



République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de
la Recherche Scientifique

Université d'Abomey- Calavi

École Nationale d'Administration et de Magistrature

Mémoire de Fin de Formation pour l'obtention du Diplôme d'Administrateur
des Ressources Humaines

Département :

Management

Spécialité :

Gestion des Ressources
Humaines

Année Académique : 2014-2015

THÈME :

**CONTRIBUTION À LA RÉFORME DE
L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DES AGENTS DE LA DGFP/MTFPRAI**

Réalisé et soutenu par :

Loukoumane BOUKARI

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Euphrasie SATOQUINA SACLA

Administrateur du Travail

DCRD/MTFPRAI

Directeurs de mémoire :

Nicaise MEDE

Professeur Agrégé de Droit Public

Mohamed ABDOU

Maître Assistant des Universités de CAMES

Enseignant à l'ENAM

Calavi, septembre 2015

JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

PRÉSIDENT : M. Frantz MASSOUGBODJI

VICE PRÉSIDENT : M. Pierre-Claver ADOMOU

MEMBRE :

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE.
CES OPINIONS SONT CONSIDÉRÉES COMME
PROPRES À LEUR AUTEUR.**

SOMMAIRE

Intitulés	Pages
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : CADRE GÉNÉRAL DE L'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ADÉQUATION ENTRE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS DE LA DGFP/MTFPRAI ET LES EXIGENCES DE LA GAR.	3
<u>Section 1</u> : Cadre Institutionnel et Ciblage de la problématique de l'étude.	4
<u>Section 2</u> : Cadre théorique de l'étude et construction du tableau de bord	25
<u>CHAPITRE SECOND</u> : REVUE DE LITTERATURE, APPROCHE METHODOLOGIQUE ET SUGGESTIONS POUR UNE ADÉQUATION DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS DE LA DGFP/MTFPRAI AVEC LA GAR.	30
<u>Section 1</u> : Revue de littérature, Méthodologie de recherche.	31
<u>Section 2</u> : Analyses, diagnostics, propositions de solutions et les conditions de mise en œuvre.	39
<u>CONCLUSION</u>	57
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	59
<u>ANNEXES</u>	xii
<u>TABLE DES MATIERES</u>	xxxiii

DÉDICACE

À :

- Ma mère Sahadatou TALLAHATOU, pour tes prières et soutiens indéfectibles ;
- Mon épouse Foulératou née AROUNA SALAMI ainsi qu'à mes filles et fils : Falilath, Tahirath, Badariyath, Mohamed Safiou, Aichatou et Maanzou ; ce document est le couronnement de votre indulgence.

REMERCIEMENTS

Avant tout, j'adresse mes sincères remerciements à Dieu, le Tout Puissant ALLAH, pour sa bénédiction infinie sur moi.

La réalisation de ce travail a été possible grâce à la contribution d'éminentes personnes à qui nous témoignons toute notre gratitude.

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur **Nicaise MEDE**, Professeur Agrégé de Droit Public, notre directeur de mémoire qui a accepté de suivre ce travail malgré ses nombreuses occupations ;
- Monsieur **Mohamed ABDOU**, maître Assistant des universités de CAMES, notre co-directeur de mémoire qui a accepté de nous guider dans la rédaction de ce mémoire ;
- Madame **Euphrasie SATOQUINA SACLA** Administrateur du Travail, notre maître de stage qui a accepté de conduire ce travail malgré ces multiples occupations ;
- Tous les enseignants de l'ENAM qui ont bien voulu partager avec nous leur savoir durant ces deux années de formation ;
- Madame **Salamatou KPONOU**, Préfet des départements Borgou-Alibori, pour son soutien indéfectible ;
- Dr **Abdou Wahab CHABI** Enseignant à la Faculté d'Agronomie de l'UAC en retraite, pour ses conseils, soutiens et prières ;
- Tout le personnel de la DGFP/MTFPRAI, pour leur collaboration ;
- Toute la famille BOUKARI FOFANA, pour leurs soutiens et encouragements.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

CAR-GBAR : Cadre de Réforme et de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats

DGFP : Direction Générale de la Fonction Publique

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

LOLF : Loi Organique de la Loi de Finances

MT : Ministère du travail

MFPT : Ministère de la Fonction Publique et du Travail

MTEAS : Ministère du Travail, des Emplois et des Affaires Sociales

MFPTRA : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

MTFPRAI-DS : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle – chargé du Dialogue Social

MTFPRAI : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle

OCDE : Organisation de Commerce et du Développement Economique

ONU : Organisation des Nations Unies

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RH : Ressources Humaines

SMO/GAR-BENIN : Stratégie de Mise en Œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

TSE : Tableau de synthèse de l'Etude

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

N° D'ORDRE	TITRES	PAGES
I	Répartition du personnel par statut	5
II	Répartition du personnel par ancienneté	5
III	Répartition du personnel par catégorie	6
IV	Détermination des problématiques possibles par le regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt	17
V	Synthèse des approches théoriques par problème étudié	24
VI	Tableau de bord de l'étude	28
VII	Configuration de la population enquêtée	41
VIII	Répartition des avis sur l'inexistence de fiche de poste	41
IX	Répartition des avis sur la base de fixation d'objectifs	42
X	Répartition des avis des enquêtés sur la non pertinence des Critères de notation	43
XI	Répartition des avis des responsables sur la pertinence des critères d'évaluation	43
XII	Répartition des avis sur la participation des agents à la notation.	44
XIII	Répartition des avis des responsables sur la connaissance de la GPO	44
XIV	Répartition des avis des responsables sur la mise en application et l'impact de la GAR sur les tâches quotidiennes	45
XV	Tableau de synthèse de l'étude sur la contribution à la réforme de l'évaluation de la performance des agents publics au Bénin à travers ceux de la DGFP/MTFPRAI	58

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Analyse de postes : étude systématique des postes pour en identifier les spécifications, les exigences physiques, mentales et les qualifications requises, ainsi que les relations avec les autres emplois dans l'entreprise.

L'analyse des postes s'applique à la description des tâches, aux exigences du poste et à la détermination des normes de rendement. (Werther, Davis et lee-Gosselin, 1990)

Entrevue d'évaluation : rencontre d'évaluation du rendement d'un travailleur, lui fournissant de la rétroaction sur son rendement antérieur et sur les attentes futures qu'on a à son endroit. (Werther, Davis et lee-Gosselin, 1990)

Gestion Axée sur les Résultats (GAR) : c'est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle ou pluriannuelle d'un organisme. (Bouchard et Mazuhelli, 2005)

Selon l'ACDI, c'est « un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement ».

Selon le PNUD, la Gestion Axée sur les Résultats est « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis ».

Management Par Objectif (MPO) : système dans lequel les outils, les styles utilisés, les acteurs sont aussi importants que les résultats et les finalités recherchés. Il suppose que les managers et leurs subordonnés fixent ensemble et de façon régulière les objectifs (quant au rendement dans le travail et au développement personnel) à atteindre. (Emery et Gonin, 1999)

Référentiel de critères : ensemble hiérarchisé des critères clés au poste de l'organisation. Il résulte de l'analyse de postes. (Werther, Davis et lee-Gosselin, 1990)

Avant-propos

La question de l'évaluation de la performance des agents publics a déjà été l'objet de plusieurs études. Mais ces études ont donné une orientation tournée essentiellement vers l'amélioration d'un ancien système d'évaluation existant.

Nous pensons que d'autres études peuvent également être menées avec intérêt sur l'évaluation des agents publics, notamment, en regard des exigences de la Gestion Axée sur les Résultats qui est une stratégie d'administration des affaires publiques au Bénin.

Dans le cadre de la présente étude, les termes : **fiche de poste, description de poste, fiche d'emploi, fiche de description d'emploi, fiche de fonction et description de fonction** renvoient au même référent. Les termes **évaluation** et **appréciation** aussi signifient la même chose, ce qui est aussi le cas pour les notions **performance, rendement** et **résultat**.

RÉSUMÉ

Nul n'ignore qu'aujourd'hui, le développement de toute organisation passe nécessairement par la performance de ses Ressources Humaines (RH). La modernisation du système de gestion adoptée par le Bénin depuis une décennie qui, désormais est basée sur des résultats, ne saurait être une réalité sans une réforme convenable du système d'évaluation de la performance des agents de l'État.

Or, l'état des lieux du système d'appréciation du personnel à la DGFP, révèle un problème général d'inadéquation de l'évaluation de la performance des agents aux principes de la GAR. Ce problème général se manifeste en trois problèmes spécifiques à savoir : **la fixation des objectifs non basée sur les responsabilités, la non pertinence des critères d'évaluation et le caractère non participatif de la méthode d'évaluation (la notation) en vigueur.**

Ces problèmes, autant qu'ils sont, constituent des faiblesses, pour l'atteinte des résultats que vise la réforme administrative amorcée. C'est pour cette raison que nous avons choisi de mener notre recherche sur le sujet intitulé « *Contribution à la réforme de l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/MTFPRAI* ».

L'objectif général de notre recherche est **de Contribuer à la mise en place à la DGFP d'un système d'évaluation de performance des agents conforme aux principes de la GAR.**

Pour y parvenir, la démarche méthodologique a consisté, dans un premier temps, à la formulation des hypothèses de recherche ainsi qu'à la recherche documentaire ; dans un second temps, un échantillon représentatif a été déterminé pour permettre la réalisation de l'enquête d'opinion en vue de la vérification des hypothèses.

Des résultats obtenus et du diagnostic établi, nous avons abouti aux propositions de solutions, dont notamment :

- l'élaboration de fiches de poste, comme base de fixation des objectifs consensuels prédéfinis;
- la mise en place d'un référentiel de critères d'appréciation pertinents assorti d'indicateurs opérationnels ;
- la mise en œuvre d'un management participatif permettant une conformité du système d'évaluation aux principes de la GAR.

INTRODUCTION

Le processus de mondialisation place les organisations dans un contexte concurrentiel (économie de marché) croissant et les contraint à plus d'efficacité dans la définition de leur stratégie. Aujourd'hui, la notion de productivité est jointe à celle de compétitivité et les organisations modernes en viennent à comprendre que la question des Ressources Humaines (RH) revêt une dimension stratégique pour elles. Ainsi, au fil des années, chacun a pris conscience que la véritable richesse d'une organisation repose avant tout sur ses hommes. Les ressources humaines contribuent à augmenter la compétitivité de l'entreprise, seule garantie de sa pérennité et de son développement. Les structures publiques de l'Administration n'en sont pas épargnées puisqu'elles sont aussi contraintes à une modernisation de leur système de gestion qui, désormais est basé sur les résultats. La recherche d'amélioration de performance devient alors une préoccupation majeure. Elle se traduit notamment par une évaluation périodique du rendement du personnel.

Au Bénin, plusieurs diagnostics, audits institutionnels et organisationnels ont abouti à la conclusion que l'Administration publique béninoise a des progrès à faire pour devenir une Administration républicaine, moderne et performante.

De ce fait, les nombreuses demandes de performance de l'Administration publique formulées par les citoyens (y compris les fonctionnaires), les entreprises, les investisseurs étrangers et les Partenaires Techniques et Financiers ont incité l'Administration publique béninoise à s'engager dans la démarche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Le Bénin, à l'instar des autres pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), s'est ainsi engagé dans cette importante réforme de gestion des ressources de l'État en vue de l'atteinte des résultats par le décret n°2005-789 du 29 décembre 2005 portant Cadre de Réforme et de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CAR-GBAR), faisant ainsi obligation d'inscrire toute activité relative à la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats en République du Bénin dans le cadre de ce document de stratégie. Signalons que la base juridique de la GAR n'est intervenue que le 08 juillet 2013 avec le vote de la Loi Organique de la Loi de Finances (LOLF). Ce qui permet ainsi l'internalisation de la directive N°06/2009/CM/UEMOA portant Loi de finances au sein de l'UEMOA. Afin de faciliter l'implémentation de la GAR et de mieux coordonner les actions, le document de la Stratégie de Mise en Œuvre de la Gestion Axée sur les résultats au Bénin (SMO/GAR-BENIN) a été mis au point par la Direction des Réformes Institutionnelles (DRI) en juin 2014.

Cette réforme globale de l'Administration publique entreprise en 1998 a apporté des innovations dans l'organisation de la carrière des agents de l'État notamment en ce qui concerne le système

d'évaluation de leurs performances et de l'atteinte des résultats. Ladite évaluation est essentiellement axée sur l'atteinte des résultats mesurables par chaque individu sur une période d'évaluation d'une année de travail à partir d'objectifs préalablement fixés entre le supérieur hiérarchique immédiat et le collaborateur. (Milogo, 2009, p. 28)

A travers cette citation, il ya donc une implantation du Management Par Objectif (MBO) qui nécessite la fixation en amont et en commun accord avec les acteurs, d'objectifs clairement définis, des indicateurs et critères pertinents, d'effectuer des contrôles à mi-parcours en vue des évaluations à terme d'où sortiront des écarts qui seront corrigés par des projets de formations.

Dans le cadre de notre stage à la DGFP, force est de constater que les agents de l'Etat continuent d'être appréciés suivant le système de notation, système qui ne permet pas de fixer au préalable des objectifs clairs aux agents et dont les critères d'appréciation sont très généraux et non assortis d'indicateurs mesurables et prédéfinis. Il y a donc une inadéquation entre le système d'évaluation pratiqué et les exigences de la GAR. Ainsi l'analyse du maintien de la pratique de notation dans ce nouveau contexte d'organisation de travail (GAR) suscite les interrogations suivantes :

- Le système actuel d'évaluation de la performance des agents publics, ne porte-t-il pas handicap à l'application parfaite de la GAR dans l'administration publique béninoise ?
- Comment l'Administration publique béninoise, peut-elle apprécier objectivement l'atteinte des résultats d'une institution (le ministère) sans connaître les performances individuelles des agents qui y travaillent ?

C'est pour répondre à toutes ces préoccupations que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Contribution à la réforme de l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/MTFPRAI** ».

L'intérêt de cette étude est d'améliorer l'évaluation des performances des agents de l'Etat afin de rendre compétitive l'Administration publique par l'application parfaite de la GAR, condition *sine qua non* de l'accroissement de la productivité.

Pour y parvenir, la présente étude est menée à travers deux chapitres.

Le chapitre 1^{er} présente le cadre général de l'analyse de la problématique de recherche où ils sont abordés les bases de l'étude à travers la restitution de l'état des lieux, la spécification de la problématique, les objectifs et hypothèses de recherche ainsi que l'élaboration du tableau de bord. Quant au second il présente la revue de la littérature, l'approche méthodologique et les suggestions pour une adéquation entre le système d'évaluation de la performance des agents de l'Etat et les exigences de la GAR.

CHAPITRE PREMIER :

CADRE GÉNÉRAL DE L'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ADÉQUATION ENTRE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS DE LA DGFP/MTFPRAI ET LES EXIGENCES DE LA GAR

SECTION 1 : Cadre institutionnel et ciblage de la problématique de l'étude.

Cette section présente le cadre institutionnel et physique de l'étude, les observations qui ont été faites au cours du stage et l'état des lieux (paragraphe 1), puis le ciblage, la spécification et la vision de résolution de la problématique (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation de la DGFP/MTFPRAI et état des lieux.

La DGFP/MTFPRAI ayant été le lieu de stage, ce paragraphe est consacré en premier lieu à sa présentation (I) et en second lieu à l'inventaire des éléments de l'état des lieux (II).

I- Historique, structuration et état des lieux de la DGFP/MTFPRAI

La DGFP/MTFPRAI est présentée à travers son historique, sa mission et son organisation et, ensuite il sera mis en relief ses pratiques de gestion des Ressources Humaines et ses activités principales.

1.1- Historique et structuration de la DGFP/MTFPRAI

Le cadre institutionnel de l'étude est le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI). Ce Ministère existe depuis les années soixante sous diverses appellations en fonction des missions qui lui sont assignées par les dirigeants politiques successifs. Ses anciennes dénominations ont été entre autres : MT, MFPT, MTEAS, MFPTRA, MTFP, MTFPRAI-DS, MTFPRAI. Ces diverses appellations sont marquées par les différentes évolutions politiques du pays que sont : les indépendances, le conseil présidentiel, la révolution du 26 octobre 1972, le renouveau démocratique de février 1990, « l'ère du changement ». En dépit de ces différentes appellations, le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, la Réforme Administrative et Institutionnelle, aux termes des dispositions du décret n° 2014 - 037 du 29 janvier 2014 portant ses attributions, organisation et fonctionnement a, entre autres missions, la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de travail et de la fonction publique.

Pour réaliser cette noble mission, il est prévu au plan organique huit (8) catégories de structures selon l'organigramme du MTFPRAI (annexe n° 9) à savoir :

- Le Ministre ;
- Les services et personnes directement rattachées au ministre ;
- Le cabinet du ministre (CM) ;

- L'Inspection Générale des Services et Emploi Publics (IGSEP) ;
- Le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- Les directions centrales (DRH, DRFM, DPP, DIP) ;
- Les directions techniques qui sont réunis regroupées en quatre directions générales (DGT, DGFP, DGRCE, DGRE) et les directions départementales.
- Les organismes sous tutelle : CNSS, CPPE, INFOSEC, FODEFCA, CMPS.

Par ailleurs, pour animer ses structures et pour assumer efficacement les exigences liées à la mission qui lui a été assignée, le MTFPRAI s'est doté d'un cadre organique 2013-2015 qui affecte dans les structures des ressources humaines qualifiées, compétentes dont la répartition se présente par des tableaux ci-dessous :

TABLEAU N° I : Répartition du personnel par statut

STATUT	APE	ACE	ARE	STAGIAIRE ANPE	AUTRE PERSONNEL	TOTAL
EFFECTIFS	437	09	30	17	23	516
POURCENTAGE	85%	2%	6%	3%	4%	100%

Source : DRH/MTFP

Conformément au tableau n°1 ci-dessus, l'effectif des ressources humaines disponibles dans l'organisation est de 516 agents dont 85% d'Agents Permanents de l'État, 2% de Contractuels de l'État, 6 % d'agents reversés, 3% de stagiaires ANPE et 4% de personnel dont la présence au sein du ministère est liée à leur nomination par le Ministre à un poste donné. Cette présence pourrait prendre fin avec la fin des fonctions politiques du ministre concerné au sein du gouvernement.

TABLEAU N° II : Répartition du personnel par ancienneté

Groupe d'âge	0 à 4 ans	5 à 9 ans	10 à 14 ans	15 à 19 ans	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 ans et plus	TOTAL
Effectifs	135	126	67	44	1	95	8	476
Pourcentage	28,4%	26,5%	14,1%	9,2%	0,2%	20,0%	1,7%	100%

Source : DRH/MTFP

L'examen des données fait apparaître que 59% du personnel a moins de quinze (15) ans de service, ce qui confirme la jeunesse relative du personnel. Par ailleurs, 21,7 % du personnel a plus de 25 ans de service et pourrait jouir des droits à la retraite dans les cinq (05) années à venir. Cela révèle la tendance que le cinquième (1/5) du personnel dont les

plus expérimentés quittera l'organisation dans les années à venir, ce qui occasionnera une perte de compétences qu'il faudrait compenser par la préparation des jeunes cadres à prendre la relève.

TABLEAU N° III : Répartition du personnel par catégorie

Catégories	A	B	C	D	E	TOTAL
Effectifs	216	102	64	89	5	476
Pourcentage	45,4%	21,4%	13,4%	18,7%	1,1%	100%

Source : DRH/MTFP

Les pourcentages liés à cette répartition par catégorie du personnel donnent les aspects d'une pyramide renversée prouvant l'existence de plus de cadres supérieurs que d'agents d'application ou d'exécution. Cela peut être le reflet du fonctionnement par projets de l'organisation, un mode d'action qui peut faire appel à plus de cadres de conception autour d'une activité précise à exécuter. La mission du Ministère étant prioritairement orientée vers la conception et le contrôle de l'application, un nombre important de cadres de conception serait requis. Toutefois, l'importance des effectifs nécessaires ne pourrait être davantage révélée que par les cadres organiques étant donné qu'il s'agit d'une fonction Publique de carrière et non d'emploi.

1.2- Présentation et état des lieux de la DGFP

La Direction Générale de la Fonction Publique, cadre physique de l'étude, est responsable de la politique de l'État en matière de la fonction publique. Ce passage est consacré en premier lieu à sa présentation (1.2.1) et en second lieu à l'inventaire des éléments de l'état des lieux (1.2.2).

❖ Structuration et état des lieux de la DGFP

La DGFP est présentée à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

✓ Attributions

La DGFP est l'organe d'exécution de la politique de l'État en matière de la fonction publique.

À ce titre, elle est chargée de :

- assurer la gestion prévisionnelle du personnel de l'État ;

- programmer les effectifs de la fonction publique ;
- procéder au recrutement des agents de l'État ;
- suivre les carrières des agents de l'État ;
- procéder à la radiation, à l'encadrement et au suivi des agents partis de la Fonction publique ;
- conserver les archives du Ministère et des personnels de l'État ;
- faire des propositions en matière d'amélioration de la législation et de la réglementation relatives à la fonction publique ;
- promouvoir la sécurité et la santé au travail au profit des agents de l'État ;
- assurer la mise en œuvre du système de dotation des hauts emplois techniques.

La Direction Générale de la Fonction Publique assure le Secrétariat Permanent du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique (CCPPF) et celui de la Conférence des Gestionnaires des Ressources Humaines (CGRH).

✓ **Organisation et Fonctionnement**

Pour accomplir sa mission, la DGFP dispose, outre le Secrétariat de Direction et la Cellule de gestion du Fichier Unique de Référence et de Programmation des effectifs, de cinq (5) directions techniques qui sont :

- **La Direction du Recrutement des Agents de l'État (DRAE) ;**

Elle est chargée de :

- évaluer, en rapport avec les départements ministériels et autres services publics concernés, les besoins spécifiques en ressources humaines ;
- organiser les tests ou concours directs, externes et/ou internes de recrutement donnant droit à un emploi public ;
- mettre à la disposition des services concernés les lauréats ;
- suivre l'intégration des agents nouvellement recrutés ;
- organiser des concours et examens professionnels.

- **La Direction de la réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC) ;**

Elle a pour mission d'initier, de centraliser, de vulgariser les textes de la fonction publique et de suivre, en liaison avec les structures de gestion des agents de l'État, la gestion des carrières des personnels de l'État. À ce titre, elle est chargée de :

- élaborer les plans de carrières ;
- prendre ou de contrôler les actes relatifs à la gestion des carrières ;

- assurer l'application des décisions du conseil de santé ;
- procéder à la radiation et à l'étude des dossiers relatifs au paiement des primes aux agents de l'État partant de la fonction publique ainsi que de la reconversion desdits agents ;
- contrôler et de suivre l'exécution des contrats avec l'administration ;
- suivre l'application des textes relatifs à la promotion de la sécurité et de la santé au travail dans les services publics.

- **La Direction du Contentieux et du Régime disciplinaire (DCRD) ;**

Elle est chargée de :

- veiller à l'application correcte des textes législatifs et réglementaires en vigueur en matière de sanctions disciplinaires ;
- gérer les relations avec les juridictions compétentes en matière de contentieux administratif ;
- élaborer les actes relatifs aux sanctions à infliger par le Ministre chargé de la Fonction Publique.

- **La Direction des Retraites et des Archives (DRA) ;**

Cette direction est chargée de :

- participer à l'élaboration des procédures simplifiées relatives à la cessation définitive des activités des agents de l'État ;
- classer, de conserver et d'archiver les pièces constitutives des dossiers individuels des agents de l'État et des textes régissant la fonction publique.

- **La Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET).**

Étant la structure de coordination des activités de mise en œuvre du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques, cette direction est chargée de :

- vulgariser le répertoire des hauts emplois techniques, le guide et les outils de mise en œuvre ;
- accompagner les différentes structures administratives dans la mise en œuvre du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques ;
- mettre à jour le répertoire, le guide et les outils de mise en œuvre ;
- mener toutes autres actions pertinentes nécessaires à la promotion du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques ;

- impulser tous travaux susceptibles de faciliter la mise à contribution des compétences techniques pour la performance de l'administration ;
- contribuer au renforcement des capacités des cadres supérieurs promus dans les hauts emplois techniques en développement personnel, management et coaching ;
- promouvoir l'expertise nationale.

❖ **État des lieux des prestations de la DGFP**

La synthèse des états de lieux sera abordée après les pratiques de GRH de la DGFP.

✓ **Les pratiques de GRH de la DGFP**

La DGFP étant la direction compétente pour gérer les ressources humaines de tous les autres ministères, notre stage s'est déroulé au cours de la période d'avril à juin 2015 dans ses services opérationnels suivant le calendrier qui a été établi en commun accord avec le maître de stage. Ce stage a permis non seulement de rapprocher la pratique de la théorie, mais surtout d'observer attentivement les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'orienter les recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées. La démarche consiste à faire ressortir les principales activités relevant des différents responsables des services et qui ont un lien avec la situation à améliorer. Il s'agit des activités relatives au recrutement, à la formation, à la gestion du personnel, au système d'évaluation (notation) des agents de l'État, à la gestion des carrières et au cadre de travail.

- Le recrutement

Le recrutement est une pratique GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent des qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts en tenant compte du principe de l'adéquation profil/poste.

Ainsi la qualité du recrutement se mesure au résultat de l'adéquation qui existe entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition réaliste de poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche du candidat compétent et enfin, sur un accueil et une intégration réussie du candidat retenu.

À la DGFP, le recrutement est organisé conformément aux dispositions du Statut Général des Agents Permanents de l'État (SGAPE) et du décret n°2008 – 377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuel de l'État (ACE).

Conformément à ces dispositions, les prétendants APE ou ACE sont soumis à un concours national écrit selon leurs qualifications en tenant compte du profil/corps et non selon le profil/poste.

Recrutement basé sur la logique de profil/corps et non sur la logique de profil/poste (faiblesse).

- La formation

C'est l'une des principales fonctions de développement du gestionnaire des ressources humaines dans une organisation. Elle permet de combler les écarts observés après une évaluation de performance d'un agent.

En matière de formation, nous avons constaté qu'il existe à la DGFP un plan de formation triennal (2014 – 2016) qui est en cours d'exécution. Il est un outil de management de la formation. Il constitue la traduction opérationnelle et budgétaire des moyens affectés au développement de la compétence individuelle et collective au sein de l'entreprise. Le plan de formation structure et organise de manière qualitative et quantitative les projets de formation destinés aux travailleurs. Il représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'organisation et dans un cadre budgétaire bien défini. Il permet ainsi à la DRH de planifier à court et à moyen termes, les actions de formation au profit du personnel.

Plusieurs agents avaient déjà bénéficié du premier plan qui a couru de 2011 à 2013.

On peut donc retenir une bonne gestion de la politique de formation (force).

- La gestion du personnel

La gestion du personnel consiste à administrer le personnel selon les dispositions réglementaires et à prendre des actes administratifs. Elle regroupe l'exécution des tâches dont la réalisation est nécessaire à la mise en œuvre d'une politique de personnel et a pour objet de satisfaire les besoins du personnel de façon à obtenir un climat social convenable. De nos observations à la DGFP, il est à noter que le MTFPRAI s'est doté d'un outil stratégique de gestion très important qu'est le cadre organique. C'est un instrument de planification et de contrôle de la gestion des personnels et de gestion financière, car il détermine pour chaque structure, les besoins humains et les besoins financiers correspondants à prévoir pour la période déterminée pour la rémunération du personnel. Chaque année, ils servent de référence pour l'élaboration du budget et la fixation des effectifs autorisés pour l'exercice correspondant et ce, en fonction des ressources financières disponibles. On peut donc noter qu'une telle vision organisationnelle est bien en adéquation avec les objectifs du système de gestion axée sur les résultats.

Nous constatons l'existence d'outil stratégique de gestion : le cadre organique (force).

Notre stage à la DGFP nous a permis de constater qu'il existe une disparité d'octroi des avantages d'une direction technique à une autre. Les personnels les plus avantageux en matière de participation aux commissions sont ceux de la DRSC, de la DRAE et de la DRA. Ce qui entraîne une convoitise de ces trois directions par les agents.

Il ya donc une iniquité dans l'octroi des avantages aux agents (faiblesse).

Le retard et l'absentéisme ne sont pas fréquents à la DGFP. Les rares contrôles effectués par les inspecteurs dans cette direction ne sont pas à même de juguler ces deux fléaux qui minent l'administration publique béninoise (**faiblesse**).

Il faut signaler aussi l'inexistence dans certaines directions opérationnelles de chefs de service et de chefs divisions pour les traitements cohérents des dossiers. **D'où les conflits d'attribution que l'on rencontre (faiblesse).**

Malgré ces faiblesses constatées dans la gestion du personnel, il est à noter **l'existence d'une ambiance conviviale de travail des agents à la DGFP (force).**

- L'évaluation de performance des agents

L'évaluation de performance des ressources humaines peut être définie comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement de valeur sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une organisation. C'est une pratique de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui permet aux organisations, aux sociétés et aux entreprises de prendre des décisions de promotions, d'avancements, d'augmentation salariale ou de sanction en leur sein.

En principe la réforme globale de l'Administration publique béninoise entreprise en 2005 par adoption de la démarche de la GAR devrait apporter des innovations dans l'organisation de la carrière des agents de l'État notamment en ce qui concerne le système d'évaluation de leurs performances et de l'atteinte des résultats. Ladite évaluation devrait être essentiellement axée sur l'atteinte des résultats mesurables par chaque individu sur une période d'évaluation d'une année de travail à partir d'objectifs préalablement fixés entre le supérieur hiérarchique immédiat et le collaborateur.

À la DGFP, le système d'appréciation des performances des agents permanents de l'État qui est en vigueur repose sur la notation et est consacré par les articles 52 et suivants de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'État et les articles 70 et suivants du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'État.

Aux termes donc de ces dispositions « Tout agent permanent de l'État en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa

valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé dénommé « bulletin individuel de notes ». Cet imprimé comporte trois grandes parties relatives à l'identification de l'agent, l'historique de sa carrière et aux propositions de note. (annexe n°3).

La notation ainsi décrite constitue une obligation pour le supérieur hiérarchique, en vertu de l'article 54 du Statut Général des Agents Permanents de l'État.

Mais dans la pratique la procédure prévue n'est pas respectée. Car ce système d'appréciation des performances du personnel en usage actuellement à la DGFP et dans l'Administration publique béninoise en général, se limite essentiellement à la notation. Il se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères que sont : les aptitudes professionnelles ; la qualité de l'agent ; la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

En résumé, il s'observe non seulement une inadéquation entre le système d'évaluation pratiquée et les exigences de la réforme amorcée mais aussi un manque d'objectivité qui entoure le système de notation. Même si les critères cités tantôt constituent des points de repère qui permettent de porter un jugement sur la performance de l'agent qui sera évalué, ils ne permettent pas de mesurer avec précision la contribution de chaque agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Ces critères paraissent non pertinents et ne sont pas assortis d'indicateurs.

Nous pouvons donc retenir que les critères d'évaluation sont non pertinents (faiblesse).

Pour être efficace à son poste, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui, c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action. Pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, ils doivent être fixés par rapport à chacune des responsabilités du collaborateur. Le supérieur hiérarchique et son supervisé se mettent d'accord sur ce que ce dernier doit faire et sur les résultats que le supérieur peut attendre de lui.

À la DGFP, les superviseurs ne discutent pas avec leurs collaborateurs de ce qui est attendu d'eux. Ils conçoivent des lettres de mission dans lesquelles ils décrivent sommairement les activités liées aux postes que tiennent les agents. C'est sur la base de ces lettres de mission que les chefs de service élaborent les plans de travail annuel (PTA) qu'ils mettent à la disposition des agents. La conséquence directe en est que la plupart des agents ne maîtrisent pas les tâches qui leur incombent. Ils viennent au service sans savoir

ce qu'ils devraient réellement faire et, c'est une fois arrivé, sur les lieux du travail que le supérieur hiérarchique leur confie des tâches qu'il juge utile de leur confier. Du coup, les agents, dans leur grande majorité occupent des postes dont ils ignorent l'intitulé et la fonction.

De tout ce précède, il y a lieu de retenir que **cette méthode d'appréciation** (la pratique de notation) est **non participative et inadéquate à la GAR** par manque d'objectifs consensuels préalablement fixés entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur (**faiblesse**) et que **les (PTA)** dont les agents se servent pour exécuter leurs tâches ne définissent pas clairement les objectifs aux agents. C'est dire que **la fixation des objectifs n'est donc pas basée sur des responsabilités (faiblesse)**.

- La gestion des carrières

La carrière se définit comme la succession des fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie. Ainsi, gérer la carrière, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les attentes exprimées par le salarié. En d'autres termes la gestion de la carrière du personnel s'entend comme l'ensemble des activités qui visent à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les différents actes qui affectent la vie professionnelle du travailleur depuis son entrée jusqu'à sa sortie de l'organisation. La gestion des carrières apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les désirs exprimés par ses membres. Ce compromis peut se traduire par les décisions d'avancement, de promotion, de mutation ou d'affectation.

À la DGFP, la gestion des carrières est basée sur la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE modifié par la loi n°89-006 du 12 avril 1989 et par le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des contractuels de l'État.

Pour les APE, leur carrière s'étend de l'engagement, ou de la nomination, en passant par la titularisation, les avancements d'échelons ou de grade, les promotions et des divers actes de gestion du personnel jusqu'à leur admission à la retraite.

Pour les ACE, la gestion de leur carrière part de la conclusion de contrats, et passe par la prise des avenants consacrant leur avancement jusqu'à leur admission à la retraite.

En effet comme le nom l'indique, il est question effectivement dans cette direction d'une gestion des carrières des fonctionnaires et non d'une gestion des emplois. Ainsi les fonctionnaires évoluent automatiquement tous les deux ans de l'échelon inférieur vers l'échelon supérieur de la même catégorie, quelles que soient les notes qui leur sont attribuées par des supérieurs hiérarchiques. Ce qui est complètement incompatible avec les exigences du système de Gestion Axée sur des Résultats.

On peut conclure donc que l'avancement d'un fonctionnaire n'est pas fonction de ses mérites (faiblesse).

La promotion quant à elle, s'analyse comme un passage d'un emploi ou catégorie inférieure à un emploi ou catégorie supérieure. Dans le système de gestion axée sur les résultats, elle est fonction des rendements (résultats) du travailleur après une évaluation de ses performances.

À la DGFP, elle a lieu généralement après une formation diplômante d'au moins neuf (9) mois autorisée par un plan de formation triennal. La promotion n'est donc pas faite à partir des résultats de l'évaluation des performances mais plutôt selon le diplôme.

Il en ressort que la promotion n'est pas liée aux résultats du travailleur, contrairement aux prescriptions de la GAR (faiblesse).

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil de gestion très important en GRH. C'est une démarche de conception, de mise en œuvre et de suivi des plans d'actions cohérents, visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'emplois et de compétences), en fonction du plan stratégique de l'entreprise.

La GPEC constitue le support méthodologique permettant une approche globale de la fonction des ressources humaines dans l'entreprise, car elle a pour objet de connaître et de procurer à l'organisation les effectifs et les qualifications nécessaires à court et à moyen termes. Étant donné que le recrutement à la DGFP est national et qu'il se réalise sur la base du profil/corps ; de plus, les agents ne disposent pas de descriptions de postes, il est tout à fait évident que la GPEC ne soit pas un outil exploitable à la DGFP. En d'autres termes, la prévision de l'évolution quantitative et qualitative des ressources humaines et des emplois dans un horizon temporel déterminé, en fonction des activités de la DGFP et des ressources disponibles, n'est pas pratiquée.

Nous pouvons noter l'inapplication de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (faiblesse).

- Cadre de travail

En ce qui concerne les matériels et outils de travail, nous avons constaté que les services disposent de matériels informatiques en bon état et en nombre suffisant ainsi que **le réseau intranet et internet (force).**

Un bâtiment flambant neuf (la tour administrative) **abrite le MTFPRAI** (le cabinet et les directions centrales) **ainsi que la DGFP (force).**

Il ne se pose donc plus de problème de fourniture d'électricité et d'eau courante, du moment où la tour est équipée **d'un groupe électrogène de relai et d'un forage autonome (forces)**.

Quant aux locaux et mobilier de bureau, nous avons constaté qu'ils sont insuffisants. Pour un bureau qui devrait contenir au maximum deux agents, quatre ou cinq agents y sont parfois installés. Il manque donc de bureaux pour les agents, ainsi que les infrastructures mobilières pour accueillir les commissions. Il est même prévu que sous peu, certaines directions techniques de la DGFP seront délocalisées vers l'ancien bâtiment du Ministère des Affaires Etrangères réhabilité.

Il se pose donc un problème d'insuffisance de mobilier et de locaux (faiblesse).

De même, nous avons constaté que tous les bureaux de la DGFP/MTFPRAI sont dotés d'interphones, ce qui permet la communication aisée entre les agents dans l'exécution de leurs tâches.

Il existe donc de moyen de communication entre les bureaux (force).

Concernant le matériel roulant, la DGFP est confrontée à d'énormes difficultés. Les déplacements entre services annexes et autres Ministères sont assurés parfois par les agents qui sont souvent obligés de recourir à leurs propres moyens de déplacement. Pour pallier cette difficulté le ministère a dû se procurer des engins à deux (2) roues au profit des agents de liaison.

Dotation en engins à deux roues : Solutions alternatives au problème de matériel roulant (force).

A l'issue de la restitution de cet état des lieux de base, il s'avère indispensable de synthétiser les observations.

✓ **Synthèse des États des lieux de la DGFP**

• **Inventaire des atouts (forces et opportunités) :**

- bonne gestion de la politique de formation ;
- existence de textes règlementaires et d'outil stratégique de gestion : le cadre organique ;
- installation de la DGFP/MTFPRAI à la tour administrative ;
- existence de moyens de communication entre les bureaux : interphone ;
- existence de réseau intranet et internet ;
- existence d'un groupe électrogène de relai ainsi qu'un forage autonome ;
- dotation en engin à deux roues : Solutions alternatives au problème de matériel roulant ;

- existence d'une ambiance conviviale de travail des agents.
- **Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)**
- recrutement basé sur profil / corps et non profil / poste ;
- iniquité dans l'octroi d'avantages aux agents ;
- retard et absentéisme à la DGFP ;
- existence des conflits d'attribution ;
- critères d'évaluation (appréciation) de performance non pertinents ;
- méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR;
- fixation d'objectif non basée sur des responsabilités ;
- méthode d'avancement et de promotion inadéquate au mérite, à la GAR ;
- l'inapplication de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ;
- insuffisance de bureaux et d'infrastructures mobilières.

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique de l'étude.

Ce paragraphe aborde en premier temps le ciblage et la spécification de la problématique de l'étude (I) et, en un second temps la vision globale de résolution de la problématique choisie (II)

I- Ciblage et la spécification de la problématique de l'étude

Il s'agit dans cette partie de regrouper d'abord les problèmes identifiés par centre d'intérêt, de dégager les problématiques possibles, de choisir ensuite au sein de ces problématiques une pour l'étude et enfin, de procéder à la spécification de la problématique choisie.

1.1- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et ciblage de la problématique.

❖ Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.

Les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés en cinq problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

Tableau n° IV : la détermination des problématiques possibles par le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Le recrutement	Gestion non pertinente du recrutement et non adéquat à la GAR	-Recrutement basé sur profil/corps. -recrutement statutaire -Inadéquation entre les profils des agents et les postes occupés	Problématique de l'adéquation du recrutement à la GAR (profil/poste)
2	Gestion des performances des agents	Inadéquation entre l'évaluation des performances et la GAR	- fixation des objectifs non basée sur des responsabilités -critères d'évaluation non pertinents -méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR. -Irresponsabilité des agents	Problématique de l'adéquation de l'évaluation de performances des agents de la DGFP avec la GAR
3	La gestion du personnel	Insuffisance dans la gestion du personnel	-Existence des conflits d'attribution -Iniquité dans l'octroi des avantages aux agents -Retard et absentéisme	Problématique de l'amélioration de la gestion du personnel
4	La gestion des carrières	Insuffisance dans la gestion des carrières des RH	-Inadéquation entre la promotion et le rendement -Avancement non adéquat aux mérites -Absence d'un plan de carrière	Problématique de l'amélioration de la gestion des carrières des RH
5	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Gestion non prévisionnelle des emplois et compétences	-l'inapplication du plan organique -Absence de prévision de l'évolution des RH et des emplois en fonction d'évolution de l'activité de la DGFP	Problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Source : Résultat d'étude 2015

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux sont des insuffisances auxquelles la hiérarchie de la DGFP devra s'atteler pour y apporter des solutions idoines afin de rendre efficace le système de gestion de la DGFP.

❖ **Ciblage et justification de la problématique**

✓ **Ciblage de la problématique**

Rappelons que les cinq problématiques sont :

- problématique de l'adéquation du recrutement à la GAR ;
- problématique de l'amélioration de la gestion du personnel ;
- problématique de l'amélioration de la gestion des carrières des RH ;
- problématique de l'adéquation de l'évaluation de performances des agents de la DGFP avec la GAR et
- la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et compétence.

Il ne s'agit pas d'avoir la prétention d'étudier toutes ces cinq problématiques car, ce n'est pas possible dans le cadre d'un simple mémoire. Par conséquent, il s'impose donc le choix d'une problématique. Le choix des problématiques relatives à une adéquation du recrutement à la GAR, à une amélioration de la gestion du personnel et à une amélioration de la gestion des carrières des RH sont non moins importantes. Mais, pour les aborder efficacement, des informations fiables s'avèreraient indispensables sur les rendements de chaque employé ; ces informations sont obtenues grâce à un système d'évaluation de performance efficace objet déjà de la problématique d'une adéquation de l'évaluation des performances des agents de la DGFP avec la GAR.

Quant à la problématique de la GPEC, l'exploitation des dossiers individuels d'évaluation s'inscrit dans le processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines. La détermination des qualifications s'effectue par des analyses de poste et les résultats de ces analyses sont utilisés pour définir les politiques de recrutement, de formation, d'évaluation du personnel et de promotion. L'évaluation de performance perd de son utilité sans la GPEC. Toutefois, certaines actions, telle que la mobilité interne résultant de l'exploitation des dossiers individuels d'évaluation influencent parfois les données disponibles sur les ressources humaines. Ainsi la GEPC, dans son efficacité, se sert des informations relatives aux résultats de l'évaluation du personnel.

Il se dégage donc de tout ce qui précède que le centre d'intérêt, évaluation des performances prédomine et que la résolution de la problématique de l'adéquation de l'évaluation de performance des agents de la DGFP contribuera à préparer les bases de la réflexion sur les quatre (4) autres situations problématiques.

✓ **Justification de la problématique**

Trois raisons sous-tendent le choix de cette problématique.

- La première raison est relative au contexte de fonctionnement de l'Administration publique en général et la DGFP en particulier.

En effet, bien qu'il se remarque de plus en plus un certain esprit d'entreprise dans les services publics qui génère les changements profonds sur le plan de la conduite des affaires publiques c'est-à-dire le passage d'une administration d'exécution des tâches publiques à une entreprise de services publics efficace orientée « clients » (services publics de développement recommandé par l'UEMOA à travers la GAR), il est à remarquer que ces changements ne concernent que les dirigeants, directeurs et certains responsables de service de la DGFP. Les membres du personnel à la base ne se sentent pas responsables, parce qu'ils ne sont soumis à aucun objectif à atteindre du fait de l'absence de fiche de poste.

-La deuxième raison procède du fait que la méthode d'évaluation de performance (la notation) recommandée par le SGAPE en application jusqu'à nos jours dans l'Administration publique béninoise est nettement en déphasage avec le système de la GAR adopté par le Bénin depuis 2005.

Or dans la pratique à la DGFP, l'outil stratégique qu'est le Cadre Organique du MTFPRAI affecte à chaque direction et services, les missions à accomplir. Cette affectation s'élabore sous forme de lettre de mission annuelle pour des responsables. Mais malheureusement ces missions ne se déclinent pas en activités ou en tâches au niveau des agents pour ainsi aboutir à des fiches de poste.

En effet, quel crédit peut-on accorder à un système d'évaluation de performance implanté dans un contexte dépourvu de la politique de Management Par Objectif (MPO) et d'une démarche d'évaluation participative ?

Comment la DGFP peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance de son personnel, si la méthode de notation ne permet pas à chaque employé de connaître sa contribution réelle à l'atteinte des objectifs globaux de la direction ?

Dans ce contexte, les possibilités d'épanouissement du personnel, de son développement et par ricochet, celles de la performance globale de la direction se trouvent hypothéquées.

-La troisième raison se rapporte à l'importance de l'appréciation des ressources humaines pour l'émergence d'une organisation. L'existence d'un système annuel d'évaluation apparaît indispensable dans toute organisation qui voudrait mettre en place

une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences parce qu'il permet de réunir les informations nécessaires pour conduire les différents programmes (gestion des carrières, rémunération, formation etc.) et asseoir les décisions concernant le personnel.

Le système d'évaluation permet à toute entreprise de mesurer de manière objective la contribution de chacun de ses salariés à l'atteinte de ses objectifs, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rémunération. L'évaluation des RH est donc un élément essentiel dans la recherche de l'équité. Donc à travers l'évaluation, c'est l'ensemble de la gestion des ressources humaines qui est appréhendé.

Notre problématique comporte donc un problème général à savoir : l'inadéquation entre l'évaluation de performance des agents de la DGFP, et la GAR, et quatre problèmes spécifiques que sont :

- Fixation des objectifs non basée sur des responsabilités ;
- Critères d'évaluation non pertinents;
- Méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR ;
- Irresponsabilité des agents.

Il importe maintenant de spécifier la problématique relative au sujet.

1.2- Spécification de la problématique

La problématique telle que présentée (problème général et spécifiques) peut-elle être étudiée in extenso ou faut-il apporter des amendements ?

Le système de notation du personnel de la DGFP ne permet pas d'apprécier le rendement du salarié qui nécessite au préalable la définition et la clarification des responsabilités ainsi que la connaissance et la maîtrise du processus de gestion du rendement.

Il est à noter que le quatrième problème, celui de l'irresponsabilité des agents n'est que la conséquence directe du problème général à résoudre. Ainsi, nous pensons que l'adéquation du système d'évaluation des performances à la GAR permettra de régler ce problème. Par conséquent les trois (3) problèmes spécifiques restant sont tous liés à l'inadéquation de l'évaluation de performance à la GAR. Il s'agit de :

- La fixation des objectifs non basée sur des responsabilités ;
- Les critères d'évaluation non pertinents et
- La méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR.

II-Formulation du thème et vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Cette partie est consacrée à la formulation du thème de l'étude, à la vision et démarche de résolution de la problématique choisie.

2.1- Formulation du thème

Pour réussir une adéquation entre le problème posé et les solutions à y apporter, il est indispensable de définir un cadre clair et précis qui oriente les réflexions dans le sens indiqué.

En effet, la problématique d'une adéquation entre l'évaluation de performance des agents de la DGFP et la GAR est la résultante de trois problèmes spécifiques énumérés précédemment.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes que le thème choisi est : « **Contribution à la réforme de l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/MTFPRAI** ».

L'objectif majeur est de contribuer à la mise en place à la DGFP et dans l'Administration publique en général d'un système d'évaluation en adéquation avec les exigences de la GAR.

2.2- Vision et démarche de résolution de la problématique.

La vision globale de résolution de la problématique de l'adéquation de l'évaluation de performance à la GAR est présentée, d'une part par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent. Ensuite est abordée la synthèse des approches génériques identifiées et enfin sont présentées les différentes séquences de résolution.

❖ Quelle approche pour la résolution des problèmes soulevés ?

✓ Vision globale de résolution du problème général

Le problème général qui est celui de l'inadéquation de l'évaluation de performance des agents de la DGFP à la GAR met en relief le déphasage qui caractérise le système d'évaluation de performance mise en œuvre par rapport aux recommandations de la GAR.

En effet, toute organisation doit pouvoir évaluer objectivement son personnel afin de connaître son rendement et son aspiration professionnelle. Pour ce faire, la DGFP/MTFPRAI, dans le but d'accroître son efficacité, doit améliorer le rendement de ses

Ressources Humaines (RH) en conformant sa méthode d'évaluation de performance à celle recommandée par la GAR.

Ainsi la résolution du problème général tiendra essentiellement compte de la nécessité d'utiliser le système d'évaluation des RH comme un dispositif qui permet :

- d'apprécier les performances des agents ;
- d'évaluer le potentiel de chaque salarié ;
- de responsabiliser chaque agent vis-à-vis de ses tâches ;
- la reddition de compte par les agents à terme d'une période et
- d'identifier les aspirations des salariés.

Ce sont donc, en termes d'approche générique liée au problème général, dans la théorie générale de l'évaluation des RH.

✓ **Approche générique relative au problème spécifique N°1**

En ce qui concerne le problème spécifique n°1, relatif à la fixation des objectifs non basée sur des responsabilités, il est à noter que ce problème requiert la définition, la clarification des responsabilités des agents et la fixation d'objectifs à travers une description de poste.

La fiche de poste est un document de gestion et de travail où sont décrites les missions les responsabilités et les objectifs du poste, le profil du poste, ses exigences et ses caractéristiques. L'élaboration de la fiche de poste est une activité primordiale dans la gestion du rendement du personnel car elle permet aux supérieurs de fixer plus facilement les objectifs au titulaire du poste, de céder et de corriger les lacunes organisationnelles et de procéder à la classification des postes.

Ainsi, la résolution de ce problème trouvera son approche dans l'élaboration des fiches de description de poste.

✓ **Approche générique liée aux critères d'appréciation non pertinents**

L'appréciation ou l'évaluation de performances exige la formulation de norme appuyée de critères et d'indicateurs selon les auteurs en GRH.

L'établissement des normes (des critères) est une phase capitale dans le processus d'évaluation de performance, d'autant plus qu'on ne peut rien évaluer chez l'employé si au départ on ne dispose pas de critères pertinents sur son poste.

Ces critères dépendent donc non seulement du poste de l'employé mais aussi et surtout des objectifs de l'organisation (les résultats anticipés), ses caractéristiques individuelles qui sont d'ordre quantitatif et qualitatif (ce sont soit des traits de comportement, soit des exigences liées à l'exercice de l'emploi) et ses comportements. Les critères doivent donc être spécifiques et établis pour chaque catégorie d'agent à évaluer.

Les critères constituent le guide sur lequel l'évaluateur s'appuie pour apprécier les Ressources Humaines.

Or les critères définis dans les fiches de notation (d'appréciation) de la DGFP sont généraux d'une part et d'autre part se rapportent aux variables liées à la personne telles la connaissance professionnelle, la ponctualité et l'assiduité, le soin et la rapidité dans l'exécution des tâches, la conscience professionnelle, la culture générale, l'efficacité et/ou la capacité d'encadrement et de direction, la disponibilité en sens de service public.

Ainsi formulés, ces critères ne traduisent pas les réalités socioprofessionnelles observables de la personne évaluée. Il est donc important que l'établissement des critères d'évaluation de performance soit effectué judicieusement.

La résolution de ce problème spécifique passe donc à la mise en place à la DGFP/MTFPRAI d'un référentiel de critères d'évaluation.

- ✓ **Approche générique relative à la méthode d'évaluation non participative et non adéquate à la GAR.**

Les méthodes d'évaluation de la performance (rendement) diffèrent d'une organisation à une autre et un programme d'évaluation de la performance peut faire appel à une ou plusieurs méthodes selon les objectifs et la clientèle en cause. Le contenu des méthodes d'évaluation est également variable et diversifié, soulevant ainsi le choix de la méthode d'évaluation.

Ainsi la qualité de la méthode choisie se mesure à sa capacité de s'adapter aux orientations stratégiques de l'organisation, à sa culture et aux besoins des employés qui y travaillent.

Si les méthodes utilisées pour les cadres doivent être différentes de celles utilisées pour les autres catégories d'agents il n'en demeure pas moins que celles appliquées à un groupe de travailleurs doivent être uniformes afin de recueillir des résultats pertinents et utiles.

Par ailleurs, pour les gestionnaires des ressources humaines l'objectif primordial à atteindre dans le choix d'une méthode d'évaluation de la performance vise à rendre le jugement moins sensible aux erreurs d'évaluation. Pour ce faire, la méthode d'évaluation de la performance doit impliquer les deux (2) acteurs de l'évaluation (évaluateurs et évalué) car la personne évaluée reste celle qui est la mieux placée pour aider à porter un jugement sur son travail.

Par conséquent, la résolution du problème spécifique n°3 se fait à partir d'une approche générique axée sur une méthode de gestion par objectif (GPO).

Au total, il est à retenir que la résolution de la problématique dépend à la fois des différentes visions de résolution des problèmes spécifiques dont les résumés sont dans le tableau de synthèses des approches génériques ci-dessous :

❖ Synthèse des approches de résolution par problème

Tableau N° V : Synthèse des approches de résolution par problème

Niveaux Spécifiques	Problèmes Spécifiques	Approches générique retenues
1	Fixation des objectifs non basée sur des responsabilités	Approche basée sur l'élaboration des fiches de poste (description de poste).
2	Critères d'évaluations non pertinents	Approche sur la mise en place d'un référentiel de critères d'évaluation.
3	Méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR.	Approche théorique basée sur une méthode de Gestion Par Objectif (GPO).

Source : Résultat d'étude de 2015

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

❖ **Quelle démarche de résolution de la problématique ?**

L'étude est menée à travers une démarche en dix étapes, regroupées en deux grandes phases.

✓ **Phase 1 : Cadre théorique de l'étude**

Cette phase se présente comme suit :

- l'analyse et identification des causes possibles des problèmes;
- la formulation des hypothèses de travail ;
- la fixation des objectifs de recherche et
- la construction du tableau de bord de l'étude.

✓ **Phase 2 : Revue de la littérature, méthodologie, analyse diagnostique et approches de solutions**

À ce niveau, il est abordé

- la revue de la littérature;
- le choix des outils de mobilisation et d'analyse des données ;
- la collecte et l'analyse des données ;
- l'établissement du diagnostic ;
- l'approche de solutions provisoires ;
- et les conditions de la mise en œuvre des solutions provisoires.

SECTION 2 : Cadre théorique et construction du tableau de bord de l'étude.

La présente section présente d'une part les causes et les hypothèses relatives à la problématique choisie (paragraphe1) et, d'autre part les objectifs de recherche et le du tableau de bord (paragraphe2).

Paragraphe 1 : Causes et hypothèses de la problématique

À cette phase de l'étude, il faut procéder respectivement à une analyse pour identifier les causes possibles de chacun des problèmes retenus et formuler les hypothèses correspondantes.

I- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

À l'issue de nos observations et après analyse, il ressort que deux (2) causes peuvent être à l'origine de la fixation des objectifs non basée sur des responsabilités aux agents de la DGFP. Il s'agit de l'inexistence de fiche de poste, outils de GRH à partir duquel ces objectifs peuvent être fixés et l'absence de textes règlementaires à ce sujet.

À notre avis, l'absence de textes règlementaires à la fixation des objectifs aux agents ne peut justifier la non fixation d'objectifs. Même si le Statut Général des APE, est silencieux à ce sujet, l'importance de cette pratique devrait s'imposer à tout responsable soucieux d'une meilleure gestion des ressources humaines.

Donc cette cause paraît peu pertinente pour justifier la fixation d'objectifs non basée sur des responsabilités aux agents.

C'est pourquoi l'hypothèse suivante est formulée : « la fixation d'objectifs non basée sur des responsabilités aux agents s'explique par l'absence de fiche de poste » (hypothèse spécifique 1).

II- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2

Par rapport aux critères d'évaluation non pertinents, nos observations ont relevé deux causes possibles :

- l'absence de référentiel de critères assortis d'indicateurs de mesure et
- la méconnaissance des principes de la GAR.

Dix ans après l'adoption de la GAR dans l'Administration publique comme nouvelle stratégie de gestion des affaires publiques, il serait inconcevable que la hiérarchie de la DGFP chargée de la gestion de l'Administration publique béninoise en générale soit encore à l'étape d'ignorance des principes de cette stratégie.

Ainsi la méconnaissance des principes de la GAR par les responsables paraît peu raisonnable pour justifier la non opérationnalité des critères d'évaluation tandis que le caractère non spécifique et non assortis d'indicateur de mesure des critères utilisés à la DGFP à travers les fiches de notes individuelles est lié à l'absence d'un référentiel de critères.

C'est au vu de ces analyses que nous avons formulé l'hypothèse suivante : « la non-pertinence des critères d'évaluation s'explique par l'absence de référentiel de critères (hypothèse spécifique 2).

III- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

L'analyse du problème spécifique concernant la méthode d'évaluation (notation) non participative en résolution conduit à retenir au moins deux causes : l'absence d'une gestion par objectif et celle de l'absence la gestion des emplois.

En effet, l'Administration publique béninoise ne gère pas les emplois mais plutôt les carrières des agents. Ce qui ramène en arrière-plan toute fixation d'objectifs en amont aux agents provenant d'une quelconque méthode managériale.

Mais avec l'adoption de la GAR depuis l'année 2005, les données devraient être changées. D'où la cause d'absence de la Gestion Par Objectif paraît plus raisonnable pour expliquer la méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR.

La GAR étant l'équivalent de la GPO dans le secteur public, il s'ensuit qu'elle recommande au même titre que la GPO la fixation des objectifs consensuels au préalable ainsi que l'entretien entre l'évalué et l'évaluateur.

C'est pourquoi l'hypothèse suivante est formulée : « la méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR est due à l'absence de gestion par objectif (GPO) ».

Paragraphe 2 : Objectifs de recherche et élaboration du tableau de bord

Ce paragraphe présente les objectifs de recherche (I) et le tableau de bord (II).

I- Objectifs de recherche

Un objectif général et trois objectifs spécifiques sont fixés pour cette étude, en relation avec le problème général et les problèmes spécifiques.

1.1- Objectif général :

L'objectif général de l'étude consiste à contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation de performance conforme aux exigences de la GAR à la DGFP.

1.2- Objectifs spécifiques :

- ❖ Objectifs spécifique 1 : Montrer l'adéquation entre les mentions d'une fiche de postes et les exigences de la GAR.
- ❖ Objectifs spécifique 2 : Montrer l'importance d'un référentiel de critères sur la pertinence de l'évaluation
- ❖ Objectifs spécifique 3 : Déterminer les relations entre l'approche de Gestion Par Objectif (GPO) et la méthode d'évaluation participative conforme à la GAR.

II- Tableau de bord de l'Etude

Tableau n° VI : Tableau de bord sur « la réforme de l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/MTFPRAI »

Niveaux d'Analyse		Problématiques	Causes spécifiques	Hypothèses	Objectifs
Niveau Général		Problème général Inadéquation entre l'évaluation de la performance des agents de DGFP et les exigences la GAR	-----	-----	Objectif général Contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation de performance conforme aux exigences de la GAR
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique N°1 Fixation des objectifs non basée sur des responsabilités	Causes spécifiques N°1 Absence de fiches de poste	Hypothèse Spécifique N°1 La fixation des objectifs non basée sur des responsabilités s'explique par l'absence de fiches de poste	Objectif spécifique N°1 Montrer l'adéquation entre les mentions d'une fiche de postes et les exigences de la GAR
	2	Problème spécifique N°2 Critères d'évaluation non pertinents	Cause spécifique N°2 L'absence de référentiel de critères	Hypothèse Spécifique N°2 La non pertinence des critères d'évaluation est liée à l'absence de référentiel de critères	Objectif spécifique N°2 Montrer l'importance d'un référentiel de critères sur la pertinence de l'évaluation
	3	Problème spécifique N°3 Méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR	Cause spécifique N°3 Absence de gestion par objectif	Hypothèse Spécifique N°3 La méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR est due à l'absence de Gestion Par Objectif (GPO)	Objectif spécifique N°3 Déterminer les relations entre la Gestion Par Objectif (GPO) et la méthode d'évaluation participative conforme à la GAR

Source : Résultats d'étude 2015

Conclusion partielle

Ce chapitre premier a permis de situer le cadre de l'étude, de faire l'état des lieux des pratiques de GRH et de définir les bases fondamentales relatives à la problématique retenue.

À présent, il apparaît indispensable d'aborder dans le cadre du chapitre deuxième, la revue de la littérature et la démarche méthodologique permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées.

CHAPITRE SECOND

REVUE DE LITTÉRATURE, APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET SUGGESTIONS POUR UNE ADÉQUATION DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS DE LA DGFP/ MTFPRAI AVEC LA GAR

SECTION 1 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche

Il sera abordé dans cette section les contributions antérieures des auteurs liées à la problématique choisie (paragraphe 1) et la méthodologie de recherche (paragraphe 2)

Paragraphe I : contributions antérieures liées à la problématique choisie

La revue de littérature a été réalisée sur la base des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique et à partir de la documentation mobilisée.

Elle a permis de faire le point des connaissances doctrinales, apports théoriques et pratiques déjà effectués par rapports aux différents points identifiés.

Des concepts utilisés sont clarifiés (I) ainsi que des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques qui sont exposés (II).

I- Clarification des concepts : évaluation, appréciation, rendement et performance

Plusieurs auteurs ont eu à aborder ces divers concepts et les travaux de recherches sont loin d'être unanimes.

Ainsi de façon générale, trois catégories d'auteurs se distinguent.

À cet effet, pour certains, l'expression « rendement » tiendrait compte de critères quantitatifs alors que l'expression « performance » tient compte de critères comportementaux. (avis n°1)

Pour d'autres l'expression « performance » serait plus englobant que l'expression « rendement ». (avis n°2).

Pour bien d'autres encore, les deux expressions sont utilisées comme synonymes et de manière interchangeable. (avis n°3).

De façon plus spécifique, selon le petit Larousse illustré (2000) la performance est « le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche » et le rendement s'entend du rapport entre le temps que quelqu'un passe à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu.

Selon Motowidlo (2003), « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue pour l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période (un temps) donnée » (avis n°1)

Quant à Foucher, Savoie et Brunet (2003) et Saint-Onge et al. (2004), ils désignent les résultats individuels par l'expression « rendement » et les résultats collectifs d'une organisation, par le mot « performance » ; (ils sont ainsi de l'avis n°2).

Par ailleurs, l'ouvrage de Martory et de Crozet (2005) définit le « rendement » comme le rapport entre la production obtenue et le temps consacré à son obtention ». Les mêmes auteurs et Ndi Zambo (2001) précisaient que « la performance » s'apprécie toujours à deux niveaux : celui de l'efficacité (le degré d'atteinte des objectifs quelques soient les moyens utilisées) et celui de l'efficience (le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir). Donc pour eux, performance = efficacité + efficience (avis n°2).

Enfin, Sekiou, Blondin et Peretti (1995) sont de l'avis n°3 puisqu'ils retiennent l'expression « évaluation de la performance » pour désigner le même processus « évaluation de rendement ».

En ce qui concerne le concept « appréciation » et « évaluation » les points de vue divergent également. Selon le dictionnaire Larousse ci-dessus cité, la notion « appréciation » est l'action d'apprécier, de déterminer la valeur de, l'importance de, et celle de « l'évaluation » est « l'action d'évaluer de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ». C'est-à-dire « porter un jugement de valeur ».

Martory et Crozet (1998) abondent dans le même sens lorsqu'ils définissent « l'appréciation » comme étant un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou un des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Bernatchez (2005) quant à lui, précise ces concepts en mentionnant que « l'évaluation » et « l'appréciation » s'emploient lorsqu'il s'agit de désigner le processus lui-même tandis que « le rendement » et « la performance » s'utilisent quand il s'agit des résultats.

II- Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

Concernant les contributions antérieures relatives à **la fixation des objectifs non basée sur des responsabilités**, l'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est l'élaboration de la fiche de poste; mais avant, essayons de voir ce qu'est la définition des responsabilités.

La définition des responsabilités est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé. Le plus souvent, les problèmes qui naissent entre les deux sont dus au fait que les attentes d'un superviseur vis-à-vis d'un collaborateur sont différentes de celles que le supervisé croit que son patron a à son égard, l'écart est source de problèmes, de conflits, de frustrations, de dépenses excessives d'énergies et de baisse d'efficacité.

Pour pallier ces difficultés, il est important que dans une organisation les responsabilités de chaque acteur soient clairement définies, d'où la notion de définition de poste de travail qui selon Hellriegel et al. (2002, p.362) « consiste à déterminer les caractéristiques formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par les employés, y compris les relations interpersonnelles que l'on attend d'eux et les interdépendances que crée l'exécution de la tâche avec d'autres personnes situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ».

Cette notion de définition de poste est apparue à la fin du XIX siècle avec Frederick W. Taylor qui a jeté les bases de l'organisation scientifique du travail. Il existe au total quatre (4) approches de définitions de poste à savoir : élargissement de poste, la rotation des postes, l'enrichissement du poste et le système sociotechnique.

La définition de poste de travail est consignée dans un document appelé fiche de description de poste qui est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les activités ou les tâches d'un poste. Les fiches de postes peuvent être comprises sous l'appellation : description de postes ou d'emploi ou de fonction, ou encore fiche de fonction ou d'emploi.

Ainsi pour Voirin (2007, p. 2), la fiche de poste est définie comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne ».

Alors que selon Werther et al. (1990), une description d'emploi est un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ainsi que les qualifications professionnelles exigées d'elle.

À travers ces définitions ci-dessus citées, il est aisé de comprendre que l'élaboration des fiches de poste n'est pas un travail discrétionnaire de la hiérarchie. Elles se construisent de façon collégiale avec les différents interlocuteurs.

C'est pourquoi Voirin (2007) disait que les fiches de postes ne se décrètent pas. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs. la définition des fonctions permet d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Des fiches de poste pertinentes et utilisées de manière dynamique trouvent naturellement leur place dans

le processus de management des ressources humaines. En effet, elles contribuent à répondre aux enjeux suivants :

- affecter des objectifs individuels ;
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser la formation et
- servir de base aux recrutements et aux reclassements.

C'est en ce sens que Emery et Gonin (1999, p. 59), affirment qu' : « Incontestablement, la description de poste constitue la pierre angulaire de la GRH et du management, puisque d'elle découlera non seulement tout le cycle de management des performances mais aussi l'évaluation, la formation et le développement du personnel. »

C'est dire que la description de poste est dorénavant d'une importance vitale pour les entreprises (les services publics), car elle aide à déterminer le rendement, la satisfaction et la participation de l'employé au travail. (Dolan et al. 2002)

Dans le cadre de cette étude, le cadre organique 2013-2015 de la DGFP, définissant les attributions et les profils de chaque direction et service, devrait aboutir à l'élaboration des descriptions de postes spécifiques à chaque emploi dans l'optique de responsabiliser chaque agent afin d'être en adéquation avec la GAR.

En ce qui concerne la contribution antérieure liée aux **critères d'évaluation non pertinents**, signalons que l'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est la mise en place d'un référentiel du critère d'évaluation.

Un référentiel de critères ou de comportements est un ensemble hiérarchisé des critères ou comportements clés aux postes de l'organisation.

Le référentiel des critères résulte de l'analyse des postes de l'organisation tandis que celui de comportements résulte de l'analyse des objectifs atteints (il décrit et situe les comportements requis pour réaliser les objectifs).

Mais avant d'aborder l'approche générique, clarifions les concepts de normes, de critères et d'indicateur de rendement.

Plusieurs ouvrages ont eu à aborder ces trois concepts dans le cadre de l'évaluation du rendement.

Ainsi, en ce qui concerne les *normes* de rendement, Werther et Davis (1990), affirment que ce sont des standards à partir desquels le rendement peut être mesuré. Ces normes doivent correspondre aux résultats attendus de chaque poste et sont déterminées à partir de l'information recueillie par l'analyse des postes.

Quant à Dolan et al. (2008), ils renchérissent en affirmant que ces normes fournissent un éventail de valeurs pour chaque critère de réussite. On les utilise souvent pour les postes de cols bleus dépourvus de responsabilité de gestion.

En ce qui concerne le terme *critère*, Bernatchez (2005), le définit comme une caractéristique qui permet de distinguer une contribution professionnelle d'une autre. Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement. Il équivaut également à un facteur que l'on pourrait appeler un descripteur ou un indicateur, lequel se traduit en objectifs, en champs de fonction ou en caractéristiques individuelles.

Enfin, parlant du terme *indicateur*, Weiss (2005), affirme que c'est un moyen de porter un jugement, de mesurer sur le plan de la qualité et la quantité les résultats atteints par rapport aux résultats escomptés (l'efficacité de). Il est une donnée qui permet de démontrer qu'un résultat a été atteint ou que les travaux avancent dans le sens indiqué.

Il ressort de ces divers développements que les normes établissent de façon globale un éventail de valeurs de rendement. Si ces normes sont par exemple un contrat d'objectif, les critères permettent de les mesurer. Quant aux indicateurs, ils constituent le degré de réalisation de ces objectifs, ainsi que la preuve de leurs réalisations.

Qu'en est-il alors des critères d'appréciation non pertinents de la performance ?

De façon générale, tous les ouvrages s'accordent à reconnaître la correspondance entre les critères de performance et les profils d'exigences et de compétences.

De façon spécifique, Peretti et Levy-leboyer (1990), ont abordé l'objectivité des critères. Ainsi les principales qualités d'un critère sont la *pertinence* (non équivoque et tenir compte de la nature du travail), la *rigueur* (choix des mots précis et réalistes et des indicateurs concrets ou tangibles) et la *cohérence* (deux critères d'une même appréciation ne sauraient se contredire mutuellement).

Dans le cas d'espèce, pour se convaincre du caractère objectif de l'évaluation et sa conformité à la GAR, il importe que les critères soient pertinents et discriminants. A cet effet, ces critères doivent être *précis* (spécifique et éviter d'être général), *en nombre limité* (restreint pour éviter un chevauchement entre plusieurs critères), *définis de façon claire* (chaque critère doit être énoncé clairement), *mesurable* (se prêter à la mesure) et *pondérés* (certains critères jugés essentiels devront avoir un poids par rapport à d'autres).

Eu égard à tout ce qui précède, il s'avère nécessaire de mettre en place à la GDFP un référentiel de critères conformes à la GAR.

Quant aux contributions antérieures relatives à **la méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR**, il faut noter que l'approche générique de

résolution de ce problème est basée sur une méthode de gestion par objectifs (GPO) corollaire de la GAR dans le secteur public.

Plusieurs ouvrages de management tels que ceux de: Martory et Crozet, (2005), Peretti (2007), Robbins, De Cenzo et Coulter (2011), ont abordé la question et ont classé les approches et méthodes d'évaluation en deux grandes catégories :

- méthodes de définition traditionnelle des objectifs qui traduisent les objectifs fixés par les dirigeants et transmis à l'ensemble de l'entreprise où ils deviennent des sous-objectifs pour chaque secteur organisationnel ; (méthodes orientées vers le passé).
- méthodes de management par objectifs (MBO) qui expliquent le processus qui consiste à établir d'un commun accord les objectifs à atteindre et à s'appuyer sur ces derniers pour évaluer les performances des employés ; (méthodes orientées vers l'avenir).

Par contre Hellriegel, et al. (1999), estiment qu'il existe diverses formes de DPO qui ont cours dans la pratique. Mais deux (2) modèles méritent à leurs yeux à être examinés : le premier met l'accent sur l'individu, le second sur l'équipe et les groupes interdépendants. Les objectifs et la fixation d'un objectif se trouvent au cœur de ces deux modèles. Chacun de ces modèles comportent quatre éléments de base : la détermination de l'objectif, la participation du subordonné, la mise en application, l'évaluation de la performance et la rétroaction. Entre ces éléments, il existe une forte interrelation, tous doivent être mis en œuvre simultanément pour que le processus de DPO soit efficace afin d'obtenir les résultats désirés.

Selon la plupart des ouvrages référencés ci-dessus, la méthode de gestion par objectif (GPO) assure une grande cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.

Cette méthode comporte quatre étapes essentielles selon Dolan et al, (2008, p. 57), à savoir : « la détermination des objectifs à atteindre, la détermination d'un échéancier, l'appréciation du rendement en fonction des objectifs fixés et l'établissement de nouveaux objectifs ».

La GPO, à travers ce qui précède, est efficace pour accroître la motivation et le rendement des gestionnaires et des employés. Pour ce faire, il est impératif d'établir les objectifs qui font l'objet d'une entente en fonction des habilités, des aptitudes et des connaissances des employés. L'appréciation de cette démarche permet aussi de consolider une communication interpersonnelle et est classée dans l'approche axée sur les résultats.

Par conséquent, dans sa vision actuelle tendant vers la GAR, la DGFP à travers ses dirigeants fera œuvre utile d'adopter cette méthode GPO en fixant aux agents les objectifs

consensuels respectant le sigle « SMART » : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel.

La méthode GPO est classée dans l'approche axée sur les résultats comme l'indique le tableau en annexe n°7.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

L'approche méthodologique qui répondrait le mieux à cette étude est celle de la recherche diagnostique, puisque le problème humain relatif à la recherche d'une adéquation entre le système d'évaluation de performance et la GAR est lié au contexte organisationnel de la DGFP. Ainsi elle comporte aussi bien une approche empirique (I) que théorique (II).

I- L'approche empirique

Elle fera ressortir les objectifs, de la collecte des données, le cadre de l'enquête, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que la technique de restitution des résultats.

1.1- L'objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de recueillir des informations qui permettent de vérifier le bien-fondé ou non des hypothèses de recherches formulées pour chacun des trois (3) problèmes spécifiques de l'étude.

1.2- Le cadre de l'enquête et la population mère

La DGFP est choisie comme cadre de réalisation de nos enquêtes compte tenu du fait que le changement que nous voulons opérer doit se réaliser là. Ainsi la population mère de l'étude est le personnel de la DGFP.

1.3- L'échantillon de l'enquête

Un échantillonnage pertinent suppose la prise en compte du tiers (1/3) au moins de la population totale, soit 51 agents des 147 que compte la DGFP. Toutes les catégories professionnelles se retrouvent dans cet échantillon. L'enquête sera orientée vers le personnel permanent et les contractuels de l'État, car les contractuels de l'ANPE ne sont pas évalués. Elle porte sur 29 cadres A, 7 cadres B, 4 cadres C et 6 cadres D et E. À ces personnes, est adressé un questionnaire.

Par ailleurs, il sera élaboré un guide d'entretien qui nous permettra d'entretenir la hiérarchie en particulier trois (3) directeurs et deux (2) chefs services.

1.4- La spécification des données

Les données à recueillir ont pour finalité la vérification des hypothèses des trois (3) problèmes spécifiques. Les questions à poser visent alors la vérification de ces hypothèses.

De toutes les questions posées (annexe n°1 et 2), certaines mettent en évidence directement la justesse des hypothèses. Il s'agit des questions fondamentales suivantes :

- ❖ Pour ce qui concerne le problème de fixation d'objectifs non basées sur les responsabilités, les questions suivantes :
 - ✓ Avez –vous une fiche de poste qui décrit clairement vos responsabilités et les activités qui vous devez exécuter dans votre fonction? (Question posée aux agents).
 - ✓ Sur quelle base fixez-vous des objectifs à vos collaborateurs ? (question d'entretien adressée aux responsables).
- ❖ Concernant le problème spécifique de critères d'évaluation non pertinents les questions posées aux enquêtés sont les suivantes :
 - ✓ Que pensez-vous des critères d'évaluation (notation) utilisés pour vous évaluer ? (question posée aux agents).
 - ✓ Que pensez-vous des critères d'évaluation que vous utilisez pour noter vos collaborations ? (question posée aux responsables).
- ❖ Concernant le problème spécifique de la méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR, il s'agit des questions suivantes :
 - ✓ Participez-vous à la fixation des objectifs qui vous sont assignés ? (question posée aux agents)
 - ✓ Savez-vous ce qu'on entend par Gestion par Objectif (GPO) ? (question posée aux responsables).
 - ✓ Comment la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est –elle mise en application au MTFPRAI en général et dans votre direction en particulier ? (question posée aux responsables).

Les restitutions des résultats de l'enquête porteront sur ces questions.

1.5- La Technique de dépouillement

Les résultats de cette enquête par questionnaire complétés avec les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien seront traités manuellement.

1.6- Les Outils de présentation des données

Les résultats de notre enquête seront présentés sous forme de tableaux.

L'approche empirique exposée, qu'en est-il de celle théorique ?

II- L'approche théorique

Elle a trait aux principes présentés dans la vision globale de résolution de la problématique. Ainsi la question a –telle été abordée sous plusieurs formes par les différents auteurs présentés dans la revue littérature.

Par ailleurs le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche sera favorable aux causes qui auront réuni au moins 50% des enquêtes, soit la moitié de la population enquêtée.

SECTION 2 : Analyses, diagnostics, propositions de solutions et conditions de mise en œuvre.

Cette section est consacrée pour les analyses et diagnostics de recherche (paragraphe 1) ainsi que les propositions de solutions et leurs conditions de mise en application (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Analyses et diagnostics de recherche

Dans ce paragraphe, sont présentés les résultats de la collecte des données (I) et la vérification des hypothèses (II).

I- Collecte et dépouillement des données.

Il sera abordé la collecte des données et leur limite puis la restitution des résultats de l'enquête.

1.1- Collecte et limites des données

❖ Condition de réalisation de l'enquête et difficultés de l'enquête

L'enquête a eu lieu du 18 au 29 mai 2015. Le questionnaire et le guide d'entretien ont été administrés sur les lieux de travail. Les difficultés rencontrées sont relatives à la réticence des personnes à remplir le questionnaire.

En effet, certains agents estiment que répondre à certaines questions serait une manière d'exposer les faiblesses de leur structure. Mais les échanges que nous avons eus avec ceux-ci, ont permis d'avoir leur adhésion. Ceux qui ont accepté de répondre au questionnaire, l'ont fait de façon expéditive, évoquant une occupation professionnelle.

Par ailleurs, certains agents d'exécution ont été confrontés à des difficultés de compréhension compte tenu de leur niveau d'instruction. Nous avons dû, pour ces cas, procéder à un entretien individuel avec eux afin de reporter sur le questionnaire leurs réponses. Nous n'avons pas pu nous entretenir avec tous les responsables notamment avec le Directeur Général et son adjoint.

Il s'agit là des difficultés que nous avons rencontrées, lesquelles ont nécessairement affecté les données obtenues.

❖ Limites des données

Les limites des données sont de deux ordres : les limites relatives à la forme (stratégie de collecte) et celles liées au fond (relativité des données recueillies).

Les limites de forme concernent l'ensemble des aspects méthodologiques liés à la collecte des données et qui affectent d'une certaine manière la stratégie de collecte.

Tous les questionnaires distribués n'ont pu être récupérés de telle sorte que c'est 46 agents sur 51 enquêtés qui nous les ont retournés, soient 26 de la catégorie A, 10 de la catégorie B, 4 de la catégorie C, 5 de la catégorie D et 1 de la catégorie E ont pu être interrogés. Ce déficit de 5 enquêtés (10%) est au niveau des agents de la catégorie A.

Quant aux limites de fond, elles touchent à la nature des données recueillies, la marge d'erreur résultant de la réticence, de la méfiance de certains agents, ainsi que de la négligence avec laquelle certains agents ont répondu au questionnaire.

Néanmoins, ces limites n'affectent pas l'intérêt des résultats recueillis et qui permettront de vérifier la pertinence des hypothèses de départ.

1.2- Restitution des résultats d'enquête

La restitution des résultats issus de l'enquête se fera par rapport à chacun des problèmes spécifiques. Les résultats seront présentés et analysés en même temps.

L'effectif par catégorie des agents qui ont répondu au questionnaire se présente dans ce tableau :

Tableau n° VII : Configuration de la population enquêtée

Catégories socioprofessionnelles	Nombre	pourcentage
Cadre A	26	51%
Cadre B	10	20%
Cadre C	04	8%
Cadre D	5	9%
Cadre E	1	2%
Total des effectifs	46	90%

Source : résultat d'enquête 2015

❖ Présentation et analyse des résultats par rapport à la fixation d'objectifs non basées sur les responsabilités.

Une seule cause a été retenue pour résoudre ce problème. Il s'agit de l'inexistence de fiche de poste. Pour vérifier sa justesse deux questions essentielles ont été élaborées :

Il s'agit des questions suivantes :

- Avez-vous une fiche de poste qui décrit clairement vos responsabilités et les activités que vous devez exécuter dans votre fonction ? (question posée aux agents).

En voici le résultat présenté sous forme de tableau.

Tableau N° VIII : Répartition des avis sur l'inexistence de fiche de poste

Valeurs	Catégories socioprofessionnelles						
	Cadre A	Cadre B	Cadre C	Cadre D	Cadre E	Total	%
Oui	1	2	1	0	0	4	9 %
Non	23	6	3	4	0	36	78%
Indifférent	2	2	0	1	1	6	13%

Source : résultat d'enquête 2015

L'interprétation de ce tableau donne les résultats suivants :

- 4 ont répondu oui, soit 9% des réponses ;
- 36 ont répondu par la négative, soit 78% des réponses ;

- et 6 sont restés indifférents.

La question d'entretien adressée aux directeurs et à certains chefs de service est la suivante :

- Sur quelle base fixez-vous des objectifs à vos collaborateurs ?

Leurs réponses sont consignées dans ce tableau.

Tableau N° IX : Répartition des avis sur la base de fixation d'objectifs

Valeurs recueillies	Nombre de réponses	Pourcentage
Sur la base des objectifs du plan stratégique triennale	3	60%
Les tâches sont prédéfinies et chacun sait son rôle	1	20%
Suivant le planning de travail	1	20%
Sur la base de fiche de poste	0	0%

Source : Résultat d'enquête 2015

En réponse à cette question :

- trois (3) responsables soit un taux de 60% des entretiens affirment qu'ils fixent les objectifs sur la base de ceux prévus par le plan triennal ;
- 1 responsable prétend que les objectifs sont fixés suivant le planning de travail ;
- Et 1 autre dit que les tâches sont prédéfinies et que chacun connaît sur rôle.
- Aucun n'a évoqué la fixation des objectifs selon la fiche de poste (comme le recommande la GPO ou la GAR).

Ces résultats montrent que la cause de fixation d'objectif non basée sur les responsabilités est valable car aucun des responsables n'a pu dire qu'il fixe des objectifs aux collaborateurs à partir de leurs responsabilités prédéfinies dans les fiches de poste.

Ainsi ces objectifs fixés ne sont pas conformes à la GAR ; d'autant plus que la GAR entraîne une responsabilisation des acteurs.

❖ Présentation et analyse des résultats par rapport aux critères d'évaluation non pertinents.

S'agissant de la présentation et de l'analyse de ce problème spécifique, une cause essentielle a été identifiée ; à savoir : l'absence d'un référentiel de critère. Elle sera vérifiée à travers la question suivante :

- Pensez-vous que les critères utilisés pour vous évaluer sont pertinents et objectifs?
(question posée aux agents)

Le résultat pour cette question est le suivant :

Tableau n° X : Répartition des avis sur la non pertinence des critères de notation

Valeurs	Catégories socioprofessionnelles						
	Cadre A	Cadre B	Cadre C	Cadre D	Cadre E	Total	pourcentage
Pertinents	3	2	0	0	0	5	11%
Non pertinents	23	7	3	3	0	36	78%
indifférent	0	1	1	2	1	5	11%

Source : Résultat de l'étude, 2015

Sur les 46 agents ayant répondu au questionnaire,

- 36 agents soit un taux de 78% pensent que ces critères ne sont pas opérationnels;
- 5 agents soit 11% le pense;
- et 5 autres agents (11%) ont préféré garder leur point de vue.

Quant aux responsables, la question suivante leur a été posée dans le guide d'entretien.

- Que pensez-vous des critères d'évaluation que vous utilisez pour noter vos collaborations ?

Les résultats sont les suivants :

Tableau N° XI : Répartition des avis des responsables sur la pertinence des critères d'évaluation

Valeurs	Nombre de réponses	pourcentage
Pertinents	0	0%
Non pertinents	5	100%
Indifférent	0	0%

Source : Résultats d'enquête 2015

En réponse à cette question, les 5 responsables interrogés confirment la non opérationnalité des critères de notation utilisés.

La véracité de la non pertinence des critères est alors établie.

❖ **Présentation et analyse des résultats de la méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR.**

La cause retenue pour résoudre ce problème est l'absence de gestion par objectif (GPO). Pour vérifier sa justesse, trois questions essentielles ont été élaborées :

- Participez-vous à votre propre évaluation avant la notation ?

Les résultats présentés sous forme de tableau sont les suivants :

Tableau n° XII : Répartition des avis sur la participation des agents à la notation.

Valeurs	Catégories socio professionnelles						pourcentage
	Cadre A	Cadre B	Cadre C	Cadre D	Cadre E	Total	
Oui	1	0	0	0	0	1	2,17%
Non	24	9	4	5	1	43	93%
indifférent	1	1	0	0	0	2	4,34%

Source : Résultat d'enquête 2015

La question de savoir si les agents participent à leur propre évaluation permet de connaître s'il existe un entretien d'évaluation avant la notation.

Sur les 46 agents interrogés les résultats sont les suivants :

- 43 (93%) ont répondu par la négative ;
- 2 (4%) sont restés indifférent à cette question
- Tandis qu'un (1) seul cadre A reconnaît participer à sa propre évaluation.

Pour la vérification de l'absence de la GPO, la question suivante a été posée aux responsables :

- Savez-vous ce qu'on entend par gestion par objectif ?

Les résultats sont les suivants : (voir page suivante)

Tableau n XIII : Répartition des avis des responsables sur la connaissance de la GPO

Valeur	Nombre de réponses	Pourcentage
Système de gestion entraînant la fixation préalable des objectifs aux agents	0	0%
Système de gestion entraînant l'entrevue d'évaluation entre le superviseur et l'agent	0	0%
Aucune notion de la GPO	4	80%
Indifférent	1	20%

Source : Résultat d'enquête 2015

Sur les 5 responsables entretenus, 4 soit (80%) ont affirmé n'avoir aucune notion de la GPO, tandis qu'un (1) seul est resté indifférent.

- La dernière question aux responsables est celle de savoir comment le système de la GAR est mis en application au niveau de leur direction et son impact dans leurs tâches quotidiennes.

Leurs réponses sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau n° XIV : Répartition des avis des responsables sur la mise en application et l'impact de la GAR sur les tâches quotidiennes.

Valeur	Nombre de réponses	Pourcentage
La GAR ne concerne que les financiers	4	80%
La GAR une stratégie de gestion que n'agit que sur les crédits alloués.	3	60%
La GAR est méconnue par les agents	5	100%

Source : Résultat d'enquête 2015

En réponse à cette question, ce tableau montre que la majorité des responsables interrogés (de 60 à 80%) pensent que la GAR est uniquement une stratégie de gestion financière et 100% de ces responsables reconnaissent que la GAR est méconnue par les agents.

Ainsi en conclusion, il faut noter à travers les réponses aux questions des agents et des responsables, que l'absence de la méthode GPO justifie effectivement la méthode d'évaluation (notation) non participative.

De plus la GAR qui est avant tout un système managérial qui permet de responsabiliser les acteurs d'une organisation, est méconnue par les agents de la DGFP.

II- Vérification des hypothèses et établissement des diagnostics

Cette partie de l'étude permet d'avoir une image objective et critique de la réalité des faits observés. Elle permet aussi d'établir les diagnostics après avoir vérifié les hypothèses énoncées par le tableau de bord de l'étude.

2.1- Vérification des hypothèses

Elle se fera par croisement des données issues aussi bien des entretiens que de questionnaire.

❖ Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Des résultats issus de l'analyse des diverses informations collectées dans le cadre de notre enquête, au sujet du problème spécifique n°1 font ressortir que, 78% des agents et 60% des responsables soit en moyenne 69% des personnes enquêtées, ont retenu l'inexistence de fiche de poste comme cause de la fixation des objectifs non basée sur des responsabilités. Le seuil de vérification étant préalablement fixé à 50%, donc l'inexistence de fiches de poste se trouve être alors juste. Par conséquent, **l'hypothèse n°1 selon laquelle la fixation d'objectifs non basée sur les responsabilités s'explique par l'inexistence de fiche de poste est vérifiée.**

❖ Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Pour la vérification de l'hypothèse liée à la non pertinence des critères d'évaluation des agents, une seule cause essentielle a été retenue : l'absence de référentiel de critères d'évaluation.

Ainsi l'analyse faite des réponses obtenues par rapport à la cause se trouvant à la base de ce problème et par rapport au seuil de décision fixé, amène alors à conclure que **l'hypothèse n°2 selon laquelle la non pertinence des critères d'évaluation des agents est due à l'absence de référentiel de critère est vérifiée.**

❖ Degré de vérification de l'hypothèse n°3

S'agissant du problème d'évaluation (notation) non participative, une seule cause a été retenue : «l'absence gestion par objectif» Mais sa justification passe par celles des sous causes à travers lesquelles, elle s'identifie.

Il s'agit de :

- ✓ absence d'entretien d'évaluation;
- ✓ ignorance de la GPO;
- ✓ non maîtrise de l'application de la GAR.

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que :

- 93% des agents enquêtés n'ont pas la possibilité de participer à leur évaluation avant la notation. Ce qui suppose que les notes sont attribuées selon l'intime conviction du supérieur hiérarchique et cela confirme notre cause.

- 80% des responsables interrogés reconnaissent leur ignorance des principes de la gestion par objectif. Ce qui justifie aussi cette cause.

- La majorité des responsables (60% à 80%) et l'entièreté des agents ignorent l'application et l'impact de la GAR dans leurs travaux quotidiens.

Par conséquent **l'hypothèse n°3 concernant la méthode d'évaluation (notation) non participative qui s'explique par l'absence de Gestion Par Objectif, se trouve entièrement vérifiée.**

2.2- Établissement des diagnostics

L'établissement des diagnostics vise à apprécier la situation actuelle de la DGFP / MTFPRAI au regard des dysfonctionnements constatés en vue d'y apporter des solutions. Ainsi s'appuyant sur le test des hypothèses effectuées, des éléments de diagnostics seront présentés en fonction des problèmes spécifiques en résolution.

❖ Contenu des diagnostics

✓ Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que la fixation des objectifs non basée sur des responsabilités s'explique par l'inexistence de fiche de poste à la DGFP.

✓ Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que l'absence de critères d'évaluation pertinents se justifie par l'absence de référentiel de critères d'évaluation.

✓ Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 permet de retenir définitivement que l'absence d'utilisation de méthode d'évaluation participative s'explique par l'absence de la gestion par objectif et par la non maîtrise des principes de la GAR par les responsables et les agents.

Au regard de ces diagnostics établis, il convient de suggérer des solutions concrètes pour résoudre les problèmes spécifiques liés au problème d'inadéquation entre l'évaluation de performance des agents de la DGFP et la GAR et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Paragraphe 2 : Proposition de solutions et les conditions de mise en œuvre.

Face à l'écart constaté entre le système d'évaluation de la performance des agents de la DGFP et le contexte actuel de gestion publique, il est urgent de réfléchir à des mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion va dans le sens des propositions de solutions (I) et des conditions de mise en œuvre de celle-ci (II).

I- Propositions de solutions pour la réforme du système d'évaluation de performance des agents publics

Il est présenté ici les approches de solutions relatives à l'élaboration de fiche de poste (1.1), d'un référentiel de critère d'évaluation (1.2) et en (1.3) l'adoption de la méthode de gestion par objectif en vue d'une adéquation entre le système d'évaluation de performance et la GAR.

1.1- Élaboration des fiches de poste

Dans le but de résoudre le problème de fixation d'objectif non basée sur les responsabilités, l'élaboration de la fiche de poste apparaît comme une solution ultime, car elle constitue une activité indispensable dans la gestion du rendement du personnel d'une organisation. Elle est rédigée en collaboration avec le titulaire du poste et a le caractère d'une convention conclue entre le supérieur et le collaborateur.

La Fiche de Définition de Poste (FDP) comporte deux (2) grandes parties que sont : le profil du poste et le profil du titulaire.

❖ Le profil du poste

Le profil du poste détermine l'identification du poste et les objectifs du poste.

✓ L'identification du poste

Dans cette partie de la FDP est rassemblé un ensemble de renseignements qui permettent de situer le poste dans l'organigramme de l'entreprise. Il s'agit des éléments ci-après :

- le numéro du poste : il est attribué par le service responsable de la gestion des descriptions de poste (DP) ;
- la désignation du poste ;
- l'unité administrative de rattachement ;
- la situation géographique du poste ;
- la dénomination de la fonction ;
- le nombre de collaborateurs directs et
- la date de rédaction ou de l'actualisation de la FDP.

✓ Les objectifs du poste

Ce sont des indications concernant la fonction ou le poste. Ces indications comportent la description sommaire du poste et la description détaillée ou spécifique des responsabilités.

La description sommaire du poste est un résumé dans lequel on retrouve les principales tâches de l'emploi. Elle donne une vue d'ensemble rapide de ce que l'on attend du titulaire du poste.

- La description détaillée du poste est la description détaillée des différentes responsabilités (responsabilités de gestion, responsabilités techniques et responsabilités occasionnelles).

Les responsabilités de gestion précèdent les autres responsabilités. Elles sont composées des tâches organisationnelles et des tâches d'encadrement.

Les tâches occasionnelles sont même spécifiées. Pour chacune des responsabilités ce qui doit être fait doit être précisé (les activités et les tâche). Les responsabilités sont formulées de manière compréhensible pour chacun.

❖ Le profil du titulaire

Le profil du titulaire renseigne sur l'ensemble des critères requis pour occuper un poste donné. Il décrit les compétences en termes d'aptitude (savoir, savoir-faire) et d'attitude (savoir-être) dont le titulaire doit disposer pour bien tenir au poste. Il s'agit de :

- le profil de l'emploi : c'est la formation initiale de base exigée et le perfectionnement requis ;

- l'expérience professionnelle : il s'agit de l'expérience spécifique dans la branche du secteur d'activité du poste ;

- les caractéristiques de l'emploi : ce sont les aptitudes particulières liées au poste.

Il est à noter que la FDP est signée par le titulaire du poste et le responsable du service d'attache.

Puisqu'il existe deux types d'emploi à savoir, les emplois cadre et les emplois non cadre, seules les descriptions de poste pour les emplois cadres comportent les responsabilités de gestion.

Ainsi présentée, la fiche de description de poste (annexe n°4a et 4b) permettra à chaque agent de la DGFP de connaître sa fonction, ses responsabilités et de travailler en fonction des attributions réelles de son poste.

1.2 - Proposition d'un référentiel de critères d'évaluation

Le critère est l'élément qui permettra d'émettre un jugement, une estimation de la performance de l'évalué. Le modèle de critères d'évaluation que nous proposons ici est celui qui tiendra compte non seulement des résultats mais également des compétences et du potentiel (comportement) de l'individu dans l'organisation.

Il existe deux catégories de critères : Les critères communs à toutes les catégories confondues et les critères spécifiques à chacun des catégories.

❖ Les critères communs à toutes les catégories confondues concernent :

- ✓ le rendement ;
- ✓ les qualités professionnelles ;
- ✓ le comportement au travail.

❖ Et ceux spécifiques à chacun des catégories sont :

- ✓ l'aptitude à diriger (pour le personnel de direction ou de supervision) ;
- ✓ la créativité (pour le personnel d'étude, de conseil et de contrôle) ;
- ✓ l'initiative (pour le personnel opérationnel).

Les différents aspects de chacun de ces critères communs et spécifiques ainsi que les moyens pour les évaluer sont présentés dans des tableaux en annexe n°5a et 5b.

Une proposition de grille de pondération tenant compte de l'importance de chaque critère par rapport à une catégorie donnée se trouve en annexe n°6.

Selon donc la catégorie de chaque agent, des critères seront déterminés afin que les notes soient objectives.

1.3- Suggestion d'un processus d'évaluation de performance conforme à la GAR

Dans un rapport intitulé « Opérationnalisation de la Gestion axée sur la performance et les résultats dans l'Administration publique et les Institutions de l'État au Burkina-Faso », M. Nia GUSTAPHE MILOGO, Enseignant à l'ENAM du Burkina-Faso a écrit en mai 2009 à Rabat au Maroc au sujet de l'évaluation de la performance du rendement et des résultats pour le personnel ce qui suit :

- « la réforme globale de l'administration publique entreprise en 1998 a apporté des innovations dans l'organisation de la carrière des agents de l'État notamment en ce qui concerne le système d'évaluation de leurs performances et de l'atteinte des résultats. Ladite évaluation est essentiellement axée sur l'atteinte des résultats mesurables par chaque individu sur une période d'évaluation d'une année de travail à partir d'objectifs préalablement fixés entre le supérieur hiérarchique immédiat et le collaborateur.
- La détermination de ces préalables est indispensable avant la mise en place d'un dispositif d'évaluation de la performance des agents de la fonction publique. En effet, l'ensemble de ce dispositif a été respecté au cours de la réforme globale de l'administration publique qui a abouti à la prise de la loi n° 013/98/AN du 28 avril 1998, laquelle loi détermine la procédure et les modalités de l'évaluation de la performance des agents, performance qui est essentiellement basée sur l'atteinte des résultats des personnels, des services publics et des institutions.
- À partir de la réforme globale de l'administration publique de 1998, le Burkina Faso s'est résolument engagée dans le domaine des ressources humaines dans une politique axée sur la performance et une gestion axée sur les résultats en la matière.
- Le management par objectif mis en place depuis la réforme de 1998 fait appel à des instruments décrits plus haut (programme d'activités et contrat d'objectifs). Le contrat d'objectif qui prend la forme d'une lettre de mission dans le cas d'espèce fixe les différents objectifs assignés à chaque service et par conséquent à chaque responsable de structure.
- Sur cette base, l'évaluation et la détermination de la performance et l'atteinte des résultats des agents responsables de structures se résument aux taux de réalisation des objectifs à eux fixés dans la lettre de mission par leurs supérieurs hiérarchiques.
- À partir des éléments ci – dessus cités, chaque année, chaque responsable de structure reçoit une lettre de mission à partir de laquelle il élabore le programme d'activités de sa structure. Le taux de réalisation des objectifs contenus dans sa lettre de mission détermine par le même fait sa performance en termes de résultats sur la période qui est

annuelle, si l'on considère comme Christian BATTAL selon lequel «*la performance ou la réussite est simplement le fait d'avoir obtenu des résultats, comparés à un ou plusieurs objectifs qui signifiaient le niveau d'attente préalable*».

- Pour évaluer la performance, le rendement et les résultats des agents, le dispositif, mis en place depuis la réforme globale de l'administration publique intervenue en 1998 pour l'évaluation de la performance du personnel, exige que chaque agent reçoive une lettre de mission pour ceux qui sont supérieur hiérarchique, c'est-à-dire responsable de structure et les autres agents qui ne détiennent pas le pouvoir de notation, une fiche d'indication des attentes».

À titre d'illustration pour l'année 2008, le chef du département administration publique de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature a reçu de son directeur une lettre de mission qui a servi à évaluer sa performance et à déterminer son rendement et ses résultats (Annexe 8 a).

Dans un autre rapport intitulé *La gestion axée sur la performance et les résultats appliqués à la gestion des ressources humaines*, l'auteur a énuméré les instruments et outils de l'évaluation de la performance et des résultats (le programme d'activité, le contrat d'objectif, la lettre de mission et la fiche d'indication d'attente) ainsi que les canevas d'élaboration (annexe n°8b).

De l'analyse de ces rapports de M. Nia GUSTAPHE MILOGO, il ressort clairement que la réforme du système d'évaluation de performance des agents publics, dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion axée sur les résultats, passe nécessairement par l'adoption d'une Gestion Par Objectif (GPO). Comme l'avait précisé Dolan et al. (2008) en disant que la méthode GPO est classée dans l'approche axée sur les résultats. (annexe n°7)

En effet le management par objectifs est le processus par lequel les managers et leurs collaborateurs, établissent ensemble des objectifs et négocient les moyens et les délais requis pour les atteindre. En cours et en fin de période, ces mêmes interlocuteurs analysent les écarts entre les résultats produits et les objectifs préalablement fixés. Ils procèdent aux ajustements nécessaires et le cas échéant, définissent de nouveaux objectifs pour la période à venir.

Il s'agit d'un processus qui comprend de manière générale, trois grandes phases :

❖ La phase de planification

À cette étape, les responsables de concert avec leurs collaborateurs élaborent un plan de travail annuel qui permet de fixer au collaborateur, à partir de ses responsabilités, des

objectifs à atteindre et de déterminer les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs. C'est la phase où se réalise l'entente entre le supérieur et son collaborateur sur ce qu'il attend de lui pour l'année.

Toutefois, il ne suffit pas seulement de fixer les objectifs pour atteindre de bons résultats, mais il faut avoir une bonne méthode de fixation des objectifs, c'est-à-dire que tout objectif que l'on doit fixer doit avoir :

- ✓ une situation visée (ce qu'on veut atteindre) ;
- ✓ un délai d'exécution ;
- ✓ les résultats que l'on souhaite atteindre.

L'objectif doit donc être bien formulé. C'est-à-dire être en conformité avec les principes de la GAR à travers le respect du sigle « SMART » qui signifie :

- ✓ Spécifique (précis et se rapporter à un sujet ou à une responsabilité) ;
- ✓ Mesurable (indiquer ou préciser les mesures en termes de quantité, qualité, d'échéance ou d'indicateurs quelconques) ;
- ✓ Atteignable (que l'on peut atteindre facilement) ;
- ✓ Réalisable (que l'on réalise en fonction des moyens existants) ;
- ✓ Temporel (il faut que l'objectif soit programmé dans le temps) ;

Un bon objectif comporte un résultat à atteindre et par lui-même une option d'ambition et de stimulation.

❖ La phase de suivi et de feedback

C'est la deuxième grande phase du processus gestion du rendement au cours de laquelle le supérieur élabore un tableau de bord qui lui permet de vérifier ou de contrôler la progression de la réalisation des objectifs convenus. Cette étape est particulièrement importante puisqu'elle est celle où sont faits les ajustements et les mises au point en vue d'atteindre les objectifs visés.

❖ La phase de l'évaluation

Elle est la dernière étape du processus et consiste à juger de la réalisation des objectifs convenus et d'identifier les besoins pour le prochain cycle. L'évaluation annuelle consiste à évaluer et déterminer le rendement de l'employé pour l'année complète. Elle est de plus en plus l'occasion d'identifier ses compétences et qualités de gestion, ses besoins d'amélioration, ses besoins de développement et ses aspirations.

Au regard de ce qui précède, il apparaît que le management par objectifs classé dans l'approche de gestion axée sur les résultats (cf annexe n°7) est un processus intégré

qui permet d'inciter les employés à s'investir dans le travail et à travailler le mieux possible. Il améliore les performances individuelles, de l'unité et de l'organisation grâce à la détermination d'objectifs précis.

Après avoir proposé les approches de solution pour les différents problèmes, il ne reste qu'à présenter les conditions nécessaires pour leur mise en œuvre.

II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et la synthèse de l'étude dans un tableau

Un tableau de synthèse de l'étude sera présenté après avoir suggéré les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

2.1- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

Pour que la réforme du système d'évaluation de performance du personnel soit effective dans l'Administration publique en général et à la DGFP en particulier, nous formulons les recommandations suivantes :

❖ Recommandations à l'endroit des cadres de la DGFP et de la DGRE.

✓ Communication sur le système d'évaluation conforme à la GAR.

« La GAR est un outil intégrateur de toutes les réformes conduisant au développement » (SMO/GAR-BENIN, p. 29). À ce titre la DGFP et la DGRE étant deux directions compétentes de gestion et points de départ de toute réforme managériale nationale, elles doivent pouvoir susciter l'adhésion de tous les autres ministères à la réforme du système d'évaluation de la performance des agents en conformité à la GAR. Autrement dit, ces deux (2) directions doivent pouvoir mener en amont une bonne promotion de ce nouveau système de gestion de rendement proposé à travers des séances d'Information, d'Éducation et de Communication (IEC) en vue de faire comprendre à tous les acteurs son importance, de dissiper les craintes et les résistances de ces derniers.

✓ formation des acteurs

Deux niveaux de formation sont impérieux pour garantir plus de chance à la réussite de ce nouveau système d'évaluation ci-dessus proposé. Il s'agit :

- dans un premier temps de la formation des formateurs, pour la maîtrise de ce processus de gestion du rendement conforme à la GAR ; c'est-à-dire la définition des responsabilités, l'établissement des objectifs, l'élaboration des plans d'actions, le suivi des activités des supervisés et le feed-back à leur donner, l'évaluation de toutes les actions du cycle de gestion et le recyclage nécessaire ;

- et dans un second temps la formation des acteurs de la gestion du rendement que sont les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs, pour une meilleure compréhension de leurs responsabilités, chacun en ce qui le concerne.

La formation de tous ces acteurs permettra de renforcer leurs capacités dans les pratiques d'évaluation de la performance, du rendement, et des résultats.

❖ Recommandations à l'endroit du cabinet du MTFPRAI

Pour une adéquation entre le système d'évaluation de performance des ressources humaines de la fonction publique et la GAR, il y a lieu de suggérer au cabinet du MTFPRAI une harmonisation du cadre juridique du système de notation.

À ce titre, il est proposé une révision des dispositions portant sur la notation des agents, en l'occurrence les articles 52 et suivants de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État et les articles 70 et suivants du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'État afin de remplacer le système en vigueur par un système d'évaluation des performances conforme aux exigences de la GAR.

2.2- Tableau de synthèse de l'étude (TSE).

Ce tableau récapitulatif comporte toutes les réflexions menées jusqu'ici : de la problématique aux approches de solutions.

Tableau n° XV : synthèse de l'étude sur la « contribution à la réforme de l'évaluation de performance des agents de la DGFP/MTFPRAI »

Niveaux d'Analyse		Problématiques	Causes spécifiques	Hypothèses	Objectifs	Diagnostics	Solutions
Niveau Général		Problème général Inadéquation entre l'évaluation de performance des agents de DGFP et les exigences la GAR	-----	-----	Objectif général Contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation de performance conforme aux exigences de la GAR	-----	-----
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique N°1 Fixation des objectifs non basée sur des responsabilités	Causes spécifiques N°1 Absence de fiches de poste	Hypothèse Spécifique N°1 La fixation des objectifs non basée sur des responsabilités est due par l'absence de fiches de poste	Objectif spécifique N°1 Montrer l'adéquation entre les mentions d'une fiche de postes et les exigences de la GAR	Diagnostic N°1 la fixation des objectifs non basée sur des responsabilités s'explique par l'inexistence de fiche de poste à la DGFP.	Solution N°1 Proposition d'une approche liée à l'élaboration des fiches de poste conformément aux exigences de la GAR.
	2	Problème spécifique N°2 Critères d'évaluation non pertinents	Cause spécifique N°2 L'absence de référentiel de critères	Hypothèse Spécifique N°2 La non pertinence des critères d'évaluation est liée à l'absence de référentiel de critères d'évaluation.	Objectif spécifique N°2 Montrer l'importance d'un référentiel de critères sur la pertinence de l'évaluation	Diagnostic N°2 Les critères d'évaluation non pertinents se justifient par l'absence de référentiel de critères.	Solution N°2 Proposition d'un Référentiel de critères qui prend en compte le rendement, les qualités professionnelles et le comportement au travail de même que la pondération des critères
	3	Problème spécifique N°3 Méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR	Cause spécifique N°3 Absence de gestion par objectif	Hypothèse Spécifique N°3 La méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR est due à l'absence de Gestion Par Objectif (GPO)	Objectif spécifique N°3 Déterminer les relations entre la Gestion Par Objectif (GPO) et la méthode d'évaluation participative conforme à la GAR	Diagnostic N°3 La méthode d'évaluation non participative s'explique par l'absence de Gestion Par Objectif de l'encadrement et par ricochet l'inapplication des principes de la GAR.	Solution N°3 Proposition d'une approche basée sur la formation de l'encadrement sur l'application des principes de la GAR dans l'évaluation du rendement des agents

Source : Résultats d'étude 2015

CONCLUSION

L'appréciation des performances constitue une dimension opérationnelle de la réussite de toute organisation. Car elle constitue le fondement d'un système de gestion des ressources humaines cohérent et équitable.

La réforme globale de l'Administration publique béninoise entreprise en 2005 par adoption de la démarche de la GAR a apporté des innovations dans l'organisation de la carrière des agents de l'État notamment en ce qui concerne le système d'évaluation de leurs performances et de l'atteinte des résultats. Ladite évaluation est essentiellement axée sur l'atteinte des résultats mesurables par chaque individu sur une période d'évaluation d'une année de travail à partir d'objectifs préalablement fixés entre le supérieur hiérarchique immédiat et le collaborateur.

Pour ce faire, les agents doivent avoir une idée claire et précise de leurs responsabilités. De même, des objectifs SMART doivent leur être fixés avec des moyens suffisants à leur réalisation. L'évaluation de l'atteinte de ces résultats doit se faire sur la base de critères objectifs assortis d'indicateurs mesurables dans un contexte convivial et formel entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

Mais à la DGFP, force est de constater que, malgré cette nouvelle vision de gestion des services publics, les agents sont appréciés par l'ancien système de notation qui ne tient pas compte ni de l'atteinte des résultats ni de la performance des agents.

En choisissant de réfléchir sur la réforme de l'évaluation de performance des agents de l'État à travers ceux de la GDFP, notre but est de contribuer à corriger cette inadéquation qui existe entre ce système de notation en vigueur et les exigences de la GAR, nouvelle stratégie managériale des services publics adoptée par le Bénin.

Il ressort de nos réflexions que les difficultés spécifiques qui engendrent ce problème sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

- la fixation des objectifs non basée sur des responsabilités ;
- la non pertinence des critères d'évaluation et
- la méthode d'évaluation (notation) non participative et non adéquate à la GAR.

Pour parvenir à la résolution de ces problèmes qui conduira à la conformité de l'évaluation de performance des agents publics aux exigences de la GAR, une démarche qui

combine trois méthodes a été adoptée : l'observation directe, l'analyse documentaire et l'enquête composée de questionnaire aux agents et d'entretien avec les responsables. Une revue de littérature a été réalisée et a permis d'étudier et de sélectionner les aspects essentiels d'un système d'évaluation. Les hypothèses de recherche sont confirmées par les résultats de l'enquête, permettant ainsi de diagnostiquer les causes évidentes des problèmes spécifiques en étude.

Ainsi, nous suggérons, de façon concrète, que le MTFPRAI œuvre pour la révision du Statut des Agents Permanent de l'État et du décret régissant les agents contractuels de l'État en ce qui concerne la conformité des dispositions sur l'évaluation de performance des agents de l'État aux principes de la GAR.

De manière spécifique, la résolution de ces différents problèmes, passe nécessairement par l'institution à la DGFP des fiches de description de poste, la redéfinition de la démarche de fixation des objectifs, de l'utilisation de critères pertinents d'évaluation et enfin l'adoption d'une méthode d'évaluation participative dans l'implantation et la mise en œuvre des principes de la GAR qui riment avec la méthode de GPO.

L'effectivité de ces solutions nécessite l'implication réelle des acteurs à tous les niveaux à travers les séances de sensibilisation, d'information et de formation. De même, le ministre en charge du travail, compte tenu de sa position stratégique, devrait développer une synergie entre tous les ministères pour une conformité du système d'appréciation du personnel de l'État aux principes de la GAR.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENEREAUX

- 1- DOLAN, S. et SABA, T. (2002). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Québec : Editions du Nouveau Pédagogique. 3e édition. 654 pages.
- 2- DOLAN, S. et SABA, T. (2008). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Québec : Editions du Nouveau Pédagogique. 4e édition. 713 pages.
- 3- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., et WOODMAN, R.W. (2002). *Management des Organisations*. Bruxelles : Nouveaux Horizons de Boeck. 5ème édition. 693pages.
- 4- LE NOUVEAU PETIT ROBERT de la langue française (2008), Nouvelle Edition du Petit Robert
- 5- MARTORY, B., et CROZET, D. (2005). *Gestion des Ressources Humaines: pilotage social et performance*. Paris : Dunod. 6^{ème} édition. 307 pages.
- 6- PERETTI J-M. (2004-2005). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.12^e édition. 243 pages.
- 7- ROBBINS, S., DE CENZO, D. et COULTER, M. (2011). *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris : ESCP-EAP Nouveaux Horizons. 538 pages.
- 8- WEISS, D. (2005). *Ressources Humaines*. Paris : 3^{ème} édition d'Organisation. 805 pages.
- 9- WERTHER, W.B., DAVIS, K., et LEE-GOSSLING, H. (1990). *Gestion des ressources humaines*. Quebec : MCGRAW-HILL. 2e édition ; 770 pages

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- 1- BERNATCHEZ, J.C. (2005). *Appréciation des performances au Travail, de l'individu à l'équipe*. Québec : édition Presse de l'Université. 172 pages.
- 2- EMERY, Y., et GONIN, F. (1999). *Dynamiser les Ressources Humaines : une approche intégrée pour les services publics et entreprise privée, compatible avec les normes qualité*. Lausanne : collection presse universitaire. 240 pages.
- 3- FOUCHER, R., SAVOIE, A., et BRUNET, L. (2003). *Conditions de performances organisationnelles et Santé au travail*. Montréal : éditions nouvelles. Pages.

- 4- LEVY-LEBOYER, C. (2005). *Évaluation du Personnel, Quels Objectifs ? Quelles Méthodes ?*. Paris : 3^{ème} édition d'Organisation. 293 pages.
- 5- MOTOWIDLO, S.J. (2003). *Job performance*. Handbook of psychology, industrial and organizational psychology. vol 12. 290 pages.
- 6- SEKIOU, L., BLONDIN, L., et PERETTI, JM. (1995). *Passion : Ressources Humaines dans le contexte de la Mondialisation des Marchés*. Montréal : édition 4L Inc. 508 pages.
- 7- St-ONGE, S., GUERRERO, S., HAINES, V., et BRUN, J.P. (2004). *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines*. Gaetan Morin. 4^e édition. Pages.
- 8- VOIRIN, G. (2007). *Définir les fonctions*. Paris : Editions d'organisation. 2^e édition, 236 pages.

III- RAPPORTS

- 1- GUSTAPHE MILOGO, N. (2009). *Rapport sur l'Opérationnalisation de la Gestion axée sur la performance et les résultats dans l'Administration publique et les Institutions de l'état : l'évaluation de la performance du rendement et des résultats pour le personnel*. Rabat : CAFRAD/IIRF. 31 pages.
- 2- N'DI ZAMBO, B. *Rapport du séminaire sur l'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public : Objectifs, méthodes et obstacles à l'évaluation de la performance*. Rabat : CAFRAD/ACB, 9 pages.

IV-TEXTES OFFICIELS

- 1- Loi 86-13 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanent de l'État (SGAPE) au Bénin.
- 2- Loi Organique n° 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de Finances (LOLF)
- 3- Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des contractuels de l'État
- 4- Décret n°2005-789 du 29 décembre 2005 portant Cadre de Réforme et de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CAR-GBAR).
- 5- Stratégie de Mise en Œuvre de la Gestion Axée sur les résultats au Bénin (SMO/GAR-BENIN), Direction des Réformes Institutionnelles (DRI), juin 2014.

V- SITES WEB

- 1- <http://.www.capitalrh.fr> consulté le 23 avril 2015 à 23h15
- 2- <http://.www.hrvs-rhsbc.ca> consulté le 25 avril 2015 à 22h30
- 3- <http://.www.fr.wikipédia.org> consulté le 25 avril 2015 à 23h45

ANNEXES

ANNEXE N°1

Questionnaire d'enquête adressé aux agents de la DGFP

Dans le cadre de la rédaction du mémoire devant sanctionner la fin de notre formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) au cycle II de l'ENAM, nous avons choisi de réaliser une étude sur le thème intitulé

« **Contribution à la réforme de l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/MTFPRAI** ».

Nous vous remercions d'avance de vouloir répondre aux questions suivantes :

Identification

Quelle est votre identité professionnelle ?

- Service :

- Poste :

- Statut : Ancienneté : Catégorie professionnelle :

(Veuillez cocher les cases correspondantes)

Question 1 : Avez-vous une fiche de poste qui décrit clairement vos responsabilités et les activités que vous devez exécuter dans votre fonction ?

Réponse : Oui Non Indifférent

Si **oui** quel est l'intitulé de votre poste ?.....

Question 2 : Avez-vous des objectifs qui vous sont fixés ?

Réponse Oui Non Indifférent

Si **oui** Avez-vous la possibilité de les discuter et négocier avec les supérieurs hiérarchiques ?

 Oui Non Indifférent

Question 3 : Que pensez-vous des critères de notation utilisés pour vous évaluer ?

Réponse : Pertinents Non pertinents Indifférent

Question 4 : Participez-vous à votre propre évaluation (notation) ?

Réponse : Oui Non Indifférent

Question 5 : Savez-vous ce qu'on entend par Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?

Réponse : Oui Non Indifférent

Si oui connaissez-vous son impact sur votre travail quotidien ?-----

Merci pour votre collaboration

ANNEXE N° 2

Guide d'entretien destiné aux supérieurs hiérarchiques

Dans le cadre de la rédaction du mémoire devant sanctionner la fin de notre formation en gestion des ressources humaines (GRH) au cycle II de l'ENAM, nous avons choisi de réaliser une étude sur le thème intitulé

« Contribution à la réforme de l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/MTFPRAI ».

Nous vous remercions d'avance de vouloir répondre aux questions suivantes :

Question 1 : Sur quelle base fixez-vous des objectifs à vos collaborateurs ? -----

Question 2 : Que pensez-vous des critères d'évaluation que vous utilisez pour noter vos collaborations ?

- Réponse
- Pertinents pourquoi ? -----
 - Non pertinents pourquoi ? -----
 - Indifférents

Question 3 : Savez-vous ce qu'on entend par Gestion Par Objectif (GPO) ?

- Réponses :
- système de gestion entraînant la fixation préalable des objectifs aux agents
 - système de gestion entraînant l'entrevue d'évaluation entre le superviseur et l'agent
 - Aucune notion de la GPO
 - Indifférent

Question 4 : Avez-vous connaissance du processus de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ? -----

Question 5 : Comment est-elle mise en application au MTFPRAI en général et dans votre direction en particulier ? -----

Merci pour votre collaboration

ANNEXE N°3

Pour chacune des catégories des agents de l'Etat, les critères de notation mentionnés dans le bulletin individuel se présentent comme suit:

CATEGORIE A	CATEGORIE B	CATEGORIE C et D
Connaissances professionnelles	Connaissances Professionnelles	Connaissances professionnelles
Culture générale	Culture générale	Ponctualités et assiduités
Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction	Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction	Soin et rapidité dans l'exécution des tâches
Disponibilité et sens du service public	Disponibilité et sens du service public	Conscience professionnelle

Source : résultat d'étude 2015

Il convient de noter au passage que la catégorie E qui regroupe les agents d'entretien et de service est en voie de disparition étant donné que l'Etat ne recrute plus ces catégories de personnels et préfèrent recourir aux sociétés de prestations de service pour l'entretien des bureaux et les prestations de gardiennage.

ANNEXE N° 4a

FICHE DE POSTE : Emploi cadre

DESCRIPTION DE POSTE N°		
Désignation du poste :		
Unité Administrative de rattachement :		
Dénomination de la fonction :		
Intérim (Suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
..... Description sommaire de la mission		
..... Description détaillée des responsabilités		
I- Responsabilités de gestion :		
.....		
☞ Les activités :		
1-		
2-		
3-		
II- Responsabilités techniques :		
.....		
☞ Les activités		
1		
2		
3		
III- Responsabilités particulières :		
.....		
☞ Les activités :		
1-		
2-		
Exigences du Poste :		
I- Profil de formation :		
II- Formation Professionnelle :		
..		
III- Expérience Professionnelle :		
.....		
IV- Aptitudes particulières :		
Nom et Prénoms du titulaire de poste :		
.....		
Date de rédaction de la description du poste :	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du / de la titulaire du poste :

ANNEXE N°4b

FICHE DE POSTE : Emploi non cadre

DESCRIPTION DE POSTE N°		
Désignation du poste :		
Unité Administrative de rattachement :		
Dénomination de la fonction :		
Intérim (Suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
..... Description sommaire de la mission Description détaillée des responsabilités I- Responsabilités techniques : ☞ Les activités 1 2 3 II- Responsabilités particulières : ☞ Les activités : 1- 2-		
Exigences du Poste :		
I- Profil de formation :		
II- Formation Professionnelle :		
..		
III- Expérience Professionnelle :		
.....		
IV- Aptitudes particulières :		
Nom et Prénoms du titulaire de poste :		
.....		
Date de rédaction de la description du poste :	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du / de la titulaire du poste :

ANNEXE N°5a

Aspects et moyens d'évaluation des critères communs à toutes les catégories confondues.

□□ Rendement

Aspects du rendement	Moyens d'évaluation
1- Degré d'atteinte des objectifs	- mesurer les résultats obtenus - les comparer aux objectifs - déterminer l'écart - Quantifier le travail accompli
2- Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité- efficience-gaspillage)	- mesurer la quantité de ressources utilisées - comparer avec celle des ressources prévues - dégager l'écart - noter les cas d'efficacité, d'efficience ou de gaspillage de ressources

□□ Le comportement au travail

Aspects du comportement	Moyens d'évaluation
1- Qualité des relations	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : - le sens de la communication - la démarche vers les collègues en consultation - le sens de l'entraide - le contact avec la clientèle - l'esprit de partage
2- Présentation et assiduité au travail	- Noter les absences et les retards non justifiés de même que les fréquentes absences justifiées - observer la tenue au travail
3- soins apportés dans l'utilisation du matériel	- mauvaise utilisation du matériel - négligences - soins apportés au matériel

□□ Les qualités professionnelles

Aspects	Moyens d'évaluation
1- Maîtrise des connaissances techniques	- la qualité des dossiers traités ou des opérations exécutées - la pertinence des solutions techniques proposées pour résoudre un problème - la démonstration d'une culture spécialisée
2- Implication dans les objectifs de son unité	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : - ses efforts pour le traitement d'un dossier ou pour la réalisation d'un objectif - la persévérance et la capacité d'entreprendre et d'aller jusqu'au bout - le don de soi au travail
3- Respect des délais	- délais de traitement des dossiers - temps d'exécution des opérations
4- Probité et conscience professionnelle	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : - une forte préoccupation de l'agent au travail - le désir de vouloir toujours bien faire - l'honnêteté manifestée au travail et dans l'utilisation des ressources - absence de griefs des clients sur le travail de l'agent
5- Méthode et organisation du travail	Ce qu'il faut apprécier chez le collaborateur : - le respect des procédures et des méthodes de travail - l'ordre au travail - la définition et le respect des plans d'actions

ANNEXE N° 5b

Aspects et moyens d'évaluations des critères spécifiques à chaque catégorie

Pour le personnel de direction ou de supervision

L'aptitude de diriger

Aspects de l'aptitude à diriger	Moyens d'évaluation
1- Qualité d'animation et de coordination	<ul style="list-style-type: none"> - l'encadrement et la formation apportés aux collaborateurs - le degré de motivation des collaborateurs du dirigeant - la planification - la qualité des rapports d'activité produits Le suivi d'exécution des tâches prescrites - les feed-back effectués - la délégation - les comptes rendus des réunions de coordination - la qualité et l'efficacité des décisions
2- Modèle d'autorité et de maturité	<ul style="list-style-type: none"> - l'intérêt du dirigeant par rapport aux relations humaines - l'attitude du dirigeant dans les cas de conflits interpersonnels - l'acceptation de son autorité par les collaborateurs - l'intérêt du dirigeant par rapport à l'exécution des tâches - capacité d'influencer le groupe
3- Le sens des responsabilités du service public	<ul style="list-style-type: none"> - le traitement des sollicitations des clients - le respect de la hiérarchie - la transparence dans la gestion des marchés publics

Pour le personnel d'opération

L'initiative

Aspect de l'initiative	Moyens d'évaluation
Prises d'initiatives pour améliorer la manière de servir	<ul style="list-style-type: none"> - les actions initiées pour surmonter les difficultés et améliorer la qualité de service

ANNEXE N°6

Proposition de grille de pondération des critères

Critères	Personnel de Direction ou de Supervision	Personnel d'étude, de conseil et de contrôle	Autres agents
RENDEMENT	10 points	10 points	10 points
QUALITES PROFESSIONNELLES	3points	3points	4points
COMPORTEMENT AU TRAVAIL	2 points	2 points	4 points
APTITUDE A DIRIGER	3 points	-	-
CREATIVITE	2 points	5 points	-
INITIATIVE	-	-	2 points
TOTAL	20 points	20 points	20 points

ANNEXE N°7

Tableau de critère d'efficacité de la GPO

Méthode d'évaluation	Critère d'efficacité						
	Développement	Evaluation	Economie	Réduction de risque d'erreur	Relation interpersonnelle	Mise en œuvre	Acceptation
Approche axée sur les résultats							
Gestion par objectif	++	++	-	+	+	+	+

Noté : - faible ; + = de passable à bon ; ++ = de très bon à l'excellence

Source : Dolan et al. (2008) : « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, 4^{ème} édition, page 250.

ANNEXE N° 8

Annexe 8a- Lettre de mission du chef de Département administration publique au titre de 2009

École nationale d'administration
et de magistrature

Direction Générale

Direction de la formation initiale

N° 2008 – 07/ENAM/DG/DFI

Objet : Lettre de mission au
Titre de l'année 2008

BURKINA FASO
Unité – Progrès - Justice

Ouagadougou, le 15 janvier 2008

Le Directeur de la Formation Initiale
Au
Chef du département administration publique

- Ouagadougou-

Conformément aux attributions du Département administration publique d'une part, et par rapport à la lettre de mission n0 2008- 02/ENAM/DG du 7 janvier 2008 qui m'a été adressée par le Directeur Général en ma qualité de Directeur de la Formation Initiale et d'autre part, vous voudriez poursuivre, dans le but de leur pleine réalisation, les objectifs ci-après pour l'année 2008 :

- 1) - assurer la gestion administrative courante du département administration publique
- 2) – diriger et animer mensuellement les conseils pédagogiques du département administration publique ;
- 3) – assurer le suivi des cours relevant du département;
- 4) – opérationnaliser la création de la filière emploi et formation professionnelle ;
- 5) – produire mensuellement le taux d'exécution des cours relevant du département ;
- 6) – assurer deux cent (200) heures cours ;
- 7) – encadrer trois (3) élèves pour la rédaction de leur mémoire.

Par ailleurs, je vous informe que les résultats auxquels vous parviendrez dans le cadre de l'exécution de la présente lettre de mission, serviront de base pour votre évaluation et votre notation au titre de l'année 2008. En tout état de cause, vous pouvez compter sur ma disponibilité et ma collaboration personnelle à vous appuyer dans votre mission.

Le Directeur de la formation Initiale

La performance, le rendement et les résultats du chef de département se présentent comme suit :

Tableau n° XV : Performance du chef département

N°	Objectif	Résultats atteints
01	assurer la gestion administrative courante du département administration publique	100%
02	diriger et animer mensuellement les conseils pédagogiques du département administration publique	75%
O3	assurer le suivi des cours relevant du département	90%
O4	Opérationnaliser la création de la filière emploi et formation Professionnelle	100%
O5	Produire mensuellement les taux d'exécution des cours du département	100%
O6	Assurer annuellement 200 heures des cours	90%
07	Encadrer trois (3) élèves pour la rédaction de leur mémoire	100%

- Le taux général de réalisation des objectifs assignés au chef de département au titre de l'année 2008 est de 93,57 %. Le taux de réalisation de chaque objectif s'obtient en additionnant les taux de réalisation des différentes activités concourant à la réalisation de l'objectif.
- Pour obtenir le taux général de réalisation des objectifs on additionne les différents taux de réalisation des différents objectifs que l'on divise par le nombre d'objectifs assignés à l'agent. Le résultat atteint détermine la performance du chef de département au titre de l'année 2008.

ANNEXE N°8b

Séminaire sur l'Opérationnalisation de la gestion axée sur la performance et les résultats dans l'administration publique et les institutions de l'État

(Stratégies de mise en œuvre, défis et solutions pratiques)

La gestion axée sur la performance et les résultats appliqués à la gestion des ressources humaines

(Nia Gustave MILLOGO – Burkina Faso)

Enseignant à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature du Burkina Faso

25 – 28 Mai 2009

Rabat (Maroc)

(Perform-09-II-Millogo-1).

Les instruments et outils de l'évaluation de la performance et des résultats

Les instruments et les outils d'évaluation sont :

- le programme d'activités ;
- le contrat d'objectifs ;
- la lettre de mission ;
- la fiche d'indication des attentes ?

La mise en œuvre des dispositions de la loi 013 implique la mise en place d'un système de gestion axé sur une programmation et un reportage très rigoureux des activités. Elle implique également que les agents à évaluer aient un programme de travail avec des objectifs précis. Dans cette perspective, avant l'examen des instruments de l'évaluation du rendement des agents dans la fonction publique, il convient de voir les outils de programmation et de rapportage des structures que sont le programme et le rapport d'activités.

Au terme du décret n° 2003- 266/PRES/PM/MFPRE du 27 mai 2003 portant normes d'élaboration des programmes et rapports d'activités dans les structures de l'Administration publique, ces instruments sont au nombre de deux (2) :

- le contrat d'objectifs (lettre de mission ou fiche d'indication des attentes) ;
- le programme d'activités.

1. Le programme d'activités

Le programme d'activités est un calendrier d'activités complémentaires ou consécutives établi dans le but de réaliser les objectifs définis par la structure. Il précise les objectifs du service en indiquant les activités à entreprendre, leur délai de réalisation, les résultats attendus et les contraintes de réalisation. Le programme d'activités d'une structure est constitué éventuellement des programmes d'activités des différentes unités administratives qui la composent. Le programme de chaque structure est paraphé par le responsable et adopté par le supérieur hiérarchique immédiat du responsable de la structure.

CANEVAS D'ÉLABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITÉS

Ministère / Institution.....
Unité administrative.....

BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

Programme d'activités au titre de l'année 200...

I. Introduction (*Rappel des attributions de la structure et des objectifs de la lettre de mission*)

II. Programmation des activités

N° d'ordre	Objectifs	Activités	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultats attendus
1					

Lieu et date

Paraphe du responsable
De structure

Signature du supérieur hiérarchique immédiat
du responsable de la structure

1. Le contrat d'objectifs

Le contrat d'objectifs se veut un ensemble d'instructions et de consignes données à un agent en vue de la réalisation du programme d'activités et du bon fonctionnement de la structure à laquelle il appartient. Il sert de base à l'évaluation des agents de la fonction publique.

Il prend la forme d'une lettre de mission lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique immédiat disposant du pouvoir de notation et d'une fiche d'indication des attentes, en ce qui concerne les autres agents.

La lettre de mission est une instruction écrite du supérieur hiérarchique immédiat qui fixe les objectifs à chaque collaborateur responsable de structure. Elle fait l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des structures de l'Administration de l'Etat.

CANEVAS D'ELABORATION DU CONTRAT D'OBJECTIFS : LA LETTRE DE MISSION

Ministère / Institution :
Unité administrative

BURKINA FASO
Unité - Progrès - Justice

Lieu et date

La / Le (titre du supérieur hiérarchique responsable de structure)

à

Madame / Monsieur le (titre du collaborateur responsable de structure)

Adresse du destinataire de la lettre de mission

Objet : **Lettre de mission au titre de l'année 200.....**

Suite à la lettre de mission n°-...../ du

..... qui m'a été adressée par Madame / Monsieur le

.....et conformément aux attributions de votre unité administrative, je vous invite par la présente à élaborer votre programme d'activités au regard des objectifs ci-après :

- ;

Je vous informe que les résultats auxquels vous parviendrez serviront de base pour votre évaluation au titre de l'année 200....

Dès à présent, je puis vous assurer de ma disponibilité à vous appuyer dans votre mission.

Signature du supérieur

La Fiche d'indication des attentes

La fiche d'indication des attentes, précise les tâches assignées aux autres agents, ainsi que les résultats attendus et les autres exigences de bon fonctionnement de la structure. Elle fait également l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des structures de l'Administration de l'Etat.

LA FICHE D'INDICATION DES ATTENTES

Ministère / Institution :

Unité administrative

BURKINA FASO

Unité - Progrès – Justice

Fiche d'indication des attentes au titre de l'année 200....

1. Identité de l'agent

Nom et prénom (s) de l'agent :	
Matricule :	Emploi :
Catégorie, Echelle, Classe et Echelon :	
Nom et Prénom (s) du Supérieur hiérarchique immédiat :	
Fonction du Supérieur hiérarchique immédiat :	

2. Attentes assignées à l'agent

N° D'ordre	Attentes	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultats attendus

L'agent :

Le supérieur hiérarchique :

Lieu et date

Outre ces outils nécessaires à la gestion axée sur la performance et les résultats appliqués à la gestion des ressources humaines, il a fallu à cet effet procéder à une description précise des emplois et des postes de travail dans tous les départements ministériels. Pour permettre une évaluation efficace, le législateur a fait également obligation aux départements ministériels de disposer d'un texte d'organisation des emplois spécifiques, texte décrivant de

manière extrêmement précise, les caractéristiques des différents emplois. Ces textes déterminent les attributions, les modes d'accès à ces emplois.

Le processus tel que conçu pour apprécier la gestion axée sur la performance et les résultats appliqués à la gestion des ressources humaines dans l'administration publique burkinabé s'articule autour du contrat d'objectif qui se décline en lettre de mission pour les responsables de structures (ministre, secrétaire général, directeur régional, directeur central, directeur départemental et chef de service). Pour les autres agents non responsables de structures, la mesure de leur performance se fait sur la base de la fiche d'indication des attentes.

Les éléments ci- après viennent étayer le processus de la gestion sur la performance appliqué à la gestion des ressources humaines tel qu'il est appliqué dans l'administration publique burkinabé depuis la réforme globale de l'administration publique intervenue depuis 1998. La gestion axée sur la performance et les résultats en matière de gestion de ressources humaines prend en compte deux situations à savoir :

- - la gestion de la performance des agents responsables de structure ;
- - la gestion de la performance de ceux non responsables de structure.

1 : Les critères d'évaluation des agents responsables de structures

Le management par objectif mis en place depuis la réforme de 1998 fait appel à des instruments décrits plus haut (programme d'activités et contrat d'objectifs). Le contrat d'objectif qui prend la forme d'une lettre de mission dans le cas d'espèce fixe les différents objectifs assignés à chaque service et par conséquent à chaque responsable de structure.

Sur cette base, l'évaluation et la détermination de la performance et l'atteinte des résultats des agents responsables de structures se résument aux taux de réalisation des objectifs à eux fixés dans la lettre de mission par leurs supérieurs hiérarchiques.

A partir des éléments ci – dessus cités, chaque année, chaque responsable de structure reçoit une lettre de mission à partir de laquelle il élabore le programme d'activités de sa structure. Le taux de réalisation des objectifs contenus dans sa lettre de mission détermine par le même fait sa performance en termes de résultats sur la période qui est annuelle, si l'on considère comme Christian BATTAL selon lequel «*la performance ou la réussite est simplement le fait d'avoir obtenu des résultats, comparés à un ou plusieurs objectifs qui signifiaient le niveau d'attente préalable* ».

Le cas ci – dessous illustre parfaitement cet état de fait.

Ministère de la Fonction Publique
Et de la Réforme de l'Etat

Secrétariat Général

Direction Générale de la Fonction Publique

BURKINA FASO

Unité – Progrès - Justice

Ouagadougou le 12 février 2007

**Le Directeur Général
de la Fonction Publique**

A

**Monsieur Jean Marie YOUGBARE
Mle 24 052, Directeur du Personnel de l'Etat
- Ouagadougou -**

N° 2007-12/MFPRE/SG/DGFP

Objet : Lettre de mission au
titre de l'année 2007

Aux termes des dispositions de l'article 18 du décret, portant organisation du Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat, la Direction du Personnel de l'Etat, dont vous êtes de le premier responsable, «assure la gestion administrative des personnels fonctionnaires et contractuels de l'Etat.

Elle est particulièrement chargée :

- de la préparation des actes relatifs aux différentes opérations de gestion et d'administration des personnels ;
- de l'intégration et de l'engagement dans la fonction publique des personnels fonctionnaires et contractuels de l'Etat ;
- de l'immatriculation des agents intégrés ou engagés ainsi que de l'ouverture des dossiers individuels les concernant ;
- du suivi des fonctionnaires en cours de stage probatoire et des contractuels à l'essai ;
- de la titularisation ou de l'engagement définitif des agents en fin de stage probatoire ou d'essai ;
- du suivi des stages de formation, de spécialisation ou de perfectionnement ;
- de la gestion des dossiers individuels normalisés »

Dans le cadre globale des attributions ci- dessus rappelées et en référence d'une part, à la lettre de mission no 2007- 165/MFPRE/SG du 12 février 2007 qui m'a été adressée en ma qualité de Directeur

Général de la Fonction Publique et d'autre part, au programme d'activités adopté par la conseil d'Administration du Secteur Ministériel (CASEM) du mardi 26 février 2007, vous voudriez poursuivre, dans le but de leur pleine réalisation, les objectifs ci-après pour l'année 2007 :

- 1) - assurer la gestion administrative courante des agents dans la fonction publique ;
- 2) - régulariser les avancements d'échelon et de classe au titre des années 2004,2005 et 2006
- 3) - produire les projets d'actes de mise en retraite des agents de la fonction publique ;
- 4) - tenir à jour les dossiers individuels des agents de la fonction publique ;
- 5) - apporter un appui technique aux DRH des ministères et institutions.

Par ailleurs, je vous informe que les résultats auxquels vous parviendrez dans la cadre de l'exécution de la présente lettre de mission, serviront de base pour votre évaluation et votre notation au titre de l'année 2007. En tout état de cause, vous pouvez compter sur ma disponibilité et ma collaboration personnelle à vous appuyer dans votre mission.

Prosper KAMBIRE - /

À la fin de l'année le supérieur hiérarchique et son collaborateur font le bilan de l'année pour déterminer la performance de l'agent et les résultats atteints. Dans le cas de ce directeur le tableau de réalisation des objectifs assignés se présentait comme suit :

N0	Objectifs	Résultats atteints
01	assurer la gestion administrative courante des agents dans la fonction publique	96,50%
02	régulariser les avancements d'échelon et de classe au titre des années 2004,2005 et 2006	76,50%
03	produire les projets d'actes de mise en retraite des agents de la fonction publique ;	98, 33%
04	tenir à jour les dossiers individuels des agents de la fonction publique	95,33%
05	apporter un appui technique aux DRH des ministères et institutions	100%

Le taux général de réalisation des objectifs assignés à Monsieur Jean Marie YOUGBARE au titre de l'année 2007 est de 96,33%. Le taux de réalisation de chaque

objectif s'obtient en additionnant les taux de réalisation des différentes activités concourant à la réalisation de l'objectif.

Pour obtenir le taux général de réalisation des objectifs on additionne les différents taux de réalisation des différents objectifs que l'on divise par le nombre d'objectifs assignés à l'agent.

2 : Les critères d'évaluation de la performance et des résultats des agents non responsables de structures

Pour cette catégorie d'agents l'outil utilisé est essentiellement la fiche d'indication des attentes fixées par le supérieur hiérarchique immédiat.

- La fiche d'indication des attentes est un ensemble de consignes et d'objectifs que le supérieur hiérarchique donne à ses collaborateurs qui ne sont pas supérieurs hiérarchiques immédiats.
- L'agent sera évalué en fin d'année sur l'atteinte des attentes que son supérieur hiérarchique immédiat lui a fixées en début d'année.

Nom et Prénoms : OUEDROGO M. Célestine	
Matricule : 20035 B	Emploi : Agent de bureau
Catégorie, Echelle, Classe et Echelon : 2 ^{ème} Catégorie Echelle B	
Nom et Prénoms du supérieur hiérarchique immédiat : SAWADOGO Apollinaire	
Fonction du supérieur hiérarchique immédiat : Secrétaire Général	

N°	Attentes	Echéances	Contraintes	Résultats attendus

Comme pour la détermination de la performance et des résultats opérés en fin d'année pour ceux qui sont supérieurs hiérarchiques, responsables de structures, le même procédé vaut aussi pour les autres² agents non détenteurs du pouvoir d'évaluation et de notation.

À la fin de l'année le supérieur hiérarchique et son collaborateur font le bilan de l'année pour déterminer la performance de l'agent et les résultats atteints. Dans le cas de cet agent qui est en service au service de la scolarité de l'Ecole nationale

d'administration et de magistrature, le tableau de réalisation des attentes assignées se présentait comme suit, au titre de l'année 2007 :

N0	Attentes du supérieur hiérarchique	Résultats atteints
01	Participer au recrutement des élèves	100%
02	Etablir à chaque élève une carte d'identité scolaire	90%
03	Elaborer les statistiques scolaires	75%
04	Remettre aux élèves leurs diplômes	100%

L'agent en question est performante à : $(100\% + 90\% + 75\% + 100\%) / 4 = 86,25\%$. La performance dans le cas d'espèce étant égale à l'atteinte des attentes préalablement assignées à l'agent au cours de l'année 2007, l'on peut en déduire l'agent a atteint de très bon résultats par rapport aux attentes à elle fixées.

Table des matières

INTITULÉS	PAGES
JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE	ii
AVERTISSEMENT	iii
DÉDICACE	iv
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES SIGLES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
GLOSSAIRE	viii
AVANT PROPOS	ix
RÉSUMÉ	x
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre général de l'analyse de la problématique de l'adéquation entre l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/MTFPRAI et les exigences de la GAR	3
SECTION 1 : Cadre Institutionnel et Ciblage de la problématique de l'étude.	4
Paragraphe 1 : Présentation de la DGFP/MTFPRAI et Etat des lieux.	4
I- Historique, structuration et état des lieux de la DGFP/MTFPRAI	4
1.1- Historique et structuration de la DGFP/MTFPRAI	4
1.2- Présentation et état des lieux de la DGFP	6
Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique de l'étude.	16
I- Ciblage et la spécification de la problématique de l'étude	16
1.1- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et ciblage de la problématique.	16
1.2- Spécification de la problématique	20
II- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée	21
2.1- Formulation du thème.	21

2.2- Vision et démarche de résolution de la problématique.	21
SECTION 2 : Cadre théorique et construction du tableau de bord de l'étude.	25
Paragraphe 1 : Causes et hypothèses de la problématique	25
I- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1	25
II- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2	26
III- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3	26
Paragraphe 2 : Objectifs de recherche et élaboration du tableau	27
I- Objectifs de recherche	27
1.1- Objectif général :	27
1.2- Objectifs spécifiques :	27
II- Tableau de bord de l'Etude	28
CHAPITRE SECOND : Revue de littérature, l'approche méthodologique et suggestions pour une adéquation de l'évaluation de la performance des agents de la DGFP/ MTFPRAI avec la GAR	30
SECTION 1 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche	31
Paragraphe I : contributions antérieures liées à la problématique choisie	31
I- Clarification des concepts : évaluation, appréciation, rendement et performance.	31
II- Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques	32
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	37
I- L'approche empirique	37
1.1- L'objectif de l'enquête	37
1.2- Le cadre de l'enquête et la population mère	37
1.3- L'échantillon de l'enquête	37
1.4- La spécification des données	38
1.5- La Technique de dépouillement	39
1.6- Les Outils de présentation des données	39
II- L'approche théorique	39
SECTION 2 : Analyses, diagnostics, propositions de solutions et les conditions de mise en œuvre.	39

Paragraphe 1 : Analyses et diagnostics de recherche	39
I- Collecte et dépouillement des données.	39
1.1- Collecte et limites des données	40
1.2- Restitution des résultats d'enquête	41
II- Vérification des hypothèses et établissement des diagnostics	45
2.1- Vérification des hypothèses	46
2.2- Etablissement des diagnostics	47
Paragraphe 2 : Proposition de solutions et les conditions de mise en œuvre.	48
I- Propositions de solutions pour la réforme du système d'évaluation de performance des agents publics	48
1.1- Élaboration des fiches de poste	48
1.2 - Proposition d'un référentiel de critères d'évaluation	50
1.3- Suggestion d'un processus d'évaluation de performance conforme à la GAR	51
II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et la synthèse de l'étude dans un tableau	54
2.1- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	54
2.2- Tableau de synthèse de l'étude (TSE).	55
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE	59
ANNEXES	Xii
TABLE DES MATIÈRES	xxxiii