

Fonction :

Compte rendu d'activités :

I- Activités

A- Rappel des missions

B- Activités menées au cours de l'année

C- Manière dont les activités ont été menées

D- Faits marquants éventuels dans les activités

II- Remarques et suggestions

A- Sur les actions à venir

B- Sur les moyens

C- Sur l'évolution de la carrière

III- Analyse des résultats obtenus

Indiquez ci-dessous par ordre d'importance décroissant, les points forts et les points à améliorer qui ont joué dans les résultats obtenus.

Points forts	Points à améliorer
1)	1)
2)	2)
3)	3)

Eventuellement faits marquants

.....

IV- Actions envisageables

Compte tenu des points forts et des points à améliorer, M
a besoin :

- d'une formation
- d'être muté à un poste ?
- de plus de moyens matériels ?
- de plus de moyens humains
- autres à préciser

Conclusion de l'entretien

A l'issue de l'entretien avec M.....

V- Commentaire de M sur l'ensemble de l'entretien

Après avoir pris connaissance de l'opinion portée sur vous par votre supérieur hiérarchique, vous pouvez donner ci-dessous votre point de vue.

Signature de l'intéressé

Nom et signature de l'évaluateur N+1 Nom et signature de l'évaluateur
N+2

ANNEXE 9 : BULLETIN INDIVIDUEL DE NOTES

REPUBLIQUE DU BENIN

(C 80 ex P. 38 - C.X. - N° 47)

BULLETIN INDIVIDUEL DE NOTES

CADRE :

ANNEE 20

(de l'établissement du bulletin)

Nom et Prénoms :

Lieu et date de naissance :

Etat ou profession avant d'entrer dans le service :

Situation militaire :

Classe de recrutement :

Diplômes : {

Date de nomination à un emploi retribué par l'Administration :

Régime des pensions :

Date de nomination dans le cadre :

Grade et classe actuels :

Date de promotion dans la classe actuelle :

Interruption de service : { durée :
cause :

Dialectes parlés :

Distinctions honorifiques :

Date de Mariage :

Nom et date de naissance des enfants vivants :

Adresse de la famille :

(Indiquer le degré de parenté)

N.B.- Pour la transmission des bulletins de notes des Agents Techniques en service dans les Communes, il y a lieu de se conformer aux indications ci-après : ils doivent être notés par leur chef immédiat (Médecin Chef du centre de l'assistance médicale africaine, Chef de Subdivision des Travaux publics, Chef de Circonscription agricole, Receveur ou Gérant des postes, Tégaphe et Téléphones, Directeur d'Ecole, Chef du Bureau des Douanes etc.) qui transmettra les bulletins de notes au Chef de l'Arrondissement : celui-ci après avoir annotés les enverra au maire de la commune qui, à son tour, y consignera ses observations personnelles et les transmettra, sous bordereaux distincts, par catégorie d'agents au Ministère sous le timbre du Service intéressé.

RELEVÉ GÉNÉRAL DES SERVICES

Durée des Services calculée jusqu'au 31 Décembre 20, déduction faite des interruptions

INDICATION DES SERVICES	ANS	MOIS	JOURS
Services militaires constatés			
Services civils donnant droit à pension			
Services civils ne donnant pas droit à pension			
TOTAL DES SERVICES AU 31 DECEMBRE			

DETAILS DES SERVICES

1° Durée du Service Militaire

2° PROMOTIONS

3° MUTATIONS

A....., le

Signature de l'Agent

L'Agent est-il proposable pour un avancement ? (1)
.....

- (1) A Remplir par l'intéressé
- (2) Date d'Etablissement du Bulletin

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

- « 1 » CHEF IMMEDIAT
- « 2 » CHEF DE COMMUNE RURALE
- « 3 » CHEF DE CIRCONSCRIPTION
- « 4 » CHEF DE SERVICE

NOTES DU (1)

CATEGORIE B

- 1° - Connaissance Professionnelle
- 2° - Sens de l'Organisation et Méthode dans le Travail
- 3° - Assiduité et Efficacité
- 4° - Sens du Service Public

A, le 20.....

Proposition :

NOTES DU (2)

CATEGORIE B

- 1° - Connaissance Professionnelle
- 2° - Sens de l'Organisation et Méthode dans le Travail
- 3° - Assiduité et Efficacité
- 4° - Sens du Service Public

A, le 20.....

Proposition :

NOTES DU (3)

CATEGORIE B

- 1° - Connaissance Professionnelle
- 2° - Sens de l'Organisation et Méthode dans le Travail
- 3° - Assiduité et Efficacité
- 4° - Sens du Service Public

A, le 20.....

Proposition :

NOTES DU (4)

CATEGORIE B

- 1° - Connaissance Professionnelle
- 2° - Sens de l'Organisation et Méthode dans le Travail
- 3° - Assiduité et Efficacité
- 4° - Sens du Service Public

Cote :

Proposition : A, le 20.....

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
Dédicace	iv
Remerciements	V
Liste des sigles et abréviations	vi
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Glossaire de l'étude	Viv
Résumé	X
Sommaire	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre préliminaire : de la présentation du cadre de l'étude à l'identification de la problématique	4
Section 1 : cadre de l'étude et mécanismes de fonctionnement	5
Paragraphe 1 : présentation de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire	5
A- Mission, attributions et structures de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire	6
1- Mission et attributions de la Direction des Ressources Humaines	6
2- Les structures de la Direction des Ressources Humaines du Ministère	7
B- Le personnel de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire	8
1- Le personnel administratif technique	8
2- Le personnel administratif de service	9
PARAGRAPHE 2 : état des lieux sur les activités de la Direction des Ressources Humaines du MEMP	12
A- Activités des structures de la Direction des Ressources Humaines du MEMP	12
1- Le Secrétariat	12
2- Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs	13
3- Le Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation	13
4- Le Service de la Gestion des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat	13
5- Le Service des Affaires Disciplinaires et du contentieux	14
B- Restitution des observations de stage	14
1- L'organisation du travail	14
2- La planification des emplois et des effectifs	17
3- L'évaluation du personnel et l'appréciation des performances	17
4- La formation	19
5- La gestion et le suivi des carrières	20
6- La mobilité	21

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

Section 2 : identification de la problématique	22
Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique	22
A- Choix et spécification de la problématique	22
B- Identification des problèmes	22
C- Liste des problématiques possibles	23
Paragraphe 2 : ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique	24
A- Ciblage et spécification de la problématique	24
1- Rappel des problématiques dégagées	24
2- Enoncé de la problématique	26
B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée et étapes de la recherche	27
1- Approche générique de résolution du problème général	27
2- Approche générique relatif au problème spécifique n°1	28
3- Approche générique relatif au problème spécifique n°2	29
4- Approche générique relatif au problème spécifique n°3	29
Chapitre premier : conception, organisation des enquêtes à l'établissement du diagnostic	32
Section 1 : objectifs de l'étude et méthodologie de la recherche	33
Paragraphe 1 : fixation des objectifs et revue de littérature	33
A- Présentation des objectifs de l'étude	33
B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution	34
C- Revue de littérature	39
1- Clarification conceptuelle	39
2- Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques	44
Paragraphe 2 : méthodologie de l'étude	48
A- Approche empirique	48
1- Objectifs de l'enquête et identification des informations à recueillir	48
a) Objectifs de l'enquête	48
b) Identification des informations à recueillir	49
2- Conception théorique de l'enquête	49
a) Entretien	49
b) Enquête de terrain	49
c) Echantillon de l'enquête	49
d) Spécifications des données à recueillir	50
e) Conception des questionnaires	50
f) Dépouillement et présentation des données	51
B- Approche théorique	51
1- Choix théorique lié au problème de la notation non objective des agents	52
a) Présentation de la théorie retenue	52
b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la notation non objective des agents	53
2- Choix théorique lié au problème de la non pertinence des critères d'appréciation	53
a) Présentation de la théorie retenue	53
b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse	54

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

liée à la non pertinence des critères d'appréciation	
3- Choix théorique lié au problème de l'inexistence de l'entretien formel d'appréciation	55
a) Présentation de la théorie retenue	54
b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de l'entretien formel d'évaluation	55
Section 2 : organisation de l'enquête et établissement du diagnostic	55
Paragraphe 1 : organisation de l'enquête, présentation et analyse des résultats	55
A- Collecte des données	55
1- Préparation de l'enquête	55
2- Réalisation de la collecte	56
3- Difficultés rencontrées et limites des données	56
B- Présentation et analyse des résultats	57
1- Présentation et analyse des données de la collecte par rapport à la notation non objective des agents (problème spécifique n°1)	57
2- Présentation et analyse des données de la collecte par rapport à la non pertinence des critères d'appréciation (problème spécifique n°2)	58
3- Présentation et analyse des données liées au problème de l'inexistence d'un entretien formel d'appréciation (problème spécifique n°3)	60
4- Données issues de l'entretien	61
a) Résultats d'entretien sur la notation non objective des agents de la DRH	62
b) Résultats d'entretien sur la non pertinence des critères d'appréciation	63
c) Résultats de l'entretien sur l'inexistence d'un entretien formel d'évaluation	64
Paragraphe 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	66
A- vérification des hypothèses	66
1- Degré de validation de l'hypothèse n°1	66
2- Degré de validation de l'hypothèse n°2	66
3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3	66
B- Etablissement du diagnostic	67
1- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	67
2- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	67
3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	68
4- Limites des données recueillies	68
Chapitre deuxième : approches de solutions et conditions de mise en œuvre	69
Section 1 : approches de solutions	70
Paragraphe 1 : propositions de solutions à l'amélioration de l'évaluation du personnel de la DRH du MEMP	70
A- Approche de solutions au problème de l'absence des fiches de poste des collaborateurs	70
B- Approche de solutions au problème spécifique n°2	71

Analyse de l'appréciation du personnel dans les organisations publiques béninoises : cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

C- Approche de solutions au problème spécifique n°3	71
Paragraphe 2 : approche de solutions liées aux conséquences de l'évaluation non objective du personnel de la DRH	72
SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	73
A- Recommandations d'ordre général	74
1- A l'endroit de la DRH	74
2- A l'endroit du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative chargé du Dialogue Social	74
B- Recommandations d'ordre spécifique	74
1- Recommandation au problème spécifique n°1	74
2- Recommandation au problème spécifique n°2	75
3- Recommandation au problème spécifique n°3	75
CONCLUSION GENERALE	77
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	79
ANNEXES	83
ANNEXES 1 : Organigramme de la DRH du MEMP	84
ANNEXES 2 : Questionnaire	85
ANNEXES 3 : Guide d'entretien	87
ANNEXES 4 : Fiche de poste (emploi non cadre)	88
ANNEXES 5 : Fiche de poste (emploi cadre)	89
ANNEXES 6 : Proposition de référentiel de critères et de comportements	90
ANNEXES 7 : Entretien d'appréciation	96
ANNEXES 8 : Compte rendu d'entretien d'appréciation	97
ANNEXES 9 : Bulletin individuel de notes	99