

REPUBLIQUE DU BENIN

\*\_\*\_\*\_\*\_\*

MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

(M.E.C.E.S.R.S.)

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(U.A.C.)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

(E.N.A.M.)

OPTION

MANAGEMENT

FILIERE

GESTION DES

RESSOURCES HUMAINES

6<sup>ème</sup> PROMOTION

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

# Mémoire de fin de formation

AU CYCLE II

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

SUJET

**Etude des conditions d'optimisation de la gestion des  
performances du personnel administratif  
du MECESRS**

*Réalisé et soutenu par*

*Lisette Modukpè KPOGUE*

SOUS LA DIRECTION DE

MAÎTRE DE STAGE

Robert AYEKOWOUI

Administrateur RH

Chef service gestion des carrières du  
personnel enseignant et de recherche

DIRECTRICE DE MEMOIRE

Aurore GAYON

Directrice du Cabinet

Ressources Plus

Enseignante à l'ENAM

Décembre 2013

## IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : M. AKPO Pasteur Emmanuel Just

VICE – PRÉSIDENT : M. LOKOSSOU Charlemagne

MEMBRE : Mme BATCHO Augustine épouse TCHOKPON

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND  
DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION  
AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE.  
CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES  
COMME PROPRES À SON AUTEUR.**

## **DÉDICACE**

### **A**

- Ma mère Marie ATOLA pour le soutien et les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation
  
- Mon cher époux Célestin GBAGUIDI pour la patience et le soutien indéfectible
  
- Mes chers enfants pour mes nombreuses heures d'absence

## REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier tous ceux et celles qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je pense à :

Madame Aurore GAYON, ma Directrice de mémoire qui, malgré ses nombreuses charges, a accepté d'encadrer ce travail ;

L'éminent jury à qui revient la noble responsabilité de juger ce travail ;

Tout le corps professoral de l'ENAM en particulier les enseignants qui ont su assurer notre encadrement durant les deux années de formation ;

Madame Alda Lidwine GNANSOUNOU GLELE-KAKAÏ, Directrice des Ressources Humaines du MECESRS ;

Monsieur Robert AYEKOWOUI, mon Maître de stage;

Les agents de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du MECESRS ;

Mes frères et sœurs pour le soutien.

Tous les amis de promotion, de qui nous gardons de meilleurs souvenirs, pour les deux années passées ensemble.

## LISTE DES SIGLES

- ACE** : Agent Contractuel de l'État
- AFNOR** : Association Française de Normalisation
- AOF** : Attributions, Organisation et Fonctionnement
- APE** : Agent permanent de l'État
- CODIR** : Comité de Direction
- DRH** : Direction des Ressources Humaines ou Directrice des  
Ressources Humaines
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- MECESRS** : Ministère d'État Chargé de l'Enseignement Supérieur et de  
la Recherche Scientifique
- MEN** : Ministère de l'Éducation Nationale
- MENRS** : Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche  
Scientifique
- MESFTP** : Ministère de l'Enseignement Secondaire et, de la Formation  
Technique et Professionnelle
- MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique
- OG** : Objectif Général
- OS** : Objectif spécifique

- PS** : Problème Spécifique
- SGAPE** : Statut Général des Agents Permanents de l'État
- SMART** : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
- SPATS** : Service du Personnel Administratif, Technique et de Service
- SPEPR** : Service du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche
- UAC** : Université d'Abomey-Calavi.

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau I :</b> Répartition du personnel de la DRH par statut.....	14
<b>Tableau II :</b> Répartition du personnel de la DRH par corps et par catégorie socioprofessionnelle.....	15
<b>Tableau III :</b> Répartition du personnel de la DRH par tranches d'âge.....	16
<b>Tableau IV :</b> Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	28
<b>Tableau V :</b> Synthèse des approches théoriques par problème spécifique....	33
<b>Tableau VI :</b> Tableau de bord de l'étude.....	39
<b>Tableau VII :</b> Causes du dysfonctionnement dans la planification de la performance.....	55
<b>Tableau VIII :</b> Causes du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation .....	57
<b>Tableau IX :</b> Causes de la non implication des agents dans le processus de gestion des performances.....	59
<b>Tableau X :</b> Tableau de synthèse de l' « Etude des conditions d'optimisation de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS » .....	72

## LISTE DES FIGURES

- Figure N°1** : La répartition du personnel de la DRH par statut ..... 14
- Figure N°2** : La répartition du personnel de la DRH par corps et par catégorie socioprofessionnelle16
- Figure N°3** : La répartition du personnel de la DRH par tranches d'âge..... 17
- Figure N°4** : Les causes du dysfonctionnement dans la planification de la performance ..... 56
- Figure N°5** : Les causes du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation ..... 58
- Figure N °6** : Les causes de la non implication des agents dans le processus de gestion de la performance ..... 59

## GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

**Critère** : C'est une donnée réfléchie sur laquelle on fonde une idée, une action ou qui permet de porter un jugement d'appréciation (Dico Encarta).

**Efficacité** : C'est le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (Annie Bartoli, 1997).

**Efficienc**e : C'est le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés (Annie Bartoli, 1997).

**Évaluation des performances** : Selon le cabinet de RH Talents plus conseils, dans son document intitulé « Évaluation des compétences et performances », l'évaluation des performances consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon à ce que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué.

**Gestion** : C'est l'action qui consiste à administrer, assurer la rentabilité d'une entreprise (Dictionnaire universel).

**Gestion des performances** : C'est le processus par lequel un gestionnaire ou un expert-conseil examine et évalue le comportement professionnel d'un employé et le compare à une norme préétablie, documente les résultats de la comparaison effectuée et utilise les résultats afin de fournir de la rétroaction à l'employé et de lui indiquer quels sont les éléments à améliorer et pourquoi ces éléments doivent être améliorés (Smither, JW et London, M, 2009).

**Indicateur** : C'est un outil d'évaluation et d'aide à la décision (pilotage, ajustement et rétro-correction) grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance de façon relativement objective, à un instant donné, ou dans le temps et /ou l'espace (Wikipédia). L'indicateur peut s'exprimer en termes de quantité, de qualité ou de temps.

**Objectif de rendement** : C'est un énoncé non équivoque d'un résultat mesurable, observable et réaliste qui vise à atteindre un individu ou une équipe de travail au cours d'une période donnée. C'est-à-dire l'énoncé non équivoque du résultat qui découlera d'une activité (cours sur appréciation et évaluation des RH, 2013).

**Optimisation** : C'est une démarche consistant à rendre optimal le fonctionnement d'un système par rapport à un certain nombre de critères c'est-à-dire à maximiser un certain indice de qualité et à minimiser une certaine fonction de coût (*Le Grand Larousse*, 1987, p760). L'optimisation de la performance traduit donc sa maximisation à moindre coût.

**Performance** : Elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient leur nature et leur variété. Cette réalisation peut se comprendre au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels (BOURGUIGNON, 1996).

**Ressources humaines** : C'est l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires, qu'occasionnels utilisés par une entreprise ou une institution pour atteindre ses objectifs. Ce sont les facteurs humains de production sur lesquels il faut investir au même titre que les machines.

## RESUME

Il n'est plus un secret aujourd'hui que le développement d'une nation reste tributaire de la performance de ses structures et par ricochet de celle des hommes. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dans le but de faire face aux nouveaux besoins de la clientèle, l'administration publique béninoise se doit désormais de mettre au cœur de ses préoccupations la question de l'amélioration des performances de son personnel.

C'est dans le souci d'accompagner le MECESRS dans ce sens, et au vu des problèmes qui se posent au niveau de cette importante activité GRH, que nous avons choisi de mener notre étude sur le sujet : « Etude des conditions d'optimisation de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS ».

Le problème général qui en découle est celui de la défaillance dans la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS. Il se dégage la problématique de l'optimisation de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS. Les problèmes spécifiques afférents s'énoncent comme suit :

- le dysfonctionnement dans la planification de la performance ;
- le dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation ;
- la non implication des agents dans le processus de gestion de la performance.

Pour résoudre cette problématique, les objectifs suivants ont été fixés et des hypothèses émises :

- Objectif général : analyser le processus de gestion des performances du personnel administratif du MECESRS.
- Objectifs spécifiques :

- déterminer les conditions d'une planification de la performance
- identifier les facteurs explicatifs du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation
- évaluer le degré d'implication du personnel dans le processus de gestion de la performance

- Hypothèses de travail :

H1 : L'inexistence d'outils d'organisation du travail est la cause du dysfonctionnement dans la planification

H2 : L'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation se trouve à la base du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation

H3 : L'inexistence d'un cadre légal définissant clairement le processus de gestion de la performance explique la non implication des agents dans le processus de gestion de la performance.

Pour la vérification des hypothèses, nous avons procédé à un sondage : 70 agents ont été retenus sur un effectif total de 627 agents. Aussi, des seuils de décision ont-ils été fixés.

Les approches de solutions se présentent comme suit :

PS n°1 : élaborer les outils d'organisation du travail que sont la fiche de définition de responsabilités, la fiche de description de poste, la fiche d'objectifs, le manuel de procédures et le plan d'actions.

PS n°2 : mettre en place un système objectif d'évaluation des performances

PS n°3 : mettre en place un cadre légal qui stipule l'implication des agents dans le processus de gestion des performances

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE</b>	
<b>L'ETUDE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DES</b>	
<b>PERFORMANCES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MECESRS</b> .....	3
<b>SECTION1</b> : Contexte de l'étude et observations de stage .....	4
Paragraphe 1 : Présentation du MECESRS et de la DRH .....	4
Paragraphe 2 : Observations de stage : État des lieux sur les activités de la DRH.....	17
<b>SECTION 2</b> : Choix et présentation de la problématique.....	26
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.....	27
Paragraphe2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	30
<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE</b>	
<b>L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE OPTIMISATION DE LA</b>	
<b>GESTION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF</b>	
<b>DU MECESRS</b> .....	35
<b>SECTION1</b> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	36
Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et revue de littérature.....	36
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche adoptée.....	47
<b>SECTION2</b> : Mobilisation des données et approches de solution.....	53
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données.....	53
Paragraphe 2 : Approches de solutions et suggestions.....	63
<b>CONCLUSION</b> .....	73
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	75
<b>ANNEXES</b> .....	77
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	92

.

## INTRODUCTION

Dans un environnement de plus en plus marqué par des mutations de tous ordres, il urge que les dirigeants africains en général, et en particulier ceux béninois pensent à mettre au cœur des questions de développement la notion de performance du personnel.

En effet, le développement d'une nation est lié à la performance de ses institutions et par ricochet à celle des hommes qui y travaillent. La performance d'une organisation advient à partir du moment où l'employé cesse d'être considéré comme un exécutant et est fait acteur du système dans lequel il évolue. Car, il n'est plus un secret que l'homme est le coordonnateur de toutes les autres ressources (financières, matérielles ...).

L'administration publique béninoise à l'instar des entreprises assoiffées de profit, doit agir sur la performance de ses agents au risque de se retrouver à la traîne. Gérer les performances nécessite un certain nombre de préalables c'est-à-dire la mise en place d'un certain nombre d'outils dont les uns n'existent pas au MECESRS et les autres existent mais sont mal utilisés. C'est pourquoi même l'instauration de la prime de rendement dans l'administration publique n'a pas eu l'effet d'entraînement souhaité.

Dans le souci d'aider le MECESRS à se conformer aux recommandations des états généraux de l'administration publique béninoise sur l'amélioration de la performance, nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : « Etude des conditions d'optimisation de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS ». Il s'agit pour nous de proposer à la hiérarchie des outils et techniques pour mieux gérer la performance du personnel administratif du Ministère.

---

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude sera menée à travers deux (02) chapitres. Dans un premier temps, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, restituerons les observations de stage avant de dégager la problématique de l'étude (**Chapitre premier**). Ensuite, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de notre enquête et proposerons des approches de solutions et leurs conditions de réussite pour une gestion optimale des performances du personnel administratif du MECESRS (**Chapitre deuxième**).

## **CHAPITRE PREMIER :**

# **CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MECESRS**

## **Section 1 : Contexte de l'étude et observations de stage**

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, le Ministère d'État Chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique. La présente section comprend deux parties : d'une part la présentation globale du ministère et de la Direction des Ressources Humaines et d'autre part la restitution des observations de stage.

### **Paragraphe 1 : Présentation du MECESRS et de la DRH**

La présentation du cadre de stage s'appuie sur les textes le régissant. Dans le cas d'espèce, le décret portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du MECESRS devrait nous servir de base. Mais il n'a pas encore été signé et le ministère utilise le décret portant AOF du MESRS. Ce dernier nous a donc servi de source d'information pour la présentation du MECESRS.

#### **A-Historique, missions, attributions et organisation du MECESRS**

Le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique fait partie des trois ordres d'enseignement dont dispose le Bénin. Il a connu plusieurs dénominations. En effet, le MEN (Ministère de l'Éducation Nationale), qui regroupait les trois ordres d'enseignement est dénommé par la suite MENRS (Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche Scientifique), ce dernier sera éclaté pour donner naissance à trois différents ministères dont le MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). Peu après, les décrets n° 2006-622 du 29 novembre 2006 et n°2007-002 du 08 Janvier 2007 consacrent la fusion du MESRS et du MESFTP (Ministère de l'Enseignement Secondaire et, de la Formation Technique et Professionnelle), soit MESFP (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle). A Partir de 2007 ,on a commencé

par parler du MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). Cependant depuis peu, la dénomination actuelle du ministère est le Ministère d'État Chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Aux termes de l'article 1er du décret n° 2012-540 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, ce dernier a pour missions, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique de l'État en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique.

Ses attributions s'énoncent comme suit :

- la détermination des objectifs de formation et de recherche en concertation avec les partenaires sociaux et institutionnels de l'éducation
- la conception, l'élaboration, le suivi et l'évaluation des programmes d'enseignement et de formation ainsi que leur mise en œuvre dans les établissements publics et privés du secteur de l'enseignement supérieur
- la conception, l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes de recherche pour le développement du pays
- la détermination des modalités d'évaluation des connaissances, des acquis et des compétences des apprenants, en liaison avec les objectifs de formation et des programmes d'enseignement
- le développement de la recherche pédagogique et des méthodes d'enseignement et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements et de la formation
- la détermination des filières de l'enseignement supérieur, des contenus des programmes, des conditions d'accès et de progression dans les différentes filières, de la nature des diplômes et des conditions de leur délivrance

- la définition des modalités de formation à l'étranger, d'authentification des diplômes et de délivrance des équivalences de diplômes au Bénin
- le développement de l'éducation physique et sportive en milieu universitaire
- l'établissement et la mise en œuvre de la carte universitaire, conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation ainsi que la détermination des conditions d'ouverture et de fermeture des écoles et des établissements publics et privés du secteur de l'enseignement supérieur
- la détermination ou la validation, en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales, des sites d'implantation des infrastructures universitaires
- la réalisation des levées topographiques et des plans de masse de tous les domaines et sites attribués au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- la sécurisation et la viabilisation desdits domaines et sites
- la définition d'une politique d'entretien et de maintenance des infrastructures et des équipements de toutes les directions et structures du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- le développement de la recherche scientifique, fondamentale et appliquée, y compris le développement des systèmes de documentation et d'information scientifiques
- la détermination des conditions d'attribution, de renouvellement, de suspension, de rétablissement et de suppression des bourses d'études et secours universitaires sur le territoire national et à l'étranger
- la détermination, en liaison avec les ministères et les partenaires sociaux concernés, des statuts particuliers des enseignants, chercheurs, et

personnel administratif et technique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants et des chercheurs, ainsi que des conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ou à diriger la recherche
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion de personnels administratif et technique spécifiques au secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
- la gestion des carrières des personnels enseignant, de recherche, administratif et technique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, en relation avec le Ministère en charge de la Fonction Publique
- la protection sociale et sanitaire des personnels enseignants, administratif et de recherche ainsi que celle des étudiants
- l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants, des chercheurs, du personnel administratif et technique et des étudiants.

Pour assurer sa mission, le MESRS dispose de :

✓ trois structures rattachées au Ministre :

- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Cellule de Communication du Ministère ;
- le Secrétariat particulier.

✓ Un cabinet du Ministre qui réunit l'ensemble des collaborateurs rattachés à la personne du Ministre. Il est composé de :

- un Directeur de Cabinet ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- cinq Conseillers Techniques ;

- un Assistant du Ministre ;
  - un Chef de la cellule de communication du Ministère ;
  - un Secrétaire particulier ;
  - un Attaché de Cabinet
- ✓ Un Secrétariat Général du Ministère (SGM) qui assure sous l'autorité du Ministre, la coordination des activités des directions centrales et techniques, ainsi que le suivi des activités des organismes sous tutelle. Le Secrétaire Général est assisté d'un Secrétaire Général Adjoint.
- ✓ Trois directions centrales qui sont des structures d'appui du ministère :
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
  - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
  - la Direction de la Programmation et de la Prospection (DPP).
- ✓ Deux directions générales et assimilées qui sont :
- la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES) ;
  - la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique (DNRST).
- ✓ Neuf directions techniques dont :
- \* quatre sont rattachées au SGM à savoir :
    - la Direction des Bourses et Secours Universitaires (DBSU) ;
    - la Direction des Examens et Concours (DEC) ;
    - la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM) ;
    - la Direction de la Coopération Universitaire et Scientifique (DCUS).
  - \* Trois sont rattachées à la DGES à savoir :
    - la Direction de l'Organisation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur (DOSES) ;
    - la Direction du Contrôle et des Équivalences de Diplômes (DCE) ;
    - la Direction des Établissements Privés d'Enseignement Supérieur (DEPES).
  - \* Deux sont rattachées à la DNRST à savoir :

- la Direction de la Stratégie et du Développement Scientifique et Technique (DSDST) ;
- la Direction des Programmes de Recherche (DPR).

Cinq organismes et établissements publics sous tutelle :

- l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) ;
- l'Université de Parakou (UP) ;
- le Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU) ;
- l'Office du Baccalauréat (OB) ;
- le Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique (CBRST).

Quatre organes consultatifs et organes sous tutelle : ils contribuent à la réalisation des différents objectifs de la politique d'enseignement, de formation et de recherche. Il s'agit :

- du Conseil Consultatif National de l'Enseignement Supérieur (CCNES) ;
- du Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) ;
- de la Commission Nationale des Bourses et Secours Universitaires (CNABSU) ;
- de la Commission Nationale d'Étude des Équivalences de Diplômes (CNEED).

Ces structures du Ministère sont composées d'une part, d'un personnel administratif, technique et de service puis, d'autre part, du personnel enseignant et du personnel de recherche.

## **B- Direction des ressources humaines du MECESRS : attributions et organisation**

Direction centrale du MECESRS, la Direction des Ressources Humaines, aux termes de l'article 1er de l'arrêté n°145/MESRS/CAB/DC/SGM/DRH/SA du 30 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH est l'organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources humaines. A ce titre, elle est chargée de :

- coordonner la gestion des personnels du MESRS et celui des organismes sous tutelle, conformément aux règles et statuts en vigueur ;
- définir, en liaison avec les directions générales, centrales et techniques concernées, les règles relatives aux mouvements des personnels ;
- veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines ;
- élaborer le projet de développement des ressources humaines et d'en assurer l'exécution après adoption ;
- coordonner les efforts de formation et de valorisation professionnelle des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- veiller à la protection sanitaire et sociale des personnels du ministère ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail ;
- assurer le suivi de la carrière des personnels ;
- gérer la promotion des agents en collaboration avec les structures concernées des autres ministères
- assurer les mutations des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- veiller à la gestion du temps de travail ;
- identifier et planifier les besoins en ressources humaines ;
- assurer la gestion du fichier informatique des personnels du ministère.

Cinq différents services travaillent en synergie en vue de l'atteinte des objectifs, nous avons ;

Le Service Administratif et Financier (SAF), le Service de gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche (SPEPR), le Service du Personnel Administratif, Technique et de Service (SPATS), le Service de Prévision et de la Formation (SPF) et enfin le Service des Affaires Juridiques et du Contentieux Administratif (SAJCA).

➤ *Le Service Administratif et Financier (SAF)*

Le SAF est chargé de coordonner les activités à caractères administratif et financier de la direction.

A ce titre, il assure essentiellement :

- la coordination des travaux de secrétariat de tous les services techniques de la direction ;
- l'enregistrement, la ventilation et le traitement du courrier ordinaire ;
- la rédaction et le traitement des dossiers de nature confidentielle à lui confiés par le directeur ;
- la gestion des ressources financières et matérielles de la direction ;
- la préparation du budget et la tenue de la comptabilité de la direction ;
- la confection des états d'effectifs du personnel du ministère ;

Il comprend une division des affaires administratives et une division des affaires financières et du matériel.

➤ *Le Service de Gestion du Personnel Enseignant et du Personnel de la Recherche (SPEPR)*

Il est chargé de coordonner les activités relatives à la gestion de la carrière des personnels enseignants et de recherche. Il comprend la division de la gestion du personnel enseignant et celle de la gestion du personnel de la recherche.

A ce titre, il assure ;

- la gestion de la carrière et des positions des personnels enseignant et de recherche conformément aux textes en vigueur ;
- le suivi des activités de gestion de la carrière et les mouvements desdits personnels ;
- l'organisation et l'animation des travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers du personnel enseignant et de recherche ;

- le suivi de l'informatisation et la gestion informatisée de la carrière des personnels enseignant et de recherche

➤ *Le Service de Gestion du Personnel Administratif, Technique et de Service (SPATS)*

Ce service est chargé de coordonner les activités relatives à la gestion de la carrière des personnels administratif, technique et de service du Ministère.

Ainsi, il assure :

- la gestion de la carrière et des positions du personnel administratif, technique et de service conformément aux textes en vigueur ;
- le suivi des activités de gestion de la carrière et les mouvements du personnel ;
- la coordination des activités de notation annuelle des agents ;
- l'organisation et l'animation des travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers du personnel administratif, technique et de service.

➤ *Le Service de la Prévision et de la Formation (SPF)*

Ce service est chargé de coordonner les activités de gestion prévisionnelle des ressources humaines et la mise en œuvre des actions de formation au profit du personnel du ministère. A ce titre, il assure :

- la confection et la mise à jour du tableau synoptique du personnel ;
- l'élaboration des statistiques du personnel ;
- la gestion prévisionnelle des ressources humaines du ministère ;
- la coordination des activités préalables au recrutement ;
- la gestion rationnelle du personnel ;
- l'élaboration et l'exécution du plan de formation du personnel enseignant et administratif.

➤ *Le Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives*

(SAJCA) Chargé de l'assistance-conseil, du règlement des litiges entre l'administration et les agents ainsi que de l'archivage des dossiers du personnel, il assure :

- l'assistance-conseil dans le domaine juridique à l'ensemble des structures du Ministère ;
- la prévision des conflits par la promotion du dialogue social ;
- la gestion des dossiers disciplinaires des agents du ministère ;
- l'étude des textes relatifs à la gestion des ressources en liaison avec les structures compétentes d'autres ministères
- l'organisation et le traitement archivistique des documents administratifs produits ou reçus ;
- la mise à jour permanente et la conservation des dossiers individuels des agents ;
- le suivi de l'informatisation et la gestion informatisée des archives relatives aux ressources humaines.

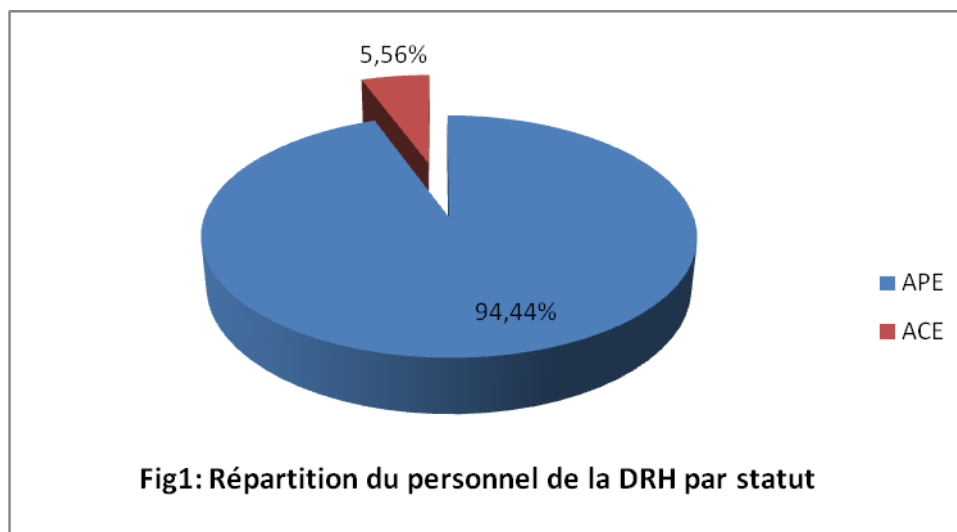
Notons que ce service comprend deux divisions ; la division des affaires juridiques et du contentieux et la division des archives et de la ventilation des actes administratifs

### ❖ Les caractéristiques du personnel de la Direction des Ressources Humaines

**Tableau n°1 : La répartition du personnel de la DRH par statut**

N°	Statut	Effectif	Pourcentage
1	APE	17	94,44
2	ACE	1	5,56
	Total	18	100

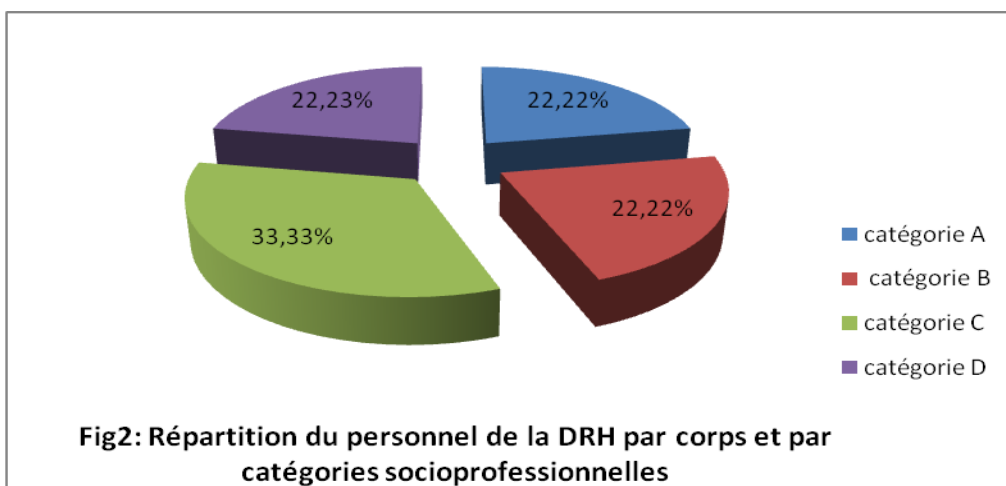
**Source** : DRH/MECESRS, Août 2013



**Tableau n°2 : La répartition du personnel de la DRH par corps et par catégorie socioprofessionnelle**

Corps	Catégorie	Effectif	Pourcentage
Administrateurs	A	02	11,11
Attachés des services administratifs	A	02	11,11
<b>Sous total catégorie A</b>		<b>04</b>	<b>22,22</b>
Programmeur-pupitreux	B	01	5,55
Secrétaires des services administratifs	B	03	16,67
<b>Sous total catégorie B</b>		<b>04</b>	<b>22,22</b>
Secrétaires adjoints des services administratifs	C	04	22,22
Opérateurs de saisie	C	02	11,11
<b>Sous total catégorie C</b>		<b>06</b>	<b>33,33</b>
Assistants des services informatiques	D	02	11,11
Préposé des services administratifs	D	01	5,56
Conducteur de véhicules administratifs	D	01	5,56
<b>Sous total catégorie D</b>		<b>04</b>	<b>22,23</b>
<b>Total (toutes catégories)</b>		<b>18</b>	<b>100</b>

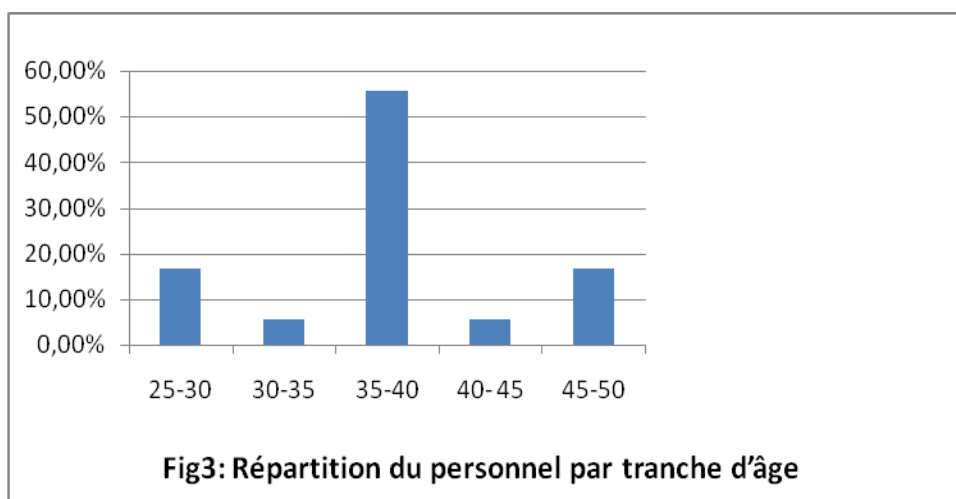
**Source** : DRH/MECESRS, août 2013



**Tableau n°3 : La répartition du personnel de la DRH par tranche d'âge**

Tranches d'âge	Sexe		Total	Pourcentage		Pourcentage (Total)
	M	F		M	F	
25-30	02	01	03	20	10	16,67
30-35	01	00	01	10	00	5,55
35-40	06	04	10	60	40	55,56
40- 45	00	01	01	00	10	5,55
45-50	01	02	03	10	20	16,67
50-55	00	00	00	00	00	00
55-60	00	00	00	00	00	00
Total	10	08	18	100	800	100

**Source** : DRH/MECESRS, août 2013



## Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux sur les principales activités RH du ministère

Le stage s'est effectué dans les locaux de la Direction des Ressources Humaines, cependant nous avons aussi visité les autres directions centrales du ministère. Il s'agit ici de mettre en exergue les divers constats faits dans les différents services. La DRH étant le service qui s'occupe de la gestion du personnel administratif, il sera procédé à une classification de ces constats par principale activité GRH. Ensuite, nous les regrouperons en forces et faiblesses.

### A-Observations de stage

- La gestion des carrières :

La carrière c'est l'ensemble des étapes successives que parcourt un agent depuis son entrée dans l'organisation jusqu'à sa sortie. On peut également le définir comme une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie ( Hellriegel, et als , Management des organisations, 2004, 2<sup>ème</sup> ed p 6).

La gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la mobilité : la progression verticale et horizontale des agents. C'est également toutes les activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent depuis son recrutement jusqu'à sa sortie (retraite,

licenciement, démission, révocation) de l'organisation (Paul Lokossou, cours de droit de la fonction publique, 2007, p27)

Au cours du stage, il a été constaté que la gestion des carrières aussi bien du personnel administratif que du personnel enseignant est assurée par un personnel jeune (force) mais insuffisant compte tenu de la charge de travail (faiblesse). Pour exemple, le service SPEPR ne dispose que de quatre agents pour gérer la carrière de plus de 914 enseignants et chercheurs du supérieur. Le SPATS quant à lui ne dispose que de trois agents pour la gestion du personnel administratif dont l'effectif est de 627 agents (DRH, août 2013). Le problème de sous-effectif s'observe également dans les autres services.

***Il se pose de ce qui précède le problème de sous-effectif en personnel.***

Il a été aussi noté un déphasage entre les exigences des postes prévues dans le cadre organique et les qualifications de certains agents (faiblesse). En effet, tandis que le cadre organique prévoit qu'un poste de chef service par exemple soit tenu par un agent de catégorie A3, on constate, dans la pratique qu'il est confié à un agent de catégorie B ou C.

***Il se pose ici le problème de l'inadéquation profil-poste.***

Tous les agents sont automatiquement avancés tous les deux ans, suivant les dispositions du SGAPE. Le dossier d'avancement est constitué d'une demande, d'une attestation de présence aux postes, du dernier acte d'avancement, d'une photocopie lisible et récente de la fiche de paie. La direction des ressources humaines prend le projet d'avancement le transmet au ministère de la fonction publique. En ce qui concerne le suivi des dossiers, il est laissé à la charge des agents eux-mêmes qui doivent au préalable passer prendre les références de leurs actes à la DRH. Cette situation est à la base du retard observé dans la parution des actes.

*Il se pose à ce niveau le problème d'absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement.*

Pour les promotions, l'agent doit produire les pièces précédemment citées en plus trois bulletins individuels de note qu'il remplit. Le supérieur hiérarchique direct procède à la notation, envoie le bulletin à la directrice pour vérification et validation, après le dossier est envoyé au ministère de la fonction publique.

Le ministère dispose d'un fichier informatisé du personnel (force) toutefois les dossiers de tout le personnel administratif ne sont pas à jour au niveau du service des archives. En effet, on relève que certains agents ne fournissent pas toutes les pièces requises faute d'information. Cette situation pose le problème de manque de communication entre la direction et le personnel et constitue une entrave dans le suivi de la carrière du personnel administratif (faiblesse).

*Il y a dysfonctionnement dans la tenue à jour des dossiers du personnel administratif*

- *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*

Il a été constaté l'existence de base de données statistiques (force) qui est souvent mise à jour mais qui n'est pas toujours fiable. De plus, il n'y a pas de prévision de l'évolution de l'effectif du personnel administratif à un horizon T, encore moins une identification des besoins futurs en ressources humaines ou en compétences (faiblesse). Comme exemple, de 2008 à 2013, l'effectif du personnel de la Direction des Ressources Humaines a baissé de moitié, passant de 36 à 18 agents sans qu'aucune action ne soit entreprise pour éviter cette situation ou pour corriger l'écart.

*Cela pose le problème de la non planification des besoins en ressources humaines du ministère.*

Soulignons enfin que, le ministère dispose d'un cadre organique (force), un important outil de planification qui a servi de base à l'élaboration du plan de formation, mais qui, au constat n'est pas souvent respecté (faiblesse).

- **La gestion de la formation**

La formation peut être définie comme étant « *l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle* » (JEAN- PIERRE CITEAU, 2002, p113).

Le plan de formation est un document formalisé par une organisation sur la base de sa politique de RH ou de formation pour prévoir, réaliser et évaluer la formation continue de son personnel pour une période donnée (court ou moyen terme). Ce document recense et hiérarchise les actions de formation et indique notamment les objectifs, le public cible, les résultats attendus, le budget et le moyen d'évaluation de la formation. Le premier plan de formation du ministère existe depuis 2011 (force). Il a été conçu pour une période de trois ans.

Le processus de l'élaboration du plan de formation au ministère part de l'identification des besoins. En effet, le ministère commet un cabinet de ressources humaines qui collecte les besoins en formation et les demandes exprimées par les différentes structures du ministère. Cette collecte de besoins se fait à partir de l'administration de questionnaires aux agents et des entretiens individuels. Ensuite, le cabinet procède au dépouillement, analyse la pertinence des demandes et élabore le plan de formation qui est validé par une commission interministérielle. Notons que pendant que les formations qualifiantes se font aux frais du ministère, il n'existe pas de budget pour les formations diplômantes

qui sont entièrement payées par les agents eux-mêmes. Mais ces derniers sont mis en stage avec solde.

### *Nous retenons que le ministère possède un plan de formation*

En ce qui concerne l'évaluation post-formation (qui est la dernière étape du cycle de gestion de la formation), le constat fait est qu'aucun cahier des charges n'est confié aux agents bénéficiaires de formation dès leur retour (faiblesse). Ce qui ne permet pas d'évaluer le degré de transfert de compétences et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance du ministère.

### *Il se pose ici le problème de l'inexistence d'évaluation post-formation*

- **La gestion des performances**

C'est le processus par lequel un gestionnaire ou un expert-conseil examine et évalue le comportement professionnel d'un employé et le compare à une norme préétablie, documente les résultats de la comparaison effectuée et utilise les résultats afin de fournir de la rétroaction à l'employé et de lui indiquer quels sont les éléments à améliorer et pourquoi ces éléments doivent être améliorés (Smither, JW et London, M, 2009)

Le processus de la gestion des performances comporte trois principales étapes : la planification, le contrôle et l'évaluation (cf. cycle de gestion de la performance en annexe)

- La planification concerne la définition et la clarification des responsabilités, la fixation d'objectifs puis l'élaboration du plan d'action. Elle contribue à mobiliser les employés à fournir un rendement permettant d'atteindre les objectifs fixés.

- Le contrôle comprend le suivi et le feedback. Le suivi permet de vérifier l'effectivité des actions, d'encadrer l'agent et de prendre éventuellement des

mesures de soutien supplémentaires. Cette étape est importante car elle permet de donner une rétroaction à l'agent, ce qui le mobilise davantage. De plus, ce sont les informations recueillies ici qui vont permettre de porter un jugement sur l'agent à l'évaluation.

- L'évaluation, c'est l'analyse des résultats. Elle permet au gestionnaire et à l'employé de faire le point sur la performance des derniers mois en insistant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments à améliorer. Notons que l'évaluation du rendement est signée par les deux parties et conservée au dossier de l'employé.

Qu'en est-il de la gestion de ces étapes au MECESRS ?

#### ✓ **La définition et la clarification de responsabilités**

Le MECESRS ne dispose d'aucun document de clarification de responsabilités (faiblesse). En effet, les chefs de services travaillent sans avoir une idée claire de ce qui relève exactement de leurs responsabilités car aucun document descriptif de missions n'accompagne leur nomination. Seuls les arrêtés, définissant pour chaque direction, les attributions de ses services leur servent souvent de repères. « Je connais de façon pratique ce qui relève de ma responsabilité » nous a confié un chef de service. Il est à souligner enfin que la non disponibilité d'outils de clarification de responsabilités crée souvent des conflits d'attributions entre agents et du retard dans le traitement des dossiers.

**Conclusion séquentielle 1** : Absence d'outils de clarification de responsabilités.

#### ✓ **La fixation d'objectifs**

La fixation d'objectif, c'est la définition consensuelle en début de cycle aux agents par leurs supérieurs hiérarchiques d'un énoncé clair du résultat attendu d'eux en fin de cycle, et ce dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. La fixation d'objectifs se fait à l'aide des outils comme le référentiel

de compétences, la fiche d'attributions... Or, le constat est que le MECESRS ne dispose d'aucun de ces outils. De plus, un objectif de rendement doit répondre à la norme SMART.

Cependant, dans la pratique, les objectifs fixés par les responsables aux agents ne respectent pas souvent cette norme. Ils ne sont pas non plus fixés de commun accord avec l'employé. Soulignons que les agents ne disposent pas souvent des moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs à eux fixés (matériel informatique défaillant, inexistence de groupe électrogène en cas de coupure d'électricité ....)

**Conclusion séquentielle 2** : Dysfonctionnement dans la fixation d'objectifs aux agents

✓ **Elaboration de plan d'action**

Il a été constaté qu'aucune planification du déroulement des tâches n'existe c'est-à-dire qui doit faire quoi ? Quand ? Et Comment ? En effet, en dehors du plan de travail et du budget-programme, le MECESRS ne dispose plus d'aucun outil de planification des activités. Le manuel de procédure qu'utilise souvent la DRH est élaboré par le ministère de la fonction publique. Les agents planifient le plus souvent eux-mêmes leurs tâches en fonction des objectifs à atteindre.

**Conclusion séquentielle 3** : Absence de plans d'actions.

✓ **Suivi et feedback**

Les tâches confiées aux agents ne font pas souvent l'objet de suivi de la part de tous les chefs de services. Or, cette phase est importante car elle permet de reconnaître le travail bien fait et d'apporter, au besoin l'aide requise. Cependant, les séances du comité de direction qui s'effectuent par quinzaine constituent l'occasion pour chaque chef de service de faire à la DRH le point des tâches accomplies. En ce qui concerne le feedback, il se traduit de façon globale

au MECESRS par le silence du supérieur hiérarchique quand la tâche est bien exécutée et par des retours de dossiers pour reprise en cas d'insatisfaction. Mais, il arrive que certains directeurs et chefs de services félicitent leur collaborateur pour un travail bien fait.

**Conclusion séquentielle 4 :** Dysfonctionnement dans le suivi.

#### ✓ **Evaluation**

L'évaluation du rendement est une activité de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation.

On peut dire que les agents ne subissent aucune évaluation de rendement. En effet, le système de notation qui se pratique partout dans l'administration publique suivant les dispositions du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat n'évalue pas les performances réalisées par l'agent à partir d'objectifs prédéfinis mais se base plutôt sur des critères comportementaux tels l'assiduité, l'efficacité, le sens du service public... Ce système de notation bien qu'étant formel est subjectif et ne permet pas d'apprécier le rendement des agents et leur contribution à la réalisation des objectifs du ministère.

**Conclusion séquentielle 5 :** Non évaluation des agents par rapport aux performances réalisées.

✚ Notons enfin qu'au MECESRS, les agents ne sont impliqués dans aucune des phases du processus de gestion des performances. Même au niveau de l'évaluation, de façon générale, certains chefs de service refusent de faire connaître aux agents leurs notes.

- **Les conditions de travail :**

Le matériel informatique est vétuste et insuffisant, les bureaux très peu spacieux, mal aérés et mal éclairés (faiblesse). Un bureau faisant office de

service, combine deux à trois divisions avec 3 à 6 agents pour une superficie de moins de 4m<sup>2</sup>. Or la norme AFNOR NFX 35-102 relative à la dimension des espaces de travail en bureaux prévoit que « la surface minimale dans un bureau est de 10m<sup>2</sup> pour une personne, 12m<sup>2</sup> pour 2 personnes et de 21m<sup>2</sup> pour 3 personnes.» De plus, il a été constaté que tous les agents ne disposent pas de sièges confortables (faiblesse), ce qui les expose à des risques de maladies professionnelles du fait de leurs mauvaises postures (lombalgie, fatigue...)

Les fournitures de bureau ne sont pas distribuées à temps (faiblesse), ce qui bloque la réalisation normale de certaines tâches. De plus, le fait que la DRH ne dispose pas de groupe électrogène bloque en cas de coupure les activités. Enfin, la transmission des dossiers entre services se fait à moto avec tous les risques possibles (accidents, perte, mouille). Cependant, on note une relation interpersonnelle conviviale, l'existence de la connexion internet et d'interphone qui facilite la communication entre services (force).

*A ce niveau, nous retenons le problème des conditions de travail peu favorables.*

## **B- Inventaire des forces et faiblesses de l'état des lieux**

### **1- Inventaire des forces**

- un personnel jeune et dynamique
- une relation interpersonnelle conviviale
- l'existence de plan de formation
- l'existence de cadre organique
- l'existence d'interphone dans chaque service
- l'existence d'internet

## **2- Inventaire des faiblesses**

- le retard dans le traitement des dossiers
- la fuite des compétences
- l'inexistence de système objectif d'évaluation du personnel
- l'inexistence de fiche de définition de responsabilités
- l'inexistence de référentiel d'emploi et de compétence
- les conditions de travail peu favorables
- le dysfonctionnement dans la planification des ressources humaines
- l'absence de suivi dans la gestion des carrières du personnel administratif
- l'inexistence de manuel de procédure
- l'insuffisance de personnel qualifié
- l'inadéquation profil-emploi
- l'absence de clarification de responsabilités
- le dysfonctionnement dans la fixation des objectifs
- l'absence de plans d'actions
- le dysfonctionnement dans le suivi
- la non évaluation des agents par rapport aux objectifs globaux
- la non implication des agents dans le processus de gestion des performances
- l'insuffisance et la vétusté des matériels de travail
- l'exigüité des locaux
- l'inexistence de base de données statistiques fiables

## **Section 2 : Choix et présentation de la problématique**

La présente section sera consacrée au choix de la problématique et à la justification (Paragraphe 1), ensuite à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet**

Avant de faire le choix de la problématique de l'étude, il importe de procéder au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt.

#### **A- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt :**

**Tableau n°4 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt**

N°	Centre d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématique
01	Gestion des performances des RH	Défaillance dans la gestion des performances des RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>-absence d'outils de clarification de responsabilités</li> <li>-dysfonctionnement dans la fixation des objectifs</li> <li>-absence de plan d'action</li> <li>-dysfonctionnement dans le suivi</li> <li>-dysfonctionnement dans l'évaluation</li> <li>-non implication des agents dans le processus de gestion de la performance</li> </ul>	Problématique de l'optimisation de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS
02	Planification des RH	Inexistence d'une politique de gestion prévisionnelle des RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inadéquation profil-emploi</li> <li>-Non identification des besoins futurs en RH</li> <li>-Absence d'outils de gestion de la planification</li> </ul>	Problématique de la mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle des RH
03	Conditions physiques de travail	Conditions physiques de travail peu favorables	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vétusté du matériel de travail</li> <li>-insuffisance de personnel</li> <li>-exiguïté des locaux</li> </ul>	Problématique de l'amélioration des conditions physiques de travail

**Source :** Résultat de l'état des lieux, août 2013

## **B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet**

A partir des différents centres d'intérêt, nous retenons trois (3) problématiques à savoir :

- la problématique d'une gestion optimale de la performance du personnel ;
- la problématique de la mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle des RH ;
- la problématique de l'amélioration des conditions physiques de travail.

Toutes ces problématiques sont importantes et méritent l'attention particulière des autorités du Ministère d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Cependant, ne pouvant les aborder toutes dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de focaliser notre réflexion sur la problématique d'une gestion optimale de la performance du personnel qui, semble plus urgente. En effet, dans un environnement de plus en plus exigeant, la recherche du profit ne doit plus seulement constituer l'apanage des entreprises privées. Il est nécessaire aujourd'hui que nos administrations publiques pensent à l'amélioration de la qualité de leurs prestations, qui à son tour dépend de l'amélioration de la performance de leurs agents. Les conclusions des états généraux de l'administration publique béninoise n'ont-elles pas recommandé que « les techniques de management du secteur privé doivent être utilisées dans les administrations publiques afin d'en améliorer les performances » ?

Le problème général lié à cette problématique est celui de défaillance dans le système de gestion des performances. Il se décline en problèmes spécifiques suivants :

- le dysfonctionnement dans la planification du rendement ;
- le dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation ;
- la non implication des agents dans le processus de gestion des performances.

Il s'agit pour nous, à travers le sujet d'étude de proposer au MECESRS les pratiques et outils d'une bonne gestion des performances.

## **Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique**

### **A- Spécification de la problématique**

La performance de l'administration publique en général et plus encore du MECESRS passera par la valorisation de ses agents. En effet, l'homme est le coordonnateur de toutes les autres ressources de l'entreprise (matérielles, financières) et il ne saurait avoir de performance sans sa mobilisation et son implication en tant qu'acteur du système. Jean Bodin n'a-t-il pas dit qu' « il n'est de richesse que d'hommes » ? La performance étant le résultat attendu d'un agent, pour que ce résultat attendu soit atteint, il faut délimiter le champ d'action de l'agent ; lui donner les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs ; lui donner de temps en temps le feedback de ce qu'il fait, l'évaluer. En somme, le gestionnaire des ressources humaines doit mettre en place ici un certain nombre d'outils et de méthodes pour y arriver.

Soulignons que le problème de dysfonctionnement dans la planification regroupe les sous problèmes ci-après :

- la non clarification des responsabilités, de dysfonctionnement dans la fixation d'objectifs, l'absence de plan d'action (1<sup>ère</sup> étape du cycle de gestion des performances). En ce qui concerne le deuxième problème qui est celui du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation, nous les avons mis ensemble car l'évaluation sera faite à partir des informations recueillies lors du suivi. Il regroupe les deux dernières phases du cycle de gestion des performances.

Le problème général de l'étude est celui de la défaillance dans la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS.

Il se décline en problèmes spécifiques à savoir :

- le dysfonctionnement dans la planification de la performance ;
- le dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation ;
- la non implication des agents dans le processus de gestion des performances.

C'est dans le souci de participer à la résolution de ces problèmes et d'aider le MECESRS à se mettre aux pas des conclusions des états généraux sur l'administration publique béninoise, que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : « **Etude des conditions d'optimisation la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS** ».

### **B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

L'administration publique est caractérisée par de nombreux maux qui empêchent son développement. Mais face aux nombreux défis à relever dans un environnement en perpétuelle mutation, il importe désormais que l'attention soit portée sur l'accroissement de la performance du service public. Cela ne sera possible qu'avec la mise en place de politiques de valorisation et d'implication des RH.

La performance, c'est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou d'une action. Elle peut être également perçue comme l'action elle-même ; et dans ce cas est un processus et non un résultat.

La résolution du problème général tiendra essentiellement compte de la nécessité d'aider à mettre en place un système de gestion optimale des performances comme dispositif permettant d'accroître le rendement du personnel administratif du MECESRS. Nous sommes donc en termes d'approche générique liée au problème général, dans la théorie générale de la gestion des performances.

En ce qui concerne, l'approche générique relative au PS n°1 (dysfonctionnement dans la planification de la performance), c'est une étape cruciale dans le processus de gestion de la performance. En effet, on ne peut exiger aucun résultat d'un agent sans, au préalable lui avoir clairement fait savoir ce qu'on attend de lui. La résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche générique axée sur les méthodes d'organisation de travail.

Quant à l'approche générique du PS n°2 (dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation), il est tout aussi préoccupant que le premier. Le suivi consiste en des contrôles périodiques que le supérieur hiérarchique fait pour s'enquérir de l'évolution des tâches et prendre des mesures éventuelles pour accompagner l'agent dans l'atteinte de ses objectifs. C'est la phase de dialogue car elle permet au supérieur hiérarchique et à l'employé de communiquer. Or, une bonne évaluation se fait à partir des différents constats relevés lors de la phase de suivi.

La résolution du PS n°2 fera référence à des méthodes d'évaluation objective.

Enfin, par rapport au problème spécifique n°3 relatif à la non implication des agents dans le processus de gestion des performances, sa résolution fera référence à la mise en place d'un cadre légal qui stipule l'implication des agents dans le processus de gestion des performances.

- **Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique**

 Synthèse des approches génériques identifiées

**Tableau n°5 : Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique**

Niveaux d'analyses	Problèmes		Approches théoriques retenues
Général	Défaillance dans la gestion des performances		Approche basée sur la théorie générale de gestion des performances
Spécifiques	1	Dysfonctionnement dans la planification des performances	Approche axée sur les méthodes d'organisation du travail
	2	Dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation	Approche basée sur des méthodes d'évaluation objective
	3	Non implication des agents dans le processus de gestion de la performance	Approche axée un cadre légal qui stipule l'implication des agents dans le processus de gestion des performances

#### Séquence de résolution de la problématique

La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche à deux phases, décomposée chacune en cinq étapes.

Phase 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

- Fixation des objectifs de l'étude
- Identification des causes et formulation des hypothèses
- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE)

- Revue de littérature
- Méthodologie adoptée

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions

- Collecte et traitement des données
- Analyse des données et établissement du diagnostic
- Approches de solutions
- Conditions de mises en œuvre des solutions
- Elaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE)

## **CHAPITRE DEUXIEME :**

# **CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS POUR UNE OPTIMISATION DE LA GESTION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MECESRS**

Ce second chapitre sera consacré dans un premier temps au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1) et dans un second temps à la mobilisation des données et aux propositions pour la résolution de la problématique.

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

### **Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et revue de littérature**

#### **A- Fixation des objectifs**

Il convient de rappeler que le problème général est celui de la défaillance dans la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS. Il a pour problèmes spécifiques : le dysfonctionnement dans la planification des performances, le dysfonctionnement dans le suivi et l'évaluation, la non implication des agents dans le processus de gestion des performances.

L'objectif général de l'étude est d'analyser le processus de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS.

Les objectifs spécifiques sont liés aux problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- Objectif spécifique n°1 : déterminer les conditions d'une planification de la performance du personnel
- Objectif spécifique n°2 : identifier les facteurs explicatifs du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation
- Objectif spécifique n°3 : évaluer le degré d'implication du personnel dans le processus de gestion de performances

L'identification des problèmes des hypothèses étant faites, quelles peuvent en être les causes probables et les hypothèses ?

## **B- Identification des causes possibles / formulation des hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude**

Les causes que nous présentons ici sont des causes soupçonnées. Elles seront soit confirmées soit infirmées par les enquêtes.

### **1- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses**

#### **+ Causes et hypothèse liées au problème du dysfonctionnement dans la planification de la performance**

Deux causes peuvent justifier ce problème :

- la méconnaissance de l'importance de la planification de la performance
- l'inexistence d'outils d'organisation du travail.

La première cause nous semble peu probable, car aucun responsable ne peut prétendre méconnaître que pour obtenir un résultat à un temps T, il faut faire des planifications. La deuxième cause semble alors plus plausible. En effet, les outils d'organisation du travail dont il s'agit sont : la fiche de définition et de clarification des responsabilités (la fiche de description de poste) ; la fiche de fixation d'objectifs ; le plan d'action. Ces différents outils sont très importants dans le processus de gestion des performances.

Nous retenons donc que l'inexistence d'outils d'organisation du travail est la cause du dysfonctionnement dans la planification de la performance.

#### **+ Causes et hypothèse liées au problème de dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation**

Les causes probables du dysfonctionnement dans le suivi peuvent être :

- la non définition d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs ;
- la méconnaissance des responsables de l'intérêt de la phase du suivi dans le processus de gestion de la performance.

La deuxième cause n'est pas fautive car de nos différents échanges au MECESRS, il ressort que tous les responsables ne maîtrisent pas l'importance du suivi dans le processus de gestion de performance. Or pour qu'un système de gestion de la performance soit efficace, le progrès et le rendement des employés doivent être contrôlés en permanence. Cependant la première nous semble plus justificative. Car, lorsque les objectifs fixés ne sont pas assortis d'indicateurs de mesure, il est très difficile de contrôler le travail de l'agent. En effet, ce sont les indicateurs qui vont servir de référence à cette évaluation à mi-parcours et à la réorientation des activités de l'agent.

Nous retenons comme hypothèse que le dysfonctionnement dans le suivi a pour cause la non définition d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs.

En ce qui concerne le dysfonctionnement dans l'évaluation, on peut supposer comme causes :

- l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation ;
- la méconnaissance des critères d'évaluation.

La deuxième cause ne semble pas pertinente pour justifier la non évaluation des agents par rapport aux performances réalisées. Par contre la première cause est très probable. En effet, l'évaluation de la performance du personnel doit se faire à partir des critères objectifs d'évaluation et de certains outils comme la fiche de poste, le guide d'entretien, la fiche d'évaluation... Or, nous avons constaté que le MECESRS ne dispose d'aucun de ces outils. De plus, le système annuel de notation des agents se base sur des critères qui s'avèrent subjectifs comme : le sens du service public, l'assiduité....

Nous notons que la non évaluation des agents par rapport à leur performance se justifie par l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation.

✚ Causes et hypothèse liées au problème de la non implication des agents dans le processus de gestion des performances

Deux causes peuvent expliquer ce problème :

-l'absence de management participatif

-l'absence de cadre légal et réglementaire définissant clairement le processus de gestion des performances

La première cause est probable. Cependant la deuxième cause semble plus explicative. En effet, le fait qu'il n'existe de texte qui définisse le déroulement du processus de gestion des performances et que le SGAPE actuel n'insiste pas sur l'obligation pour l'employeur d'impliquer l'agent à cela fait que souvent, bien d'employeurs refusent par exemple de faire savoir aux agents les notes à l'évaluation. Ce qui entraîne souvent des conflits entre supérieurs hiérarchiques et agents concernés.

## 2-Tableau de bord de l'étude

**Tableau n°6 : Tableau de bord d l'étude**

<i>Niveau d'analyse</i>	<i>Problématique</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Causes supposées</i>	<i>Hypothèses</i>	
<i>Niveau général</i>	<b>PG :</b> -Défaillance dans la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS	<b>OG :</b> -analyser le processus de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS			
	1	<b>PS 1 :</b> Dysfonctionnement dans la planification des performances	<b>OS 1 :</b> -déterminer les conditions d'une planification des performances	<b>CS 1 :</b> Inexistence d'outils d'organisation du travail	<b>HS1 :</b> L'inexistence d'outils d'organisation du travail est la cause du dysfonctionnement dans la planification des performances
	2	<b>PS 2 :</b> -Le dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation	<b>OS 2 :</b> -identifier les facteurs explicatifs du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation	<b>CS 2 :</b> -inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation	<b>HS 2 :</b> L'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation se trouve à la base du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation
	3	<b>PS 3 :</b> La non implication des agents dans le processus de gestion des performances	<b>OS 3 :</b> Evaluer le degré d'implication des agents dans le processus de gestion des performances	<b>CS 3 :</b> Inexistence de cadre légal définissant clairement le processus de gestion de performance	<b>HS 3 :</b> L'inexistence d'un cadre légal définissant clairement le processus de gestion des performances explique la non implication des agents dans le processus de gestion des performances

## **C- Revue de littérature**

Il s'agit ici de clarifier quelques concepts se rapportant au sujet et de faire le point de la littérature existante en la matière.

### **1- Contributions antérieures sur le problème général**

Selon le dictionnaire de politique « Toupictionnaire », « une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine ; une entreprise ou un salarié est dit performant s'il est efficace, en atteignant tous ses objectifs et efficient en fonctionnant avec les moyens adéquats, aux moindres coûts.»

Pour **Jean Marie PERETTI** (2008, p189), « La performance est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant pour une personne à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. Dans l'évaluation des performances, il recouvre les résultats significatifs d'une personne »

**THEVENET et als** (2009, p110) abonde dans le même sens pour dire que la performance est « la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise »

Pour **Bernard MARTORY**, elle suppose en aval une définition précise des objectifs et d'indicateurs de mesures pour leur atteinte. Son évaluation va définir les écarts entre objectifs et résultats et induire des mesures correctives adéquates.

Toujours d'après **MARTORY** et **Daniel CROZET** (2005), la performance s'apprécie toujours à deux niveaux : celui de l'efficacité c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs, quels que soient les moyens utilisés et celui de l'efficience, en d'autres termes, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Pour ces auteurs, la performance peut

être mesurée au niveau de l'individu, du groupe, de l'entreprise voire de la branche d'activités (niveau national).

**Annie BARTOLI** (1997) souligne que la performance, c'est la relation entre trois notions que sont : des objectifs, des moyens et des résultats. Ce qui implique trois (3) logiques possibles : la logique d'efficacité, la logique d'efficience et la logique de budgétisation.

Enfin, pour **Christine VERN** (2002), la performance est le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires.

En GRH, la notion de performance se confond souvent en pratique à celle de rendement qui est également définie comme le résultat que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Dans le cas d'espèce, nous utilisons les deux notions auxquelles nous donnons le même sens.

L'objectif de tout gestionnaire étant d'accroître la productivité de son organisation. Pour y parvenir, il urge de mettre en place un système de gestion de la performance car tous les auteurs reconnaissent qu'il s'agit d'un élément majeur qui influence la mobilisation d'une équipe.

La gestion de la performance est un processus qui permet au gestionnaire et à l'employé de travailler ensemble en vue de planifier, contrôler et réviser les objectifs de travail ainsi que sa contribution globale à l'organisation. Elle va au-delà d'une simple évaluation annuelle de rendement. C'est un processus continu visant à fixer des objectifs, à évaluer le progrès et à offrir en permanence un accompagnement (coaching) et une rétroaction pour faire en sorte que les employés atteignent leurs objectifs. Elle est au cœur de tous les processus de gestion des ressources humaines et vise principalement à améliorer la performance individuelle.

## **2- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 de dysfonctionnement dans la planification des performances**

Le but de toute organisation est la recherche du profit. Pour y parvenir, l'organisation devra mettre en place un système de gestion optimale des performances de ses ressources humaines. En effet, l'homme est le coordonnateur de toutes les autres ressources et le développement de l'entreprise va dépendre de son implication et de sa mobilisation autour des objectifs organisationnels.

La planification du rendement regroupe les sous étapes de : définition et de clarification de responsabilités, fixation d'objectifs, de plans d'actions.

On peut définir la planification du rendement comme étant le processus permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Pour **P, CARON** (2001), la planification du rendement suppose la définition et la clarification des responsabilités à travers la description des postes, la fixation d'objectifs et l'élaboration de plan d'actions.

La définition des responsabilités c'est l'étape claire et précise entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu de ce dernier.

La clarification des responsabilités précise clairement au supervisé le contenu de ses responsabilités. Elle se fait souvent à l'aide de la fiche de poste. La fiche de description de poste est un outil de clarification de responsabilités aux agents. Elle permet de préciser pour chaque salarié sa situation de travail individuelle, ses missions et ses responsabilités, les moyens et les compétences nécessaires, sa localisation et ses conditions de travail. Elle permet d'éviter les conflits d'attributions, les tensions entre collègues et les retards dans le traitement des dossiers...Notons pour finir que la fiche de poste ne doit pas être

statique, elle doit être évolutive dans le temps et s'adapter au fil des différentes modifications que subit l'emploi.

La fixation d'objectifs, consiste à faire savoir au collaborateur ce qu'on attend de lui dans l'exercice de ses activités et ce, dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. La fixation d'objectifs doit se faire de commun accord entre le superviseur et le supervisé. Sans la fixation d'objectifs, le supérieur hiérarchique ne peut procéder à aucun contrôle encore moins à une évaluation.

Le plan d'actions est la planification des activités et tâches à réaliser par le supervisé en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels.

La mise en œuvre de ces différents outils de gestion de la planification du rendement mobilise davantage l'employé dans l'exercice de ses tâches. Cela accroît par conséquent ses performances et par ricochet celle de l'administration.

### **3- Contributions antérieures aux problèmes spécifiques n°2 et n°3**

Bien que les termes de « suivi » et d' « évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, ce sont en réalité deux activités organisationnelles distinctes reliées mais non identiques. En effet, on ne saurait faire une évaluation objective sans suivi préalable. Ce sont les informations recueillies durant le suivi qui vont permettre d'apprécier de façon plus éclairée et plus objective la performance de l'employé en fin de cycle.

NEU (2001) affirme à cet effet que : « L'évaluation et le suivi sont deux concepts différents mais complémentaires. L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux ». Pour renchéir, il précise que : « le suivi fournit des données de base à l'évaluation, l'efficacité de l'évaluation dépend donc du niveau de cohérence qui se dégage du choix des indicateurs de suivi et d'évaluation »

Le suivi, c'est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'une activité. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiés durant la phase de planification du travail. Il permet de savoir si les ressources utilisées sont suffisantes et sont utilisées comme elles le devraient, si la capacité de l'employé est suffisante et appropriée et s'il exécute le travail planifié.

Pour **ARNOULD et RENAUD** (2008), le suivi consiste entre autres à faire le point des tâches afin de s'assurer de la cohérence entre les dates prévues par le planning et les dates réelles de réalisation.

Par ailleurs, « la phase de suivi fait du cycle de gestion de rendement un outil de communication » (cours sur « Appréciation et évaluation des RH, 2013 »). En effet, c'est au cours de cette phase que le gestionnaire et l'employé discutent sur les progrès réalisés, les difficultés rencontrées, les ajustements nécessaires.

Enfin, le suivi permet de donner une rétroaction, de reconnaître le travail bien fait et d'apporter au besoin l'aide requise.

En ce qui concerne l'évaluation, notons au prime abord que dans la pratique, le terme «appréciation» se substitue de plus en plus au terme « évaluation ». Appréciation et évaluation ont donc ici le même sens.

**Luc BOYER**(2006) déclare que « l'appréciation des salariés dite aussi évaluation des performances fait l'objet d'une attention particulière...Dans le même ordre d'idées, **CADIN, GUERIN et PIGEYRE** (2002) mentionnent les termes « appréciation » et « évaluation » pour désigner la même réalité.

Dans un cycle de gestion de la performance, l'évaluation se fait en fin de cycle et l'employé est évalué à partir des critères objectifs c'est-à-dire en fonction des résultats obtenus.

**Chloé GUILLOT-SOULEZ** (2008), définit l'évaluation comme un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Par contre pour les auteurs comme **Claude LEVY-LEBOYER, J-Marie PERETTI**, l'évaluation du rendement est un outil de gestion stratégique qui permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en mesurant la performance individuelle en fonction des objectifs de l'entreprise.

Toute organisation possède une forme d'évaluation de son personnel. L'évaluation peut être formelle ou informelle. L'évaluation formelle est celle qui est systématique et structurée. Elle fait appel à des méthodes, des techniques et soumet l'évaluation à des règles connues et précises. Cette forme d'évaluation aboutit souvent à un jugement équitable, précis et objectif. Quant à l'évaluation informelle, c'est celle qui s'effectue de façon quotidienne. Elle ne se base ni sur une méthode ni sur une technique. Elle peut être subjective car n'est pas axée sur des critères.

On distingue deux approches d'évaluation de la performance des ressources humaines : l'approche basée sur les résultats qui évalue la qualité et le degré de réalisation du travail de l'évalué et l'approche basée sur la personne qui évalue les traits personnels, les comportements et le potentiel de l'évalué.

Dans l'administration publique béninoise de façon générale et au MECESRS de façon particulière, le système annuel de notation du personnel constitue la seule méthode d'évaluation des performances. Il est basé sur des critères très peu objectifs qui ne permettent pas de bien mesurer le rendement des employés. En effet, l'employé n'est pas évalué à partir des objectifs qui lui ont été préalablement fixés mais plutôt à partir de sa manière de servir, de son comportement. Or, l'efficacité d'un système de performance va dépendre non seulement de la participation des évalués au processus mais aussi de l'objectivité des critères d'évaluation.

**Jean- Claude BERNATCHEZ** souligne à cet effet que : « l'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'appréciation des performances. Elle conditionne l'appréciation éthique des performances et l'adhésion du personnel au système mis en place».

De plus, le système de notation tel qu'il est pratiqué ne permet pas une implication de l'agent dans le processus d'appréciation. Ce qui entraîne des appréciations subjectives et arbitraires, des complaisances... Pour pallier à ces insuffisances, la République Française qui a longtemps servi d'exemple pour le Bénin surtout en matière de textes légaux, a autorisé à travers la loi n°2007-48 du 2 février 2007 sur la modernisation de la fonction publique, tous les ministères « à se fonder sur un entretien professionnel en lieu et place de la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires ». En effet, le ministre de la fonction publique **Jean-François SAUVADET**, par le biais du directeur général de l'administration et de la fonction publique française , dans la circulaire du 23 Avril 2012 relative aux modalités d'application du décret n°2010-888 du 28 Juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat affirme ,en parlant du système de notation que « cette procédure ne permettait plus de mesurer objectivement et précisément la valeur professionnelle des fonctionnaires et était devenue source de dérive ». Notons que beaucoup d'autres Etats Africains tels que : le Burkina-Faso, le Cameroun , le Congo ...sont depuis quelques années également à l'étape de l'entretien professionnel.

Enfin, la participation des évalués au processus d'évaluation est très importante pour la crédibilité de l'évaluation et l'acceptation des appréciations faites par l'évaluateur.

**Christian BATAL** souligne à cet effet que « la démarche d'évaluation consiste à analyser les raisons qui peuvent expliquer les performances ou les

contre performances. Ce travail doit associer les personnes concernées par l'évaluation, car il s'agit d'organiser le dialogue, de confronter les perceptions respectives des causes de la bonne ou de la mauvaise performance».

On ne saurait finir sans souligner qu'on distingue habituellement deux méthodes d'évaluation des performances : les méthodes traditionnelles et les méthodes modernes.

Par méthode d'évaluation de la performance, il faut entendre les différents formulaires d'évaluation que l'on remet aux supérieurs hiérarchiques ainsi que les manuels de procédures qui les accompagnent.

Les méthodes traditionnelles concernent : les méthodes des échelles de notation, la méthode de classement par rang, la méthode de comparaison par pairs, la méthode de distributions forcées, la méthode de graduation des comportements et celle de l'évaluation ouverte.

Les diverses contributions des auteurs ayant été présentées, nous abordons la démarche méthodologique adoptée pour la vérification des hypothèses.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Elle s'articulera autour de deux dimensions : la dimension empirique et la dimension théorique.

### **A- Dimension empirique**

Une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés. Ainsi, notre approche empirique comprend les étapes suivantes :

- Objectifs de la collecte des données

- Cadre de l'étude, population cible et nature de la collecte des données
- Echantillonnage et spécification des données à mobiliser
- Conception du questionnaire
- Technique de dépouillement et outils de présentation des données
- Technique et méthodes de collecte des données.

### **1- Objectifs de la collecte des données**

Nos investigations ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées de notre étude. Ainsi, d'une manière spécifique, nos enquêtes vont nous permettre de voir si :

- le dysfonctionnement dans la planification du rendement s'explique par l'inexistence d'outils d'organisation du travail ;
- le dysfonctionnement dans le suivi et l'évaluation a pour cause l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation ;
- la non implication des agents dans le processus de gestion des performances est due à l'inexistence de cadre légal et réglementaire qui définisse clairement le processus de gestion des performances.

### **2- Cadre de l'étude, population cible et nature de la collecte des données**

Le MECESRS est le lieu où s'est déroulée l'enquête puisqu'il constitue l'administration au sein de laquelle nous avons effectué notre stage et le lieu d'identification des problèmes.

La population cible concerne l'ensemble du personnel administratif du MECESRS, soit six cent vingt sept (627) agents.

Pour vérifier les hypothèses, nous avons utilisé la technique du sondage par questionnaire comme procédé de collecte de données. Aussi avons-nous procédé à des entretiens directs avec certains directeurs et chefs de services. Les questionnaires s'articulent autour des grands points de nos préoccupations relatives aux trois problèmes spécifiques. Soulignons que le questionnaire adressé à la hiérarchie nous a permis de recueillir des informations

complémentaires en matière de gestion des performances du personnel administratif du MECESRS.

### **3- Echantillonnage et spécification des données**

Le premier questionnaire a été administré à 63 agents toutes catégories confondues confondus du MECESRS et du rectorat, soit 10 % de la population mère qui est de 627 agents. Quant au second questionnaire adressé à l'endroit de la hiérarchie, nous en avons conçu 4 pour la directrice des ressources humaines et ses chefs de services et 3 autres que nous avons distribués entre les autres directions qui sont dans l'enceinte du ministère et le rectorat de l'UAC.

Les données à mobiliser concernent :

- l'appréciation des agents enquêtés par rapport au dysfonctionnement dans la planification du rendement ;
- la justification que les agents donnent à propos du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation ;
- l'appréciation que les agents donnent de leur non implication dans le processus de gestion des performances.

### **4- Conception du questionnaire**

Le questionnaire adressé aux agents comporte aussi bien des questions ouvertes que des questions fermées. Les questions sont posées par rapport aux objectifs spécifiques identifiés au cours de notre étude (cf. questionnaire à l'annexe n°2). En ce qui concerne le questionnaire adressé à la hiérarchie (cf. annexe n°3), les questions posées visent à mieux cerner les causes explicatives des problèmes spécifiques à résoudre et à vérifier par ailleurs la fiabilité de certaines réponses recueillies.

### **5- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données**

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement. Leur traitement s'est fait à l'aide du tableur Excel, ce qui nous a permis de

déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et de tirer les conclusions.

Les résultats obtenus sont représentés sous forme de camembert ou de graphique à secteurs. Ceci permettra de vérifier les hypothèses de l'étude.

## **6- Techniques et méthodes de collecte des données**

### ❖ Méthodes de collecte

Pour la collecte des informations, nous avons utilisé trois méthodes à savoir :

- L'observation directe

Elle se confond avec le déroulement du stage et constitue le socle de tout le travail.

- L'analyse documentaire

Elle a été déterminante dans la conduite de l'étude et comprend deux volets.

Le premier volet a consisté en l'examen des documents existants au MECESRS. Il s'agit des décrets et arrêtés portant AOF du ministère et fonctionnement de la DRH, le plan de formation, le cadre organique. Le deuxième volet a consisté à faire la synthèse des divers ouvrages lus sur le sujet (voir revue de littérature et références bibliographiques). Cette recherche documentaire a été faite dans la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management, de l'Institut français de Cotonou. Par ailleurs, les recherches sur Internet nous ont été d'une grande utilité.

- L'enquête

Elle a consisté en la réalisation d'investigations auprès des personnes concernées par la recherche en vue de mieux appréhender la situation.

Pour chaque méthode, une technique appropriée a été utilisée pour réaliser la collecte.

### ❖ Les techniques de collecte

- La grille d'observation

C'est le support en papier qui a servi à l'enregistrement des observations de stage en vue de la réalisation de l'état des lieux de base de l'étude.

- La fiche de lecture

Instrument utilisé pendant l'analyse documentaire, la fiche de lecture est un support en papier qui a servi à enregistrer les références et la synthèse des documents lus sur le sujet de recherche.

- Le questionnaire

Il s'agit de l'instrument utilisé pour l'enquête. Un questionnaire standardisé a été conçu à l'adresse du personnel ciblé. Un second est adressé aux supérieurs hiérarchiques.

La dimension empirique de la méthodologie étant connue, qu'en est-il de celle théorique ?

## **B- Dimension théorique de la méthodologie**

Il s'agit ici de procéder aux choix théoriques liés aux problèmes spécifiques

### **1- Choix théorique lie au problème de dysfonctionnement dans la planification des performances**

#### ***a) Présentation de la théorie retenue***

L'approche théorique qui sera finalement retenue pour analyser le problème de dysfonctionnement dans la planification du rendement du personnel administratif du MECESRS est celle de **P. CARON** qui suggère les techniques et outils à mettre en œuvre pour une bonne planification en matière de gestion du rendement. Nous en avons fait cas dans la revue de littérature

#### ***b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de dysfonctionnement dans la planification du rendement***

Dans le but de vérifier l'hypothèse n°1 relative à ce problème, le seuil de décision que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra le poids le plus

élevé donc identifié par la majorité des enquêtés. Les questions fondamentales à cet effet sont les questions 1, 2, 3 et 4 du questionnaire adressé aux collaborateurs ainsi que les questions 1, 2, 3, 4 du questionnaire adressée aux supérieurs hiérarchiques.

## **2- Choix théorique lié au problème de dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation**

### *a) Présentation des théories retenues*

Pour la résolution du problème de dysfonctionnement dans le suivi, nous retiendrons l'approche théorique de **NEU** (2007) qui montre l'importance du suivi dans un cycle de gestion de rendement.

- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

Les questions fondamentales ici concernent les n°5 et 6 du questionnaire adressé aux agents et également les n°5 et 6 du questionnaire adressé aux directeurs et chefs de services. Sera retenu tout item dont le poids serait le plus élevé.

Pour résoudre le problème de dysfonctionnement dans l'évaluation, nous retiendrons l'approche théorique de **Claude LEVY-LEBOYER** et de Jean Marie Peretti cités dans la revue de littérature, qui décrit les avantages de l'évaluation mais aussi l'approche de **Jean –Claude BERNATCHEZ**, également cité dans la revue de littérature et qui expose les conditions de succès d'un programme d'appréciation ainsi que les critères permettant une approche éthique des performances.

- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

Pour la vérification, le seuil de décision que nous fixons est de retenir tout item qui aura le poids le plus élevé. Les questions fondamentales portent à cet effet les numéros 7 et 8 du questionnaire d'enquête n°1 et les numéros 7, 8, et 9 du questionnaire n°2.

### **3- Choix théorique lié au problème de la non implication des agents dans le processus de gestion des performances**

Pour résoudre le problème de la non implication des agents dans le processus de gestion des performances, nous retiendrons la théorie de **Christian BATAL** (cité dans la revue de littérature) qui expose la nécessité de l'implication de l'employé dans le processus de gestion des performances.

- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

Pour vérifier l'hypothèse, le seuil de décision que nous fixons est de retenir tout item qui aura le poids le plus élevé. Les questions fondamentales portent ici sur le numéro 9 du questionnaire n°1 et le numéro 10 du questionnaire n°2.

## **Section 2 : Mobilisation des données et approches de solutions**

### **Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données**

Cette sous section comprend la préparation et la réalisation de la collecte des données, les difficultés rencontrées puis la présentation et l'analyse des données

#### **A-Préparation et réalisation des enquêtes / difficultés rencontrées**

- Préparation et réalisation de la collecte des données

Il convient de souligner que l'échantillon sur lequel s'est basée la mobilisation des données de l'enquête est de soixante - dix (70) agents sur une population mère de 627 agents.

Le questionnaire à l'endroit des agents comporte trois principales questions qui sont posées par rapport aux problèmes spécifiques. Ces trois questions contiennent à leur tour chacune des sous questions afin de recueillir le maximum d'informations

Notons que le questionnaire est distribué d'abord à un groupe restreint de l'échantillon afin d'apprécier le niveau de compréhension des agents. Cela nous a permis de faire les corrections nécessaires avant de procéder à l'administration des fiches.

Enfin, les questionnaires à l'endroit de la hiérarchie sont distribués à certains chefs de service et directeurs afin de mieux comprendre les réponses qui sont issues des questionnaires.

- Difficultés rencontrées

La difficulté majeure qu'on a rencontrée sur le terrain est la réticence de certains agents à nous fournir les informations. Cependant, avec un peu d'insistance, d'aucun ont fini par s'entretenir avec nous. De plus, on peut souligner la mauvaise foi des uns qui ont carrément refusé de remplir les questionnaires bien qu'ils les aient recueillis.

## **B-Présentation /analyse des données et vérification des hypothèses**

- Présentation et analyse des données

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

### **1-Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au dysfonctionnement dans la planification de la performance**

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que sur les 70 questionnaires distribués, 57 ont été récupérés et effectivement exploités soit respectivement un taux de récupération de 81,42 %.

Par rapport à la question relative au dysfonctionnement dans la planification de la performance du personnel, les résultats obtenus sont :

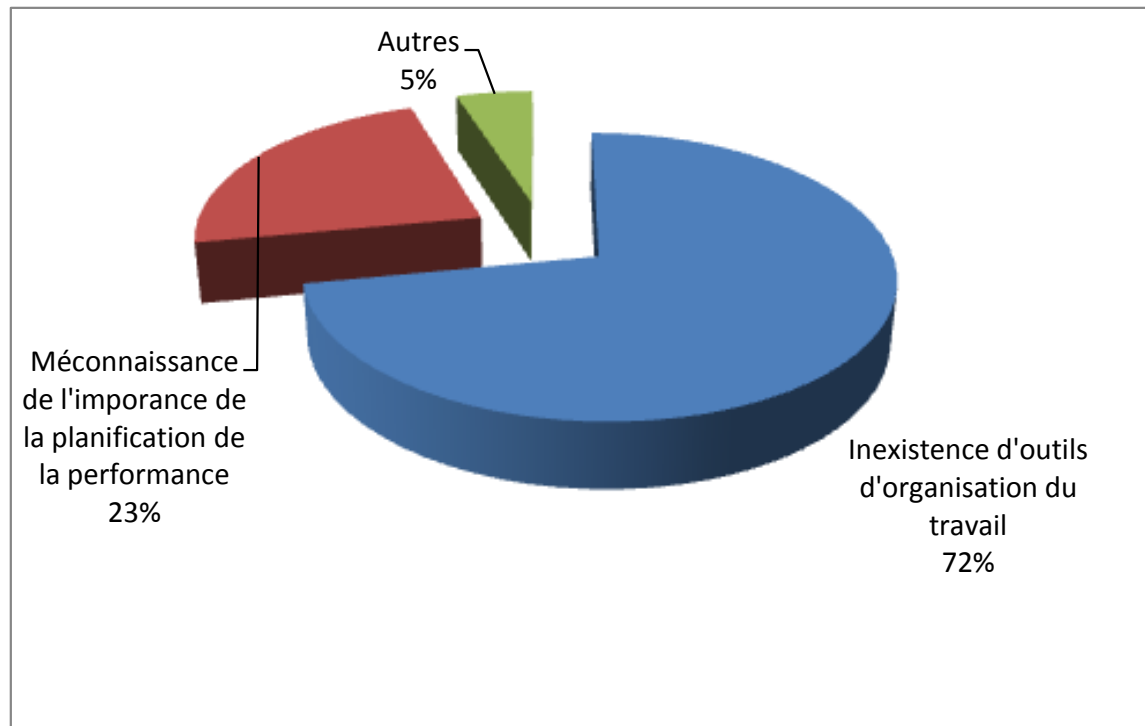
- 41 personnes, soit 72% ont répondu que l'absence d'outils d'organisation du travail est à la base du problème de dysfonctionnement dans la planification de la performance.
- 13 personnes soit 23% pensent que la méconnaissance de l'importance de la planification par les responsables serait plutôt la cause.
- Quant aux trois personnes restantes, soit 5%, ils estiment que la cause serait tout autre sans pour autant faire de propositions.

Ces résultats sont compilés dans le tableau suivant et sont représentés par un diagramme à secteurs.

**Tableau n°7 : Les causes du dysfonctionnement dans la planification de la performance**

Question	Modalités	Effectif	Pourcentage
A quoi peut-on imputer selon vous le dysfonctionnement dans la planification de la performance ?	Inexistence d'outils d'organisation du travail	41	72%
	Méconnaissance de l'importance de la planification de la performance	13	23%
	Autres	03	05%
	Total	57	100

**Source :** Résultats d'enquête, novembre 2013



De l'analyse du tableau et du graphique, il ressort que la cause fondamentale du dysfonctionnement dans la planification est liée à l'inexistence d'outils d'organisation du travail. En effet, c'est cet item qui a recueilli le taux le plus élevé soit 72%.

## 2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation

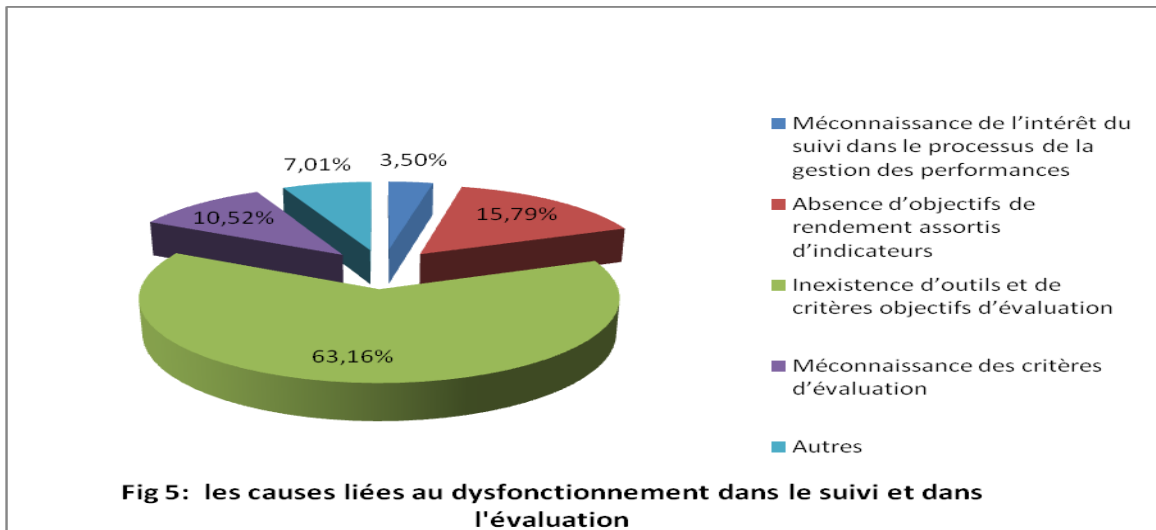
- En ce qui concerne le dysfonctionnement dans le suivi, 11 personnes soit 19,29% se sont exprimées sur la question. 09 personnes, soit 15,78 % pensent qu'il est dû à l'absence d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs de mesure contre 2 personnes soit 3,50 % qui rapprochent la cause à la méconnaissance de l'intérêt du suivi dans le processus de la gestion des performances.
- Pour ce qui est du dysfonctionnement dans l'évaluation, 42 personnes soit 73,68 % se sont prononcées sur la question. Deux (2) personnes soit 3,5 % pensent que ce problème est lié à la méconnaissance des critères

d'évaluation alors que pour 36 autres soit 63,15 %, ce problème a pour cause l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation. Enfin, les 04 personnes restantes 7,01 % n'ont pas émis leur opinion sur la question.

**Tableau n°8 : Les causes du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation**

Question	Modalité	Effectif	Pourcentage
Etes-vous souvent suivi dans l'exécution de vos tâches par votre supérieur hiérarchique	Méconnaissance de l'intérêt du suivi dans le processus de la gestion des performances	02	3,50
	Absence d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs	09	15,79
	Total	11	19,29
A quoi peut-on imputer d'après vous le fait que l'évaluation annuel ne se fasse pas à partir de vos performances réalisées.	Inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation	36	63,16
	Méconnaissance des critères d'évaluation	06	10,52
	Autres	04	7,01
	Total	57	100

**Source** : Résultats d'enquête, novembre 2013



Au vu des données du tableau et par rapport à notre seuil de décision, on retient que le dysfonctionnement dans le suivi s'explique par l'absence d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs.

En ce qui concerne le problème de dysfonctionnement dans l'évaluation, on retient qu'il a pour cause l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation.

De tout ce qui précède, nous retenons que le dysfonctionnement dans le suivi et dans la planification est dû à l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation.

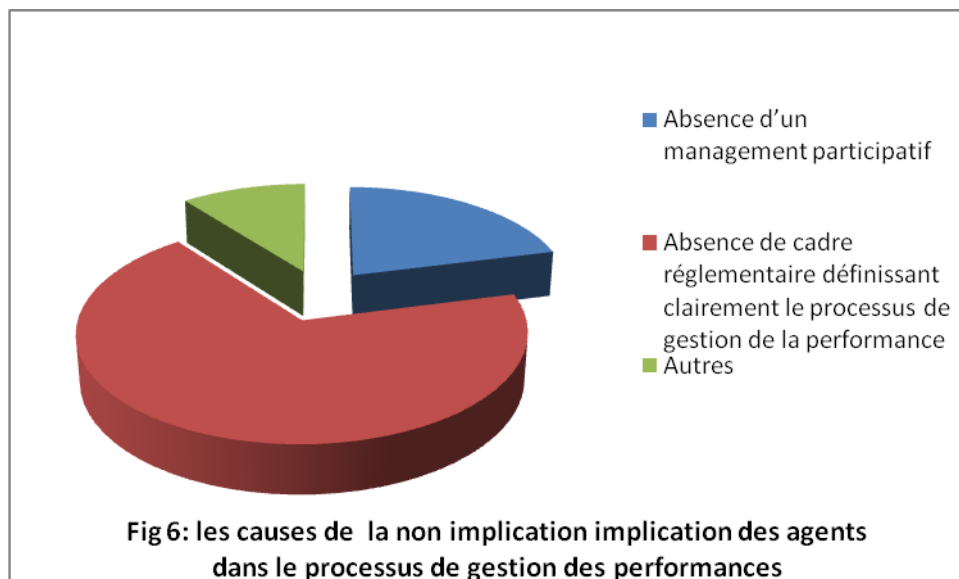
### **3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non implication des agents dans le processus de gestion de la performance**

A la question de savoir ce qui expliquerait la non implication des agents dans le processus de gestion de la performance, 39 personnes soit 68,42% estiment que cela est due à l'absence de cadre réglementaire définissant clairement le processus de gestion de la performance. Par contre pour 12 autres personnes soit 21,05%, cela s'explique par l'inexistence d'un management participatif. Enfin les 06 personnes restantes soit 10,52% ont coché la case « autres » avec comme proposition la mauvaise volonté pour d'aucuns et l'ignorance des responsables pour d'autres.

**Tableau n°9 : Les causes de la non implication des agents dans le processus de la gestion des performances**

<i>Question</i>	<i>Modalités</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Etes-vous impliqué dans le processus de gestion de la performance ? Si non à quoi est-ce que cela est due ?	Absence d'un management participatif	12	21,05%
	Absence de cadre réglementaire définissant clairement le processus de gestion de la performance	39	68,42%
	Autres	06	10,52%
	Total	57	100%

**Source** : Résultat d'enquête, novembre 2013



Du tableau et du graphique, on retient que la cause fondamentale qui explique la non implication des agents dans le processus de gestion de la performance est l'absence de cadre réglementaire définissant clairement le

processus de gestion des performances. En effet, c'est cette cause qui a recueilli le pourcentage le plus élevé.

➤ *Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic*

**1- Vérification des hypothèses**

La vérification consiste à confirmer ou à infirmer le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données enquêtées pour enfin établir le diagnostic.

*a) Degré de vérification de l'hypothèse n°1*

Nous avons fixé ici pour seuil de décision que tout item qui aura le poids le plus élevé sera retenu. Or, il ressort du tableau les poids suivants :

- inexistence d'outils d'organisation du travail : 72% ;
- méconnaissance de l'importance de la planification de la performance : 23% ;
- autres : 5%.

Seul l'item 1 c'est-à-dire l'inexistence d'outils d'organisation du travail a obtenu le plus fort taux. Les observations du terrain confirment cette hypothèse puisque en dehors du budget-programme et du plan de travail annuel, le MECESRS ne dispose plus d'autres outils d'organisation du travail.

De tout ce qui précède, l'hypothèse n°1 relatif à l'inexistence d'outils d'organisation du travail se trouve être ainsi vérifiée.

*b) Degré de vérification de l'hypothèse n°2*

L'item qui est prévu pour être retenu ici est celui qui aura le poids le plus élevé.

Du tableau portant sur le dysfonctionnement dans le suivi, on retient :

- méconnaissance de l'intérêt du suivi dans le processus de gestion de la performance 3,50% ;
- absence d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs 15,79% ;
- autres 0%.

L'item relatif à l'absence d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs est celle qui a obtenu le poids le plus élevé, l'hypothèse n°2 se trouve ainsi partiellement vérifiée.

Pour ce qui est du dysfonctionnement dans l'évaluation, on a :

- inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation 63,16% ;
- méconnaissance des critères d'évaluation 10,52% ;
- sans opinions : 7,01%.

L'item qui porte sur l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation est le plus élevé. Elle est donc retenue comme cause fondamentale et l'hypothèse n°2 se trouve ainsi vérifiée au vu des deux résultats.

### *c) Degré de vérification de l'hypothèse n°3*

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de la non implication des agents dans le processus de gestion des performances, nous avons fixé comme seuil de décision que sera retenu l'item qui aura le poids le plus élevé. Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que la non implication des agents dans le processus de gestion des performances s'explique par :

- l'inexistence d'un management participatif 21,01% ;
- l'inexistence de cadre réglementaire définissant clairement le processus de gestion des performances 68,42% ;
- autres opinions 10,52.

De ce qui précède, on se rend compte que l'item le plus élevé est celui relatif à l'inexistence de cadre réglementaire définissant clairement le processus de gestion des performances. Elle est donc retenue comme cause fondamentale et l'hypothèse n°3 se trouve aussi être vérifiée.

## **2- Etablissement du diagnostic**

### *a) Eléments de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1*

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que le dysfonctionnement dans la planification de la performance s'explique par l'inexistence d'outils d'organisation du travail.

### *b) Eléments de synthèse du diagnostic lie au problème spécifique n°2*

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°2 vérifiée nous permet d'établir notre diagnostic en concluant que le dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation est dû à l'inexistence des méthodes et des critères objectifs d'évaluation.

### **3- Eléments de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3**

La vérification de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir définitivement que la non implication des agents dans le processus de gestion des performances est due à l'absence de cadre légal définissant clairement le processus de gestion des performances.

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

Rappelons ici que notre objectif général est d'analyser le processus de gestion des performances du personnel administratif du MECESRS et que pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques pour lesquels, les causes supposées nous ont conduite à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous pourrions proposer des approches de solutions et fixer les conditions de mise en œuvre pour une gestion optimale des performances du personnel.

## 1- Approches de solutions

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue, les objectifs retenus. Il s'agit donc ici de proposer les solutions qui permettront l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduiront à la résolution dudit problème.

### *a) Approches de solutions liées au problème de dysfonctionnement dans la planification de la performance*

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'absence d'outils d'organisation du travail. Résoudre donc ce problème revient à proposer les conditions de résorption de la carence que constitue l'absence de tels outils au MECESRS en général et à la DRH en particulier. Pour ce faire, nous suggérons l'élaboration et la mise en place des outils d'organisation du travail que sont : la fiche de définition des responsabilités, la fiche de description de poste, la fiche d'objectifs et les manuels de procédure et plans d'actions. Il s'agit là d'outils très importants dans le management et qui permettent aux agents d'avoir une nette visibilité du contenu de leurs responsabilités, des attentes de l'encadrement envers eux, les moyens dont ils disposeront pour l'atteinte des objectifs fixés et les délais impartis pour leur réalisation. Aussi, permettent-ils aux supérieurs hiérarchiques de prendre des décisions objectives car entre leurs collaborateurs et eux, il se serait établi une relation de supervision.

En effet :

- *La définition des responsabilités* est la toute première étape du cycle de gestion du rendement. Elle consiste pour le supérieur hiérarchique, à déterminer avec son collaborateur, les attentes et en convenir. Dans cette relation de supervision, les deux acteurs cherchent à obtenir une entente claire et précise de ce que l'un attend que l'autre fasse. Les responsabilités sont contenues sur une fiche dite fiche de définition des responsabilités dont un modèle figure en annexe.

- *La description de poste* est l'outil fondamental qui permet à l'agent d'avoir une connaissance précise de son poste de travail. Elle est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste ; un outil de gestion à la disposition d'une organisation lui permettant d'avoir une idée claire et précise de ce qui doit se faire à un poste donné. Aussi, offre-t-elle l'occasion à l'occupant d'un poste de savoir ce qui est attendu de lui et évite de ce fait les conflits d'attributions. Compte tenu de ses multiples avantages, l'absence de la fiche de description de poste dans une organisation entraîne des dysfonctionnements.

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

Du point de vue contextuel, la fiche de description de poste comporte quatre (04) parties : les indications concernant le poste, les exigences du poste, les indications concernant le titulaire du poste et les indications relatives à la fonction.

Un modèle de fiche de description de poste figure en annexe.

- *La fixation d'objectifs*

Les objectifs permettent d'envoyer les agents en mission. Leur élaboration donne lieu à des discussions entre N (le collaborateur) et N + 1 (le supérieur hiérarchique direct). C'est selon **Roger MONIE**, la façon la plus simple d'avoir un repère pour apprécier la performance. En effet, dit-il, "si l'on fixe à l'avance un objectif à chaque activité, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme sera atteint" (R. MONIE ; 1986 ; p. 47). Qu'il soit fixé unilatéralement par N + 1 ou en concertation avec N, l'objectif est un moteur de performance, il est aussi le repère grâce auquel on pourra mesurer la réussite. En effet, fixé en amont, l'objectif place en principe, l'appréciation du rendement sur un terrain très objectif et factuel. Pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, il faudrait qu'ils soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et qu'ils tiennent compte de ses

compétences mais également ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporel. Ce que l'on désigne sous l'acronyme d'objectif SMART. (Cf. modèle de fiche d'objectifs en annexe).

- *Le manuel de procédures* est un document qui contient les règles, les procédures et formulaires utilisés dans un organisme ou une partie de celui-ci pour assurer une saine gestion des ressources. Concrètement, il répond à cinq questionnements : QQQCP c'est-à-dire **Qui fait Quoi, Quand, Comment et Pourquoi**. Son absence amène les agents soit à improviser, soit à exécuter la même opération différemment selon la compréhension des acteurs ; ce qui entraîne une inefficacité dans l'exécution des tâches. L'inexistence de cet outil à la Direction des Ressources Humaines a un impact négatif sur le rendement du personnel de cette direction. Il est donc nécessaire que la DRH dispose de cet outil de gestion qui permettra aux responsables hiérarchiques et aux agents à quelque niveau qu'ils soient, de mieux gérer le temps et de se consacrer aux tâches utiles. Il s'agit en effet d'un outil à la fois de gestion, de référence, de développement, de formation, de communication et de transfert de connaissances.

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

L'absence de ces outils est préjudiciable pour le management opérationnel voire stratégique du Ministère. Leur mise en place permettrait de résoudre le problème de dysfonctionnement dans la planification de la performance qui est la première phase de tout cycle de gestion des performances.

En effet, les agents doivent avoir un cahier de charges car pour pouvoir travailler efficacement, tout agent doit savoir ce qu'on attend de lui c'est-à-dire les objectifs que la hiérarchie souhaite qu'il atteigne. Lorsque les agents auront des responsabilités clairement définies, des objectifs bien fixés et en rapport avec leurs responsabilités, objectifs dont la réalisation serait contenue dans des délais précis, ils amélioreront leur rendement pour le bien du Ministère.

Dans ce cadre, nous pensons à notre humble avis que la DRH a un rôle primordial à jouer car, elle doit non seulement faire élaborer les différents outils de planification du rendement, mais également s'investir pour la sensibilisation et la formation de l'encadrement intermédiaire à la conception et à l'utilisation de ces outils stratégiques pour une gestion optimale des performances du MECESRS. Aussi, doit-elle veiller scrupuleusement à ce que tout agent de la direction ait au début de chaque année, un contrat d'objectifs sur la base duquel il pourra être apprécié en fin d'année.

***b) Approches de solutions liées au problème de dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation***

• ***Résolution du dysfonctionnement dans le suivi***

La résolution de ce problème spécifique implique la mise en place d'outils précédemment cités notamment du contrat d'objectifs. En effet, il est plus évident de suivre et d'évaluer un agent lorsque des objectifs lui ont été préalablement fixés. Cependant ces objectifs doivent être assortis d'indicateurs de mesure pour être réalistes.

Un indicateur de rendement est une unité de mesure quantitative ou qualitative qui précise ce qui est mesuré en fonction d'une échelle ou d'une dimension.

Un indicateur répond à des critères que sont : la validité, la fiabilité, la sensibilité, la simplicité, l'utilité et l'accessibilité.

- ***Résolution du dysfonctionnement dans l'évaluation***

Pour la résolution du problème lié au dysfonctionnement dans l'évaluation, il urge de mettre en œuvre une politique d'évaluation des ressources humaines. En effet, c'est une exigence de la part de l'autorité en charge de la gestion des ressources humaines au sein du Ministère, de tracer le cadre formel devant permettre de mesurer la contribution de chacun à l'œuvre collective. L'évaluation est une obligation au point que MONIE affirme que "aucune organisation n'a le choix entre évaluer ou ne pas évaluer son personnel" (R. MONIE, 1986, p 30).

Les agents du MECESRS doivent être évalués car, les décisions managériales et celles qui concernent leurs carrières en dépendent. Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Le gestionnaire et l'employé s'entendent sur les normes de rendement et les critères d'appréciation qui sont définis de façon claire et réaliste afin de pouvoir obtenir une appréciation et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La politique d'évaluation du personnel vise l'établissement des principes reconnus par l'organisation en ce qui concerne l'évaluation. Ceux-ci doivent orienter les différentes pratiques relatives à ce processus dont la raison d'être est l'amélioration du rendement. Elle doit à cet effet, préciser la vision qui inspirera les actions d'évaluation des ressources humaines. Cette vision devra être cohérente, claire et doit permettre de dégager un système objectif d'évaluation au sein du Ministère. Ce système s'articulera autour des éléments suivants :

- les composantes : le dossier individuel d'évaluation ou fiche d'appréciation, le guide d'entretien de l'évaluation, le guide d'évaluation ou rapport de l'examen du rendement ;

- la procédure d'évaluation : périodicité, différents acteurs, procédure en cas de désaccord ;
- les critères d'évaluation : critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie de personnel et les aspects à évaluer au niveau de chaque critère.

***c) Approches de solution liées au problème de la non implication de l'agent dans le processus de gestion des performances***

L'implication des collaborateurs à leur évaluation commence à l'étape d'élaboration des outils de planification tels que la fiche de poste ou la lettre de mission pour ce qui concerne les directeurs et les contrats d'objectifs pour le reste du personnel. Généralement, la motivation du collaborateur à réaliser des performances provient du fait qu'il est associé à la définition du résultat à obtenir.

En effet, un objectif imposé ne garantit pas souvent sa réalisation dans la mesure où son titulaire ne se l'approprie pas. Pour cela, la détermination des objectifs doit faire l'objet d'une négociation à l'issue de laquelle le collaborateur et son supérieur s'entendent sur les résultats à atteindre par le collaborateur de même que les critères et indicateurs qui serviront à évaluer son rendement. En d'autres termes, en participant à la fixation de ses objectifs, le collaborateur a déjà connaissance des critères pouvant servir de base à son appréciation, ce qui l'incitera à vouloir mieux faire.

De plus, il urge que le ministre procède en amont à la mise en place d'un cadre légal qui insiste sur l'implication de l'agent dans le processus de gestion des performances et en aval à une campagne de sensibilisation des supérieurs hiérarchiques sur ses avantages. Car, le fait qu'un texte ne prévoit pas l'obligation d'impliquer les agents dans le processus, fait que les supérieurs hiérarchiques abusent souvent de leur autorité en refusant d'associer les agents. Par exemple, les autorités françaises après s'être rendue compte des limites du

système de notation annuelle ont autorisé à travers le décret n°2010-888 du 28 Juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État, les nouvelles méthodes et conditions d'évaluation des APE. Ce texte décrit tout le processus de l'entretien professionnel qui doit être bilatéral.

## **2- Conditions de mise en œuvre et construction du tableau de synthèse de l'étude**

### ***a) Conditions de mise en œuvre***

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles mêmes les problèmes. Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité : ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des suggestions aux diverses autorités du MECESRS et également à l'endroit du gouvernement.

#### ***✓ Suggestions à la DRH et aux autres autorités du MECESRS***

Pour que la gestion des performances soit optimale au MECESRS, il faudra la mobilisation de la hiérarchie et du personnel à la mise en œuvre d'une politique de communication interne efficace.

Par rapport à la mobilisation, il faut dire d'une part que la hiérarchie doit s'engager autant que les agents à promouvoir la gestion des performances en élaborant une politique claire. La gestion des performances étant le gage de la productivité, pour que chaque travailleur puisse améliorer sa performance, il est très important qu'il sache clairement ce qu'il doit faire (objectifs), qu'on lui donne les moyens de le faire (ressources) et qu'il ait envie de le faire (motivation). La définition des objectifs, des ressources et la création des facteurs motivants sont à la charge de la hiérarchie : d'où son implication.

D'un autre côté, le personnel étant l'acteur organisationnel, il doit exister entre la hiérarchie et lui, une sorte de complicité. L'implication du personnel se

traduit dans sa participation en amont et en aval à toute décision touchant son travail.

Ensuite, soulignons que la gestion quotidienne des agents dans le cadre de la gestion optimale des performances passe aussi par la mise en œuvre d'une politique de communication efficace. En effet, pour qu'un agent s'investisse dans son travail comme acteur, la communication s'avère indispensable. Comment pourrait-il en effet œuvrer pour un objectif s'il n'est tenu au courant de rien ? Comment pourrait-il améliorer son rendement s'il n'a pas le feedback de la hiérarchie ?

Ne perdons pas enfin de vue la nécessité de former l'encadrement sur les techniques d'évaluation objective, le choix des critères, l'échelle de l'appréciation et surtout les erreurs d'évaluation à éviter.

#### ✓ *Suggestions au gouvernement*

Au-delà des suggestions faites aux autorités du MECESRS, il y a une qui mérite d'être adressée au gouvernement et qui à notre avis faciliterait la situation au MECESRS. Il s'agit de débloquer la situation du projet de loi n° 98-035 du 15 septembre 1998 modifiant et complétant la loi 86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE en ses articles 52 à 55 toujours en souffrance à l'Assemblée Nationale. En effet, cette nouvelle loi prévoit notamment en son article 52 nouveau entre autres que : "tout APE en activité fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une définition d'objectifs pour l'année à venir et d'une appréciation des performances par rapport aux objectifs de l'année précédente..." et les articles 53 à 55 nouveaux fixent les conditions et la procédure en la matière.

Il va falloir donc que cette loi qui sous tend l'avancement connaisse une existence effective. Ceci permettrait désormais de disposer d'un cadre légal pour doter chaque agent d'un cahier des charges en début d'année, toute chose qui

---

faciliterait son implication et son évaluation objective au terme du cycle de gestion des performances.

### 3-Tableau de synthèse de l'étude

Tableau n°10 : Tableau de synthèse de l'étude

	Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
Général		<u>PG</u> : défaillance dans la gestion des performances du personnel administratif au MECESRS	<u>OG</u> : analyser le processus de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS			
Spécifiques	1	<u>PS1</u> : Dysfonctionnement dans la planification des performances	<u>OS1</u> : déterminer les conditions d'une planification de la performance	Cause réelle/ P1 : Inexistence d'outils d'organisation du travail	Elément de diagnostic 1 : Le dysfonctionnement dans la planification des performances est dû à l'inexistence d'outils d'organisation du travail	Approches de solutions au PS1 : - Elaborer les outils d'organisation du travail - Former et sensibiliser l'encadrement à l'utilisation de ces outils
	2	<u>PS2</u> : Dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation	<u>OS2</u> : identifier les facteurs explicatifs du dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation	Cause réelle/PS2 : Inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation	Elément de diagnostic 2 : Le dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation est dû à l'inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation	Approches de solutions au PS2 : - faire signer par chaque agent en début d'année un contrat d'objectifs - mettre en place un système objectif d'évaluation
	3	<u>PS3</u> : Non implication des agents dans le processus de gestion des performances	<u>OS3</u> : évaluer le degré d'implication des agents dans le processus de gestion des performances	Cause réelle/PS3 Inexistence d'un cadre légal définissant clairement le processus de gestion des performances	Elément de diagnostic 3 La non implication des agents dans le processus de gestion des performances a pour cause l'inexistence d'un cadre légal définissant clairement le processus de gestion des performances	Approches de solutions au PS3 -mettre en place un cadre légal qui stipule l'implication des agents dans le processus de gestion des performances - sensibiliser la hiérarchie sur les avantages de l'implication de l'employé dans la gestion des performances

## CONCLUSION

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en trois (03) problématiques majeures au nombre desquelles celle de l'optimisation de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS a retenu notre attention et constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique découle un problème général: celui de la défaillance dans la gestion des performances du personnel administratif et à travers lequel s'observent le dysfonctionnement dans la planification de la performance (absence de clarification des responsabilités, le dysfonctionnement dans la fixation des objectifs; absence de plans d'actions), le dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation et la non implication des agents dans le processus de gestion des performances.

Si comme le dit cette maxime arabe "la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme", nous pouvons par extrapolation conclure tout comme PERETTI que "la différence entre l'organisation qui réussit et celle qui végète repose avant tout sur un avantage compétitif, sur sa capacité à mobiliser pleinement tous ceux et celles qui travaillent pour elle dans le cadre de ses projets". (J.M. PERETTI, 2002 p. 25).

La gestion des performances est un mode de gestion qui suscite l'engagement du personnel et donc l'amène à produire les résultats escomptés. Mais ceci n'est possible que si et seulement si tous les employés ont une visibilité claire et précise de leurs attributions, responsabilités et tâches; s'ils sont mobilisés autour d'objectifs SMART dans la détermination desquels ils auraient été impliqués d'une part, et s'il est mis à leur disposition d'autre part des moyens (matériel, financier, humain, méthodes) nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Il faut dire à l'issue de notre étude que les outils d'organisation du travail n'existent pas dans la boîte à outils de GRH du MECESRS. Cela constitue un handicap sérieux à la gestion de la performance du personnel administratif dudit ministère.

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

## BIBLIOGRAPHIE

### ***I- Ouvrages généraux :***

- 1- BARTOLI Annie, *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, 1997
- 2- BATAL Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, édition d'organisation, 1997
- 3- BERNATCHEZ Jean-Claude , *L'appréciation des performances au travail. De l'individu à l'équipe*, les Presses de l'Université de Québec, 2003
- 4- MONIE (R) *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, éd. d'organisation, Paris, 1986,
- 5- SMITHER (JW) et LONDON (M.), *Performances Management*, 2009

### ***II- Ouvrages spécifiques :***

- 1-CITEAU (J.P), *Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin, Paris, 4ème éd., 2002
- 2-CROZET (D) et MARTORY (B), *Gestion des ressources humaines*, édition entièrement renouvelée, NATHAN, Paris, 1998
- 3-HELLRIEGEL(D), SLOCUM, (J.W), WOODMAN (R.W), *Management des organisations*, Nouveaux Horizons De Boeck, 1ère éd., Paris/Bruxelles 2004

- 4- PERRETI, J-M « *Dictionnaire des Ressources Humaines* » Vuibert, Paris, 2008, 287p
- 6- PERETTI J.M, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 11ème éd., Paris, 2002

### ***III-Textes législatifs et réglementaires***

- Assemblée Nationale, (1990), loi N°90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin
  
- Assemblée Nationale, (1986), loi N°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat
  
- Présidence de la République, (2012), décret N°2012-540 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
  
- Ministère d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, (2008) arrêté N°145/MESRS/CAB/DC/SGM/DRH/SA du 30 avril 2008 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines
  
- MFPTRA : « Diagnostic de l'Administration Publique : Recommandations des états généraux, objectifs et stratégies de la réforme administrative, p4

#### **IV- Sources Internet :**

-<http://hrcouncil.ca/info-rh/maintenir-personnes-compétentes-rendement.cfm>

-[civicus.org/view/media/le suivi et l'évaluation.pdf](http://civicus.org/view/media/le-suivi-et-l-evaluation.pdf)

-[http://bloc.epsi-inc.com/technical-articles/summer-2011/performance-management ? lang.fr](http://bloc.epsi-inc.com/technical-articles/summer-2011/performance-management?lang.fr)

-<http://www.portailrh.org/expertise/fiche>

## **ANNEXES**

Annexe 1- Organigramme du MECESRS

Annexe 2- Questionnaire d'enquête (à l'endroit des agents)

Annexe 3- Questionnaire d'enquête (à l'endroit de la hiérarchie)

Annexe 4- Modèle de fiche de définition et de clarification des  
responsabilités

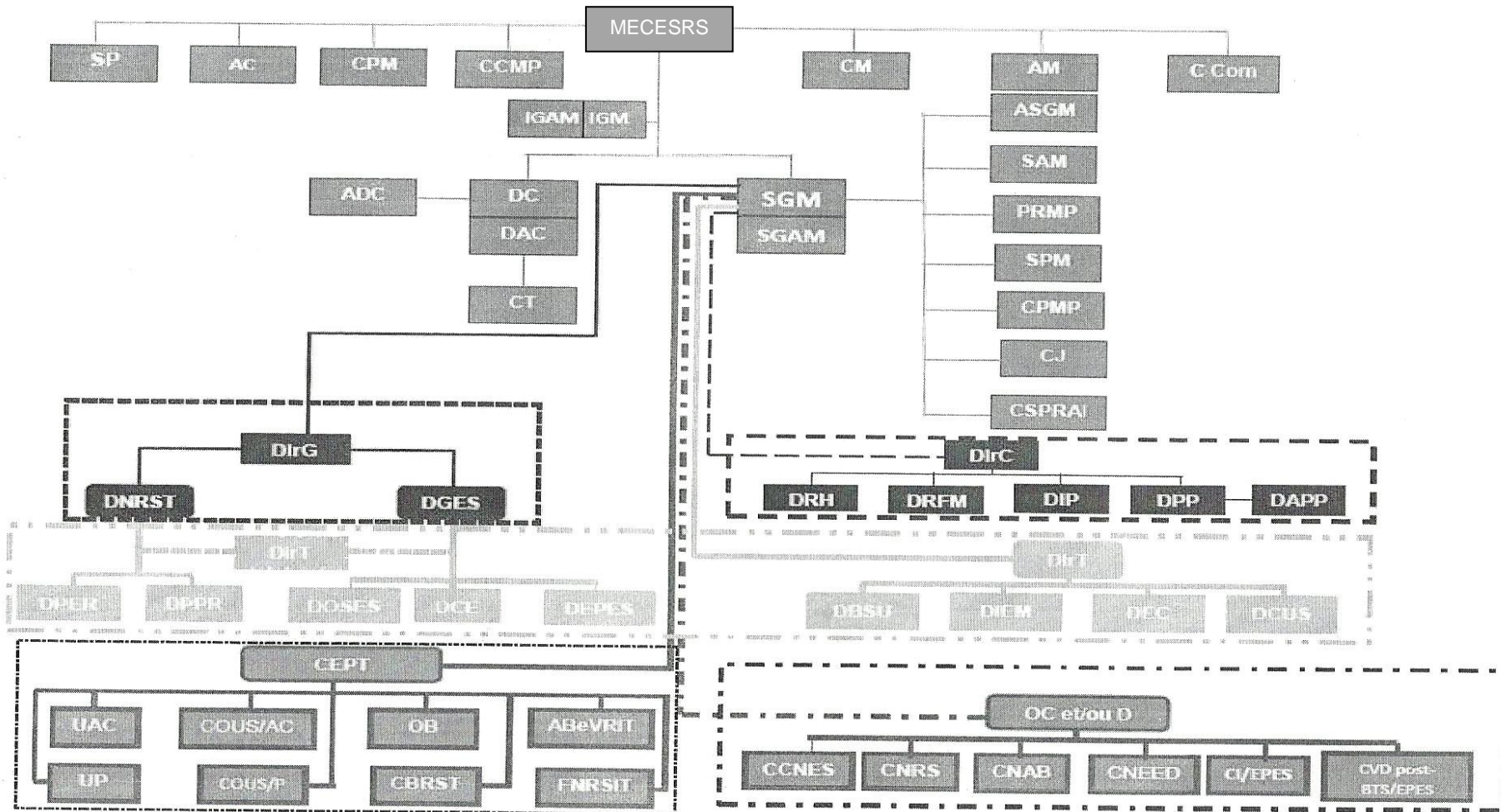
Annexe 5- Modèle de fiche d'objectifs

Annexe 6- Modèle de plan d'actions

Annexe 7- Modèle de fiche de description de postes

Annexe 8- Cycle de gestion des performances

### Annexe 1- Organigramme du MECESRS



Source : DRH/MECESRS

## Annexe 2

### Questionnaire d'enquête ( à l'endroit des agents)

Madame / Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en GRH au cycle II de l'ENAM, dont le sujet s'intitule : « Pour une optimisation des performances du personnel administratif du MECESRS nous vous adressons ce questionnaire que vous voudriez bien remplir.

Il est destiné à relever les dysfonctionnements en matière de gestion des performances au sein du ministère et de proposer des approches de solutions pour l'amélioration de cette situation.

Nous vous remercions d'avance pour la collaboration et vous rassurons que vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins évoquées.

Veillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante.

NB : Ne cocher qu'une seule case

DIRECTION :

SERVICE :

POSTE OCCUPE :

CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE :

ANCIENNETE :

1-Disposez- vous d'un document de définition et de clarification de vos responsabilités ?

Oui

Non

Si oui, lequel ?

- Cadre organique
- Arrêté portant AOF de la direction
- Fiche de poste
- Lettre de missions
- Autres

2 -Votre supérieur hiérarchique vous fixe t-il souvent des objectifs quand il vous confie des tâches ?

Oui

Non

Si oui, quels sont les indicateurs associés à ces objectifs ?

- Nombre de dossiers à traiter
- Délai
- Marge d'erreur
- Autres
- Préciser lequel ?.....

De quelle manière ces objectifs sont-ils définis ?

Orale

Ecrite sur fiche

- Si non, sur quelles bases accomplissez-vous vos tâches ?.....

.....

3- Comment se fait la planification de vos tâches ?

- Par vous-même
- Par votre supérieur hiérarchique
- Ensemble avec le supérieur hiérarchique
- Sur une fiche

4- A quoi peut-on imputer selon vous le dysfonctionnement dans la planification de la performance ?

- Inexistence d'outils d'organisation du travail
- Méconnaissance de l'importance de la planification des performances

5-Etes-vous souvent suivi dans l'exécution de vos tâches par votre supérieur hiérarchique ?

Oui

Non

Si oui, comment ?.....

.....

Si non à quoi cela est-il dû ?

- Absence d'objectifs de rendement assortis d'indicateurs de mesure
- Méconnaissance par les responsables de l'intérêt du suivi dans le processus de gestion de la performance
- Autres   
Lequel.....

6- Recevez- vous le feedback pour le travail que vous accomplissez?

Oui

Non

Quelques fois

Si oui, comment se manifeste cette rétroaction ?.....

.....

7- Sur quels critères se base le système annuel de notation (bulletin de notes) ?

- Performances réalisées
- Valeurs professionnelles (sens du service public, assiduité, ...)

8- A quoi peut-on imputer selon vous le dysfonctionnement dans l'évaluation c'est-à-dire le fait que l'évaluation ne se fasse pas à partir des performances réalisées?

- Inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation
- Méconnaissance des critères d'évaluation
- Autres

9- Etes-vous souvent impliqués dans le processus de la gestion des performances ?

Si non, à quoi cela est-il dû ?

- Absence de management participatif
- Absence de cadre réglementaire définissant de façon claire le processus de gestion des performances

***Merci pour l'attention***

## Annexe 3

### Questionnaire d'enquête (à l'endroit de la hiérarchie)

Madame / Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en GRH au cycle II de l'ENAM dont le sujet s'intitule : « Pour une optimisation de la gestion des performances du personnel administratif du MECESRS », nous vous adressons ce questionnaire que vous voudrez bien remplir.

Il est destiné à relever les dysfonctionnements en matière de gestion des performances au sein du ministère et de proposer des approches de solutions pour l'amélioration de cette situation.

Nous vous remercions d'avance pour la collaboration et vous rassurons que vos réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins évoquées.

Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante

DIRECTION:

POSTE OCCUPE :

ANCIENNETE :

1- Disposez- vous d'un document de définition de vos responsabilités ?

Si oui lequel ?

- Cadre organique
- AOF
- Autre (à préciser).....

2-Avez-vous l'habitude de clarifier à vos collaborateurs leurs responsabilités ?

Si oui sous quelle forme ?

- Fiche de poste
- Lettre de missions
- Autre (à préciser).....

3 –Fixez-vous souvent des objectifs à vos collaborateurs quand vous leur confiez des tâches ?

Oui

Non

Si oui, quels sont les indicateurs associés à ces objectifs ?

- Nombre de dossiers
- Délai
- Marge d'erreur
- Taux de réussite
- Aucun
- Autres ( à préciser).....

De quelle manière ces objectifs sont-ils définis ?

Orale

Ecrite sur fiche

4- Comment se fait la planification des tâches de vos collaborateurs ?

- Par vous
- Par votre collaborateur
- Ensemble avec le collaborateur

5- Disposez- vous d'un mécanisme de suivi et de coaching de vos collaborateurs?

Oui

Non

Si non pourquoi?

- Objectifs non assortis d'indicateurs de mesure

- Méconnaissance de l'intérêt du suivi dans le processus de gestion de la performance
- Autres (à préciser)

6- Donnez- vous à vos collaborateurs le feedback du travail accompli?

Oui  Non   
Quelques fois

Si oui, comment manifestez- vous cette rétroaction ?.....  
.....

7- Disposez- vous d'une méthode d'évaluation de vos collaborateurs ?

Si oui, comment procédez-vous?.....  
.....

8- Sur quels critères se base le système annuel de notation (bulletin de notes) ?

- Performances réalisées
- Valeurs professionnelles (sens du service public, assiduité, ...)

9- A quoi peut-on imputer selon vous le fait que l'évaluation annuel ne fasse pas sur la base des contributions de l'agent?

- Inexistence d'outils et de critères objectifs d'évaluation
- Méconnaissance des critères d'évaluation
- Autres (à préciser).....

10- Impliquez-vous souvent vos collaborateurs dans le processus de gestion des performances?

Oui  Non

Si non à quoi cela est-il dû ?

- Inexistence de management participatif

- Inexistence de cadre réglementaire définissant clairement le processus de gestion des performances

*Merci pour l'attention*



## Annexe 5 : Fiche d'objectifs

**Date :**

<b>Direction</b> :..... <b>Unité administrative</b> :..... <b>Nom</b> :.....
--

**Objectif N°1**

<b>Situation visée</b> :..... <b>Mesure</b> :..... <b>Echéance</b> :.....
---

**Objectif N°n**

<b>Situation visée</b> :..... <b>Mesure</b> :..... <b>Echéance</b> :.....
---

**RESULTATS ATTENDUS**

<u><b>OBJECTIF 1</b></u> Organisation :..... Personnel :..... <u><b>OBJECTIF n</b></u> Organisation :..... Personnel :.....
--

**OBSTACLES**

<b>Objectif n°1</b> :..... ..... <b>Objectif n°n</b> :..... .....
--

**SOLUTIONS/STRATEGIES**

..... ..... .....
-------------------------

Source : DAVOH – Cours de Techniques de Gestion du Rendement GRH/ENAM ; 2005-2006

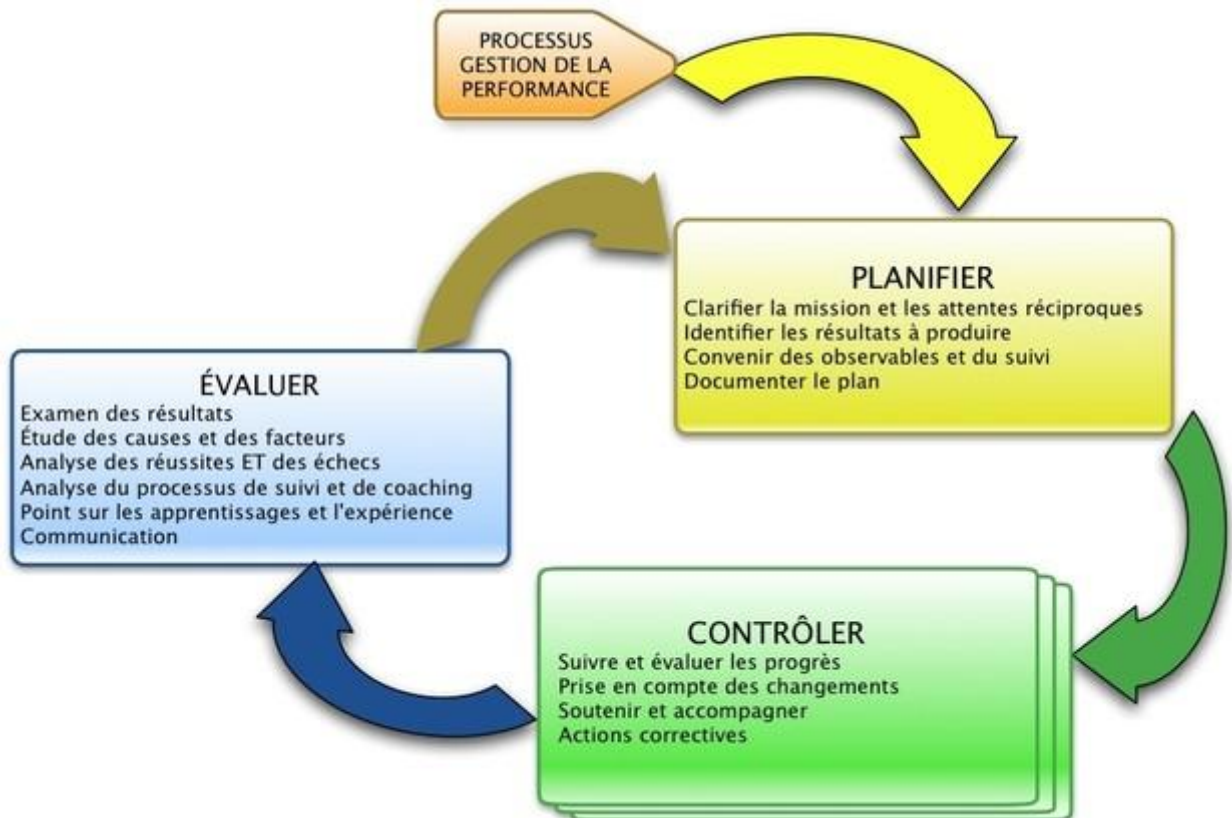


## Annexe 7 : Fiche de description de poste

<b>DESCRIPTION DE POSTE</b>		Poste n°..... Classification :.....
Désignation du poste		
Unité administrative de rattachement		
Dénomination du poste		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs		
<b>EXIGENCES DU POSTE</b>		
Profil de formation :		
Expériences professionnelles :		
Aptitudes particulières :		
<b>TITULAIRE DU POSTE</b> : (Nom et prénoms)		
<b>FORMATION PROFESSIONNELLE</b> :		
<b>Date de rédaction de la DP</b>	<b>Date et signature du supérieur hiérarchique</b>	<b>Date et signature du titulaire du poste</b>

## Annexe 8

### Le cycle de la gestion du rendement



Source : [www.rh-experts.fr](http://www.rh-experts.fr)

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES .....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
RESUME.....	XI
SOMMAIRE .....	XIII
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MECESRS</b>	<b>3</b>
SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE .....	4
<i>Paragraphe 1 : Présentation du MECESRS et de la DRH.....</i>	<i>4</i>
A-Historique, missions, attributions et organisation du MECESRS.....	4
B- Direction des ressources humaines du MECESRS : attributions et organisation.....	9
<i>Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux sur les principales activités RH du ministère.....</i>	<i>16</i>
A-Observations de stage.....	16
B- Inventaire des forces et faiblesses de l'état des lieux .....	24
1- Inventaire des forces.....	24
2- Inventaire des faiblesses.....	25
SECTION 2 : CHOIX ET PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE .....	26
<i>Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.....</i>	<i>26</i>
A- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt :.....	26
B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet.....	28
<i>Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....</i>	<i>29</i>
A- Spécification de la problématique .....	29
B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	30
<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS POUR UNE OPTIMISATION DE LA GESTION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MECESRS .....</b>	<b>34</b>
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	35
<i>Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et revue de littérature .....</i>	<i>35</i>
A- Fixation des objectifs.....	35
B- Identification des causes possibles / formulation des hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude.....	36

1- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses.....	36
2-Tableau de bord de l'étude .....	39
C- Revue de littérature.....	40
1- Contributions antérieures sur le problème général.....	40
2- Contributions antérieurs sur le problème spécifique n°1 de dysfonctionnement dans la planification des performances .....	42
3- Contributions antérieures au problème spécifique n°2 de dysfonctionnement dans le suivi et l'évaluation.....	43
<i>Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....</i>	<i>47</i>
A- Dimension empirique .....	47
1- Objectifs de la collecte des données.....	48
2- Cadre de l'étude, population cible et nature de la collecte des données	48
3- Echantillonnage et spécification des données .....	49
4- Conception du questionnaire .....	49
5- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données ....	49
6- Techniques et méthodes de collecte des données .....	50
B- Dimension théorique de la méthodologie.....	51
1- Choix théorique lié au problème de dysfonctionnement dans la planification des performances .....	51
a) <i>Présentation de la théorie retenue .....</i>	<i>51</i>
b) <i>Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de dysfonctionnement dans la planification du rendement .....</i>	<i>51</i>
2- Choix théorique lié au problème de dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation .....	52
3- Choix théorique lié au problème de la non implication des agents dans le processus de gestion des performances .....	53
SECTION 2 : MOBILISATION DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTION .....	53
<i>Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données.....</i>	<i>53</i>
A-Préparation et réalisation des enquêtes / difficultés rencontrées.....	53
B-Présentation /analyse des données et vérification des hypothèses .....	54
1-Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au dysfonctionnement dans la planification de la performance .....	54
2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation .....	56
3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à non implication des agents dans le processus de gestion de la performance ...	58
1- Vérification des hypothèses.....	60
a) <i>Degré de vérification de l'hypothèse n°1 .....</i>	<i>60</i>

b) Degré de vérification de l'hypothèse n°2 .....	60
c) Degré de vérification de l'hypothèse n°3 .....	61
2- Etablissement du diagnostic .....	61
a) Eléments de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1 ....	62
b) Eléments de synthèse du diagnostic lie au problème spécifique n°2 ....	62
3- Eléments de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3 ....	62
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mises en œuvre ...	62
b) Approches de solutions liées au problème de dysfonctionnement dans le suivi et dans l'évaluation .....	66
c) Approches de solution liées au problème de la non implication de l'agent dans le processus de gestion des performances .....	68
2- Conditions de mise en œuvre et construction du tableau de synthèse de l'étude .....	69
a) Conditions de mise en œuvre.....	69
3-Tableau de synthèse de l'étude.....	72
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>78</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>93</b>