



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**

\*\*\*\*\*

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE (E.N.A.M)**



## *Mémoire de fin de Formation du Cycle II*

**OPTION :**  
MANAGEMENT

**FILIERE :**  
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015*

# Applicabilité du système d'évaluation à la fonction publique : cas des enseignants contractuels du MEMP

*Réalisé et présenté par :*

**Davy K. I. ONONDJA**

*Sous la direction de :*

*Maître de stage :*

**Maxime G. MIGAN**

*Chef service des Affaires Disciplinaires  
et du Contentieux (DRH/MEMP)*

*Directeur de mémoire :*

**Gilbert FANOU**

*Enseignant à l'ENAM*

**décembre 2015**

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**Président : Frantz MASSOUGBODJI**

**Vice-Président : Pierre Claver ADOMOU**

**Membre :**

## **AVERTISSEMENT**

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

## DEDICACE

A mes chers parents, grâce à qui j'ai vu le jour ;

A mon épouse, pour son soutien ;

A mes enfants, pour leur sacrifice ;

A mes frères et sœurs ;

A tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'aboutissement de cette œuvre,

Je dédie ce mémoire.

## REMERCIEMENTS

- ✓ Au Directeur de l'ENAM et son Adjoint ;
- ✓ A notre Maître de mémoire Monsieur Gilbert FANOUE, qui par son assistance constante et son sens aigu du travail bien fait, a su orienter et diriger ce travail avec beaucoup d'abnégation, malgré ses multiples occupations ; trouvez ici, l'expression de notre profonde gratitude ;
- ✓ Toute notre reconnaissance à notre maître de stage, Monsieur Maxime Germain MIGAN, Chef du Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux du MEMP pour sa précieuse contribution ;
- ✓ A tous les Enseignants de l'ENAM et aux membres de l'Administration;
- ✓ A Monsieur Blaise C. ACAKPO, DRH/MEMP pour son soutien.

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>ACE</b>	: Agent Contractuel de l'Etat
<b>APE</b>	: Agent Permanent de l'Etat
<b>MEMP</b>	: Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>SGACE</b>	: Service de Gestion des carrières des Agents Contractuels de l'Etat
<b>SPRF</b>	: Service de Prévision, du Recrutement et de la Formation
<b>SGC</b>	: Service de Gestion des Carrières des personnels administratif et enseignant
<b>SA</b>	: Secrétariat Administratif
<b>INFRE</b>	: Institut National pour la Formation et la Recherche en Education
<b>CFPEEN</b>	: Centre de Formation, de Perfectionnement des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale
<b>ENI</b>	: Ecole Normale d'Instituteurs
<b>C/CS</b>	: Chef de la Circonscription Scolaire
<b>CS</b>	: Circonscription Scolaire
<b>SGAPE</b>	: Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
<b>GPEC</b>	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>DDEMP</b>	: Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire
<b>CODIR</b>	: Comité de Direction
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>TBE</b>	: Tableau de Bord de l'Etude

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau I</b> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	14
<b>Tableau II</b> : Synthèse des approches génériques .....	18
<b>Tableau III</b> : Observation des fiches d'évaluation des enseignants contractuels.....	21
<b>Tableau IV</b> : Tableau de bord de l'étude .....	23
<b>Tableau V</b> : Construction du tableau de bord de l'étude.....	27
<b>Tableau VI</b> : Répartition selon la cause liée à la non application de la procédure d'évaluation annuelle : résultat du questionnaire .....	36
<b>Tableau VII</b> : Répartition selon la cause liée à l'imprécision des critères d'évaluation : résultat du questionnaire.....	37
<b>Tableau VIII</b> : Répartition selon la cause liée à l'attribution de notes non objectives : résultat du questionnaire .....	38
<b>Tableau IX</b> : Synthèse de l'étude .....	43

## GLOSSAIRE

Pour éviter toute ambiguïté dans la compréhension de ce travail, il importe de clarifier certains concepts clés utilisés dans la réalisation de cette étude.

**ACE** : l'agent contractuel de l'Etat est une personne autre que l'agent permanent de l'Etat recrutée pour occuper des emplois publics permanents ou non dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif, scientifique. Il est lié à l'administration par un contrat de travail. (Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008)

**APE** : l'agent permanent de l'Etat est une personne qui est recrutée, nommée puis titularisée dans un grade de la hiérarchie des administrations et services de l'Etat et des collectivités locales, des sociétés d'économie mixte, des établissements publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social et des offices. (SGAPE)

**Appréciation** : lors des récents travaux, le terme « appréciation » se substitue à ceux « d'évaluation » et de « notation ». En GRH, c'est « l'estimation de la valeur professionnelle d'un agent par sa hiérarchie. » (LAPRA, 1997)

**Compétence** : ce concept fait l'objet de multiples débats quant à sa définition exacte. Cependant, retenons celles-ci :

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. » (ZIFRAN, 1999). C'est également l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée.

En somme, au pluriel, ce terme désigne un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

**Critère d'évaluation** : norme ou règle de référence qui permet de porter un jugement sur une personne, une situation, un objet ou une variable. (Brunswick, juillet 1999)

**Efficacité** : c'est le fait de parvenir à un bon résultat.

**Efficience** : c'est la capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. C'est l'efficacité à moindre coût.

**Applicabilité du système d'évaluation à la fonction publique : cas des enseignants contractuels du MEMP**

**Evaluation** : elle « consiste à utiliser les données de l'observation et de l'analyse recueillies lors de la supervision et d'en faire le bilan pour être en mesure de prendre des décisions d'ordre pédagogique ou administratif. » (Brunswick, juillet 1999)

**GRH** : selon (CODO, 2007), la GRH est la « fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion dynamique des hommes et des femmes qui y travaillent. Son champ couvre plusieurs domaines à savoir :

- La gestion administrative du personnel ;
- Le développement des RH ;
- La GPEC
- La gestion des performances etc... »

**Notation** : ce terme emprunté au domaine de l'éducation, représente le premier type d'évaluation dans les entreprises. Emanant du système scolaire, le terme « notation » prend l'aspect péjoratif d'un système jugeant la valeur d'un individu à l'aide d'un chiffre et se servant de ce dernier pour admettre ou recalculer le candidat. (Pierron, 1963)

**Performance** : à l'origine, ce terme se rapportait aux épreuves sportives. En management, on retiendra que la performance est le résultat généralement remarquable, obtenu au terme d'une activité. (Dictionnaire Encarta)

**Potentiel** : c'est la capacité personnelle qu'un employé peut développer pour fournir une performance élevée dans son travail.

**Rendement** : c'est ce que produit un employé par rapport à ce qui est attendu de lui.

**Ressources Humaines** : c'est l'ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs.

**Système d'évaluation** : c'est « l'ensemble des mécanismes mis en place au sein d'une organisation pour apprécier les compétences et les performances des salariés. » (LAPRA, 1997)

## RESUME

S'il est important d'acquérir des ressources humaines, de leur assigner des tâches tout en leur définissant des objectifs à atteindre au bout d'un délai, il est tout aussi important de mettre en place un certain nombre de mécanismes qui permettent de contrôler et d'apprécier la quantité et la qualité de ce qui est fait par rapport à ce qui est attendu d'elles. L'évaluation apparaît alors comme la clé de voûte de la gestion optimale des ressources humaines et par voie de conséquence, de l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Malheureusement l'évaluation des agents de l'Etat apparaît comme l'un des maillons faibles de la gestion des ressources humaines. De façon spécifique, la pratique de l'évaluation des enseignants contractuels du MEMP révèle plusieurs insuffisances que, si rien n'est fait, risquent de plomber la performance du système éducatif.

Les observations de stage nous ont permis de relever des dysfonctionnements relatifs à la non application de la procédure d'évaluation annuelle, à l'imprécision des critères d'évaluation et à l'attribution des notes non objectives. La recherche de solutions à ces problèmes nous a conduit à nous fixer des objectifs aussi bien général que spécifiques ainsi qu'à formuler des hypothèses de travail.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons procédé à une collecte de données aussi bien au niveau des directeurs qui sont les évaluateurs qu'au niveau des enseignants, c'est-à-dire les évalués afin de tester nos hypothèses de recherche. Cette démarche nous a permis de proposer des solutions en vue d'améliorer le système d'évaluation de ce personnel.

## SOMMAIRE

IDENTIFICATION DU JURY .....	i
AVERTISSEMENT.....	ii
DEDICACE .....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
SIGLES ET ACRONYMES .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
GLOSSAIRE .....	vii
RESUME .....	ix
SOMMAIRE .....	x
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>4</b>
I- CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE .....	5
II- CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	13
<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTION POUR L'AMELIORATION DU SYSTEME D'EVALUATION</b> .....	<b>19</b>
I- CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	20
II- COLLECTE DE DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	35
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>46</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>XIV</b>

# **INTRODUCTION**

L'un des défis majeurs auxquels font face aujourd'hui les organisations modernes, qu'elles soient publiques ou privées, est la gestion optimale des ressources humaines. C'est ainsi que la performance de l'administration publique est devenue une préoccupation de tous les instants, surtout avec la mondialisation. Conscient de cet impératif, le législateur béninois a prévu des outils de mesure de la contribution des agents de l'Etat à la réalisation de ses objectifs à travers les dispositions de la loi n° 13-86 du 26 février 1986 portant SGAPE et celles du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE. Malheureusement, on constate que ces outils ne sont pas efficacement utilisés au point d'impulser le développement attendu. Minée par plusieurs problèmes dont entre autres la corruption, la lourdeur administrative, la politisation de l'administration, la pénurie du personnel, la qualité et la motivation du personnel existant, la fonction publique fait également face à la gestion optimale du personnel disponible. Ce personnel étant majoritairement constitué d'agents contractuels, il nous paraît opportun de nous intéresser à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires en général et des enseignants contractuels du MEMP en particulier.

En effet, après le gel du recrutement à la fonction publique au milieu des années 80, doublé du programme des départs volontaires de la fonction publique et des départs ciblés, l'Administration béninoise dans sa globalité est confrontée à la nécessité de renouveler l'effectif de son personnel. Elle s'est trouvée prise entre deux feux, c'est-à-dire combler le déficit en personnel et maintenir la masse salariale supportable par le budget national conformément aux instructions des institutions de Bretton Woods. Pour sortir de cet engrenage, l'Etat a recours successivement au service d'agents qualifiés d'occasionnels, de stagiaires du Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi (FSNE) et puis d'agents contractuels de l'Etat à partir de 1997. La situation professionnelle de cette dernière catégorie d'agents a été sécurisée avec la prise du décret cité plus haut. Cependant, ces agents ne seront profitables à l'Etat que s'ils sont capables de lui apporter de la plus-value. Pour ce faire, il faut, non seulement que leurs gestionnaires leur assignent des objectifs à atteindre, mais surtout les suivent dans l'exécution des tâches à eux confiées. L'aboutissement de ce suivi est l'évaluation professionnelle prévue aux articles 52 à 55 et 70 à 74 respectivement du SGAPE et du décret portant régime juridique d'emploi des ACE.

En effet, notre intérêt pour le thème « Applicabilité du système d'évaluation à la fonction publique : cas des enseignants contractuels du MEMP », tire sa source des nombreux dysfonctionnements révélés par les observations de stage à la Direction des Ressources Humaines de ce ministère. Ces insuffisances sont relatives entre autres à la non application de la procédure

d'évaluation annuelle, à une diversité d'interprétations des critères d'évaluation, à l'attribution des notes non objectives aux évalués. Il se dégage de ces constats un certain nombre d'interrogations :

- A quoi servirait-il d'assigner une tâche à un agent et de lui définir des objectifs à atteindre si le résultat n'est pas apprécié au bout du temps imparti ?

- Comment une organisation peut-elle être performante lorsque l'évaluation par le supérieur hiérarchique des agents n'est pas en adéquation avec le rendement de ces derniers ?

- Lorsque l'évaluation n'est pas conforme à la réalité, comment le gestionnaire pourra-t-il prendre des décisions idoines ?

A travers cette étude, notre objectif est de contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des enseignants contractuels et par voie de conséquence à la performance du ministère.

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté un plan bipartite :

Le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude, aux observations de stage et au ciblage de la problématique et le second au cadre théorique et méthodologique de l'étude et aux approches de solution pour l'amélioration du système d'évaluation des enseignants contractuels de l'Etat.

# **CHAPITRE PREMIER :**

## **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre, nous avons présenté dans un premier temps, le cadre physique et les observations de stage, puis dans un second temps, nous avons procédé au ciblage de la problématique de cette étude.

## **I- CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE**

Dans le souci de mieux connaître la structure dans laquelle nous avons effectué le stage, nous avons procédé d'abord à la présentation de la DRH puis ensuite à l'inventaire de l'état des lieux.

### **I.1- Présentation du cadre physique de la DRH/MEMP**

Avant de présenter la DRH, il serait indiqué de présenter au premier chef le cadre institutionnel dont elle dérive.

#### **I-1-1 Cadre institutionnel**

Dans cette partie, nous avons présenté le ministère à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

##### **➤ Attributions, organisation et fonctionnement du MEMP**

Créé par décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012, le MEMP a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

##### **❖ Attributions**

Le MEMP est chargé :

- ✓ de déterminer les objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans les domaines des enseignements maternel et primaire ;
- ✓ de concevoir, d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les programmes d'enseignement et de formation dans les écoles maternelles, primaires et privées ainsi que dans les Ecoles de formation des formateurs ;

- ✓ de préparer, de mettre en œuvre et de suivre les réformes nécessaires à l'introduction des langues nationales dans le système éducatif formel, en collaboration avec le ministère en charge de l'alphabétisation et de la promotion des langues nationales ;
- ✓ d'établir et de mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation et de déterminer les conditions d'ouverture et de fermeture des écoles maternelles et primaires et privées ;
- ✓ de promouvoir la scolarisation notamment celle des filles et des personnes défavorisées et à besoins spécifiques en vue d'un accès équitable à l'éducation et à la formation ;
- ✓ de mettre en œuvre les activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des matériels didactiques, des manuels scolaires, des équipements et autres équipements et fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires ;
- ✓ de déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes de formation ;
- ✓ de développer la recherche pédagogique et des méthodes d'apprentissage et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements ;
- ✓ de déterminer, en liaison avec les ministères et les partenaires sociaux concernés, les statuts particuliers des enseignants, du corps de contrôle et d'encadrement et des personnels administratifs et techniques du MEMP ;
- ✓ de déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants du secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à exercer la profession ;
- ✓ de déterminer les conditions de recrutement, de formation d'affectation et de promotion des personnels administratifs et techniques relevant du Ministère ;
- ✓ de gérer les carrières du corps de contrôle et d'encadrement, des personnels enseignant, administratif et technique du MEMP conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- ✓ d'élaborer et de suivre la politique des infrastructures et des équipements scolaires conformément à la législation en vigueur ;

- ✓ de promouvoir le secteur privé ;
- ✓ d'assurer la protection sociale et sanitaire des personnels enseignant, administratif et techniques ainsi que celles des apprenants ;
- ✓ d'améliorer les conditions de vie et de travail du corps de contrôle et d'encadrement, du personnel enseignant, administratif et de soutien ainsi que celles des apprenants ;
- ✓ de développer l'éducation physique et sportive, les activités culturelles, civiques et de protection de l'environnement dans les écoles maternelles et primaires.

#### ❖ **Organisation et fonctionnement**

Le MEMP comprend :

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

Parmi ces structures, celle qui a particulièrement retenu notre attention est la DRH où nous avons effectué notre stage.

#### **I-1-2 Cadre physique de l'étude : la DRH**

Nous présentons la DRH à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

##### ○ **Attributions, organisation et fonctionnement de la DRH**

Les attributions de la DRH sont fixées à l'article 59 du décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP puis précisées par l'arrêté n°123/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.

➤ **Attributions**

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté précité, la DRH est chargée :

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

➤ **Organisation et fonctionnement**

Afin d'assurer la mission qui lui est assignée, la DRH dispose de cinq services dont quatre sont qualifiés de techniques et un de service d'appui. Ce sont :

- ✓ le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs (SGC) ;
- ✓ le Service de la Gestion des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat (SGACE) ;
- ✓ le Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation (SPRF) ;
- ✓ le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC) et le
- ✓ le Secrétariat Administratif (SA) qui vient en appui aux quatre premiers.

## **I-2 Restitution des observations de stage : état des lieux des pratiques de gestion des RH**

Pendant le stage, nous avons focalisé nos observations sur les pratiques de gestion des ressources humaines notamment :

- la gestion des carrières ;
- le recrutement ;
- la formation ;
- l'évaluation du personnel...

➤ **La gestion des carrières**

La gestion des carrières est l'ensemble des activités de planification, d'organisation, de mise en œuvre et de contrôle de tous les actes qui affectent la vie professionnelle du travailleur en adéquation avec les besoins et la survie de l'organisation. Elle est un attelage entre la prise en compte des besoins de l'organisation et des potentiels et souhaits de chaque travailleur. La gestion des carrières apparaît donc comme un compromis entre les objectifs de l'organisation et les désirs exprimés par les travailleurs. Comme actes de gestion des carrières, on peut citer : le recrutement, la formation, les avancements, le reclassement etc.

Dans ce cadre, les instruments qui régissent principalement la gestion des agents de l'Etat béninois sont la loi n° 86-13 du 26 février 1986 portant SGAPE et le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE.

En effet, le décret précité comporte des dispositions relatives au recrutement des ACE, au déroulement de leur carrière, à leurs droits et devoirs, au régime disciplinaire, aux positions, à la cessation temporaire ou définitive de fonctions. Les principales étapes de la gestion de la carrière des ACE sont :

✓ ***l'engagement***

L'engagement est l'acte qui consacre le recrutement dans la fonction publique d'un agent titulaire de diplôme académique. Pour ce qui concerne l'ACE, il est matérialisé par le contrat qu'il signe avec l'administration suite à son succès au concours de recrutement auquel il a pris part. Aux termes de l'article 28 du décret portant régime juridique d'emploi des ACE, l'agent nouvellement recruté est soumis à une période d'essai dont la durée varie en fonction de sa catégorie ; cette durée est de trois mois pour les agents des catégories C et D, et de six mois pour ceux des catégories A et B. Lorsque le contrat est concluant, l'agent poursuit son exécution et bénéficie au bout de deux ans d'un avenant.

✓ ***l'avancement d'échelon***

L'avancement d'échelon est l'acte qui permet à l'agent de passer d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur. Pour l'APE, le bénéfice de l'avancement d'échelon est automatique alors que chez l'ACE, il est constaté par un avenant qui donne droit à une augmentation de traitement. A la différence de l'APE, le bénéfice de l'avancement d'échelon est subordonné à la production d'un dossier comportant obligatoirement des fiches d'évaluation. L'implication du point de vue du rendement est que l'ACE, plus que l'APE, devrait être plus performant quand il sait que son avancement est à ce prix.

✓ ***le reclassement***

Le reclassement se définit comme le changement de catégorie à l'intérieur d'un même groupe professionnel ou dans une catégorie immédiatement supérieure. Il s'obtient chez l'enseignant contractuel suite au succès à un examen professionnel.

Il convient de noter qu'en raison du circuit que doivent suivre ces différents projets d'actes d'une part, de la lourdeur administrative, d'autre part, les délais de parution sont longs. En outre, on remarque généralement que les usagers ne sont pas toujours renseignés sur les pièces des différents dossiers qu'ils sont appelés à constituer. Dans le cas d'un dossier incomplet ou mal constitué, il est procédé à son retour par le truchement de la DDEMP dont relève le requérant. Malheureusement, les DDEMP n'acheminent pas toujours ces dossiers dans les CS pour qu'ils soient transmis aux intéressés. La conséquence est qu'il n'est pas rare de voir des usagers reprendre plusieurs fois le même dossier sans succès et sans en connaître la cause. Il se dégage de ce constat le problème de la gestion efficace et efficiente de la carrière des enseignants contractuels.

➤ ***Le recrutement***

Le recrutement est l'«ensemble des activités et des processus utilisés pour inciter un nombre suffisant de personnes qualifiées à poser leur candidature à un poste déterminé au sein d'une organisation, afin que la sélection du personnel puisse respecter les intérêts à court et à long terme des personnes et de l'organisation». C'est la sélection et la mise à disposition de l'organisation des agents répondant au profil souhaité par l'organisation. Dans le cas de l'Administration publique, chaque département ministériel ou institution de l'Etat exprime ses besoins en personnel aussi bien en quantité qu'en qualité au ministère en charge du travail et de la fonction

publique. Le quota d'agents à recruter est déterminé par la loi des finances compte tenu des disponibilités budgétaires. Cette situation crée un gap entre les besoins exprimés et ceux réellement satisfaits au profit des ministères et institutions demandeurs. Aujourd'hui, la situation des enseignants contractuels est caractérisée par une hétérogénéité due d'une part, au mode d'accès, et d'autre part à la qualification professionnelle. Ainsi, si certains doivent leur recrutement à leur succès à un concours, d'autres ont été simplement reversés ; si certains sont titulaires de diplôme professionnel, d'autres ne sont détenteurs que de diplôme académique. Cette situation rend encore plus indispensable la formation professionnelle à l'endroit de cette catégorie d'agents.

➤ **La formation professionnelle**

La formation professionnelle est un ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes des connaissances, des compétences et habiletés et des comportements et attitudes afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles ou intellectuelles pour créer de la valeur ajoutée.

Dans le cas des enseignants, on distingue la formation initiale reçue dans les écoles de formation professionnelle appelées Ecole Normale d'Instituteurs (ENI), des formations diplômantes organisées par l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (INFRE), des formations sur le tas à l'intention des détenteurs de diplômes académiques et des formations continues par le truchement des Unités Pédagogiques. L'appréciation de l'impact de ces formations passe par l'évaluation des bénéficiaires.

➤ **L'évaluation professionnelle**

L'évaluation est l'appréciation de la valeur professionnelle des agents de l'Etat au cours d'une période appelée période de référence. Dans la fonction publique béninoise, elle est organisée par deux textes juridiques : la loi n° 86-13 du 26 février 1986 portant SGAPE et le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE. Il convient de souligner que ce dualisme s'explique par la coexistence de deux catégories d'agents de l'Etat, à savoir les APE et les ACE. Au niveau des APE, les dispositions relatives à la notation sont contenues aux articles 52 à 55 du SGAPE, tandis que celles relatives aux ACE se trouvent aux articles 70 à 74 du décret précité. Ces textes ont consacré le principe de l'annualité de l'évaluation à partir du 15 août de chaque année, l'obligation d'évaluer les collaborateurs en comité de direction, de leur communiquer les appréciations et la note, la nécessité d'avoir un entretien d'évaluation avec eux. Mais dans la pratique, aucune de ces dispositions n'est appliquée aussi bien par les gestionnaires des APE que

ceux des ACE. De façon concrète, l'évaluation n'intervient pour les APE que dans un cycle de quatre ans c'est-à-dire à l'occasion de la constitution du dossier d'avancement de grade, tandis qu'elle a lieu pour les ACE dans un cycle de deux ans, étant dit que ceux-ci sont astreints à la justification de tout acte de gestion de leur carrière. Il se dégage un dualisme dans la gestion de la carrière de ces deux catégories d'agents de l'Etat dû à leur statut respectif : les premiers sont dans une situation statutaire alors que les seconds sont en relation contractuelle avec l'administration publique.

Dans tous les cas, cette pratique de l'évaluation des agents de l'Etat est une parfaite illustration de la non application du principe de l'annualité exigé par les deux textes. En outre, les supérieurs hiérarchiques ne convoquent pas leur CODIR à l'occasion de l'évaluation de leurs collaborateurs, de même que les notes et appréciations ne leur sont pas communiquées. Il se pose alors la question de savoir, lorsque l'évaluation est faite en catimini par le supérieur hiérarchique et sans entretien, comment l'évalué peut-il prendre, le cas échéant, conscience de sa contre-performance ? De plus, en ne respectant pas le principe de l'annualité, les années creuses seront celles de l'inconscience professionnelle car « la peur du gendarme est le commencement de la sagesse ». Au vu de tous ces constats, il n'est pas exagéré de dire que les gestionnaires des ressources humaines font tout, sauf ce qui est prévu par les textes en matière d'évaluation professionnelle.

Au regard des observations de stage, nous pouvons dresser l'état des lieux de la gestion des ACE aussi bien à travers ses atouts que ses menaces.

### **I-2-1 Les forces**

Elles se résument :

- A l'existence des programmes d'étude et des guides par cours ;
- A la formation continue des enseignants ;
- A l'existence des corps de contrôle des enseignants ;
- A la dotation des corps de contrôle en moyens roulants.
- A la réouverture des ENI ;
- Au fonctionnement du CFPEEN ;
- A l'octroi de subventions aux écoles ;
- A la dotation des écoles en matériels didactiques et en manuels scolaires.

Mais ces atouts ne doivent pas occulter les nombreuses difficultés, qui, si rien n'est fait, risquent d'handicaper la performance du ministère.

### **I-2-2 Les faiblesses**

Elles sont relatives :

- A la pénurie d'enseignants ;
- Aux effectifs pléthoriques dans les classes ;
- Au reversement des communautaires et éducateurs en ACE sans contrôle de compétences ;
- A la pratique du jumelage des cours ;
- A la pratique des classes multigrades ;
- A la fréquence des mouvements de grève ;
- A la répartition non judicieuse du personnel enseignant dans les écoles ;
- A la gestion inefficace du système d'évaluation professionnelle ;
- A la méconnaissance du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE;
- Au caractère hétérogène des enseignants contractuels.
- A l'absence d'évaluation de la pratique de l'évaluation.

Ces différents problèmes constituent des défis qui doivent être relevés pour tendre vers la performance du système éducatif.

## **II- CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Les problèmes identifiés peuvent être regroupés par centre d'intérêt ainsi qu'il suit :

- Pratique de la gestion du personnel : jumelage de classes, classes multigrades, effectifs pléthoriques des apprenants ;
- Pratique du recrutement du personnel : pénurie d'enseignants, reversement des enseignants communautaires et éducateurs en ACE ;
- Pratique de motivation du personnel : fréquence des mouvements de grève ;
- Pratique de l'évaluation du personnel : non application de la procédure d'évaluation annuelle ; imprécision des critères d'évaluation ; attribution de notes non objectives.

**Tableau I : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Pratique de la gestion des carrières	- Insuffisance du personnel - Retard dans le traitement des dossiers - Lenteur dans la parution des actes	Gestion peu performante des carrières	Problématique de la gestion performante des carrières
2	Pratique du recrutement du personnel	- Pénurie d'enseignants - Reversement des communautaires et éducateurs en ACE	Inefficacité de la politique GPEC	Problématique de l'amélioration du système de recrutement
3	Pratique de la motivation du personnel	Fréquence des mouvements de grève	Mauvaise gestion du dialogue social	Problématique de la prévention des conflits
4	Pratique de l'évaluation du personnel	-Non application de la procédure d'évaluation annuelle -Imprécision des critères d'évaluation -attribution des notes non objectives	Gestion inefficace du système d'évaluation du personnel	Problématique de l'amélioration de l'évaluation du personnel

**Source : Observations de stage**

## II-1 : Choix et spécification de la problématique

A l'inventaire de l'état des lieux, nous avons identifié plusieurs problèmes relatifs à la gestion des carrières, à la motivation, au recrutement et à l'évaluation du personnel. Cependant, vouloir aborder tous ces problèmes dans le cadre d'un mémoire serait prétentieux. C'est pourquoi, nous avons choisi de consacrer nos efforts de recherche sur le système d'évaluation du personnel enseignant contractuel en vue de son amélioration.

En tant que pan important de la GRH, l'évaluation professionnelle des enseignants contractuels, telle qu'elle est pratiquée actuellement, soulève quelques interrogations :

- Peut-on concevoir la notion d'évaluation sans celle du résultat attendu ?
- Qu'évalue-t-on chez ces agents ?
- Pourquoi les gestionnaires des RH ne respectent-ils pas les dispositions relatives à l'évaluation professionnelle du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE?

Ce sont là autant de préoccupations qui nous ont amené à réfléchir sur le thème : « Applicabilité du système d'évaluation à la fonction publique: cas des enseignants contractuels du MEMP ».

Le problème général qui se dégage de cette problématique est celui de la gestion inefficace du système d'évaluation des agents de l'Etat en général et des enseignants contractuels du MEMP en particulier.

On peut alors en dégager les problèmes spécifiques ci-après :

- La non application de la procédure d'évaluation annuelle;
- L'imprécision des critères d'évaluation ;
- L'attribution des notes non objectives.

### **II-1-1 : Choix et Justification de la problématique**

La recherche documentaire nous a permis de comprendre que l'évaluation professionnelle est un thème qui a beaucoup passionné les chercheurs. Il nous été possible de remarquer que divers aspects de l'évaluation ont été abordés aussi bien par des auteurs que par des mémorants. Cependant, aucun d'eux n'a porté sa réflexion sur l'évaluation professionnelle des enseignants contractuels. La question a suscité en nous un intérêt particulier quand on sait que le contractuel plus que l'APE, doit son maintien au sein de l'organisation à la performance de son rendement, d'une part, et d'autre part, en raison du gros effectif de cette catégorie d'agents parmi le personnel enseignant du MEMP.

Au regard des problèmes identifiés, nous suggérons les approches de solution ci-après :

- La recherche de solution à l'application de la procédure d'évaluation annuelle;
- L'élaboration de critères d'évaluation précis et
- L'attribution de notes objectives.

Après avoir opéré le choix de la problématique, formulé et justifié le contexte du sujet, nous avons abordé la spécification et la vision globale de résolution de cette problématique.

### **II-1-2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique**

Après avoir déterminé les problèmes spécifiques, formulé le sujet et spécifié la problématique, il importe de préciser la vision globale, en vue d'analyser le problème général retenu.

## **II-2 : Vision globale de résolution du problème général**

Toute organisation soucieuse de sa pérennité et de sa croissance doit se donner les moyens nécessaires à cette fin. En effet, dans le management moderne, il est impossible d'envisager la performance sans mettre en place un système efficace d'évaluation du personnel. C'est elle qui permet d'apprécier la contribution de chaque membre de l'organisation à l'atteinte de ses objectifs. Ensuite, elle permet de valoriser les travailleurs, de stimuler les moins performants et de proposer à leur intention des actions de remédiation, notamment par la formation. A contrario, elle devient un simple gadget lorsqu'elle est considérée comme une simple formalité servant à avancer le salarié et à lui garantir l'emploi. Pour sortir l'évaluation de ce carcan, il faut qu'elle soit objective, équitable, basée sur des critères précis, et clairs. Pour tendre vers cet objectif, il est important de réfléchir sur ces questionnements :

- ✓ Peut-on apprécier de façon rationnelle la contribution des agents à l'atteinte des objectifs de l'organisation sans une évaluation périodique ?
- ✓ Peut-on dissocier évaluation et résultat attendu ?
- ✓ Sur quelle base repose l'évaluation des enseignants contractuels?

### **II-2-1 : Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

#### **▪ Approche générique liée au problème spécifique n°1**

La non application de la procédure d'évaluation annuelle est symptomatique de la non maîtrise de ladite procédure par les acteurs chargés de sa mise en œuvre. Pourtant, le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE précise à l'alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 70 qu' « il est procédé chaque année, à partir du 15 août à l'évaluation professionnelle des agents contractuels de l'Etat ». La non application de cette disposition amène les directeurs d'école à procéder à l'évaluation par régularisation surtout lorsque les collaborateurs en ressentent le besoin. La preuve est donnée par la même date de signature apposée sur les fiches d'évaluation de plusieurs années en arrière. C'est ainsi qu'il arrive souvent que des directeurs d'école soient obligés

d'évaluer des collaborateurs qu'ils n'avaient pourtant pas suivis. En outre, les dispositions de l'article 71 du décret précité relatives à la notation en comité de direction sur l'initiative du directeur ne sont pas appliquées. Il est prouvé que c'est le directeur seul qui apprécie et note ses collaborateurs ; ce qui ne garantit pas l'objectivité. Il est alors impérieux d'appeler l'attention des autorités en charge de ce sous –secteur de l'éducation sur la nécessité de former les directeurs d'école sur la procédure d'évaluation de leurs collaborateurs conformément aux dispositions du décret supra visé.

▪ ***Approche générique liée au problème spécifique n° 2***

Les évaluateurs éprouvent de sérieuses difficultés dans l'appréciation de la valeur professionnelle de leurs collaborateurs sur la base des critères fixés par le décret supra visé. L'article 71 précise en son alinéa 2 que « La notation de l'agent tient compte de son esprit de discipline, sa disponibilité, son rendement dans le service et de son comportement général au cours de l'année de référence ». Ces critères sont trop généraux de telle sorte qu'ils ne permettent pas une mise en application aisée. Les critères définis par le décret méritent d'être monnayés, clarifiés afin de faciliter l'appréciation objective des évalués. Pour ce faire, il faut envisager une approche basée sur l'élaboration d'un référentiel des critères d'évaluation.

▪ ***Approche générique liée au problème spécifique n° 3***

Une organisation qui acquiert des ressources humaines attend de celles-ci une contribution à l'atteinte de ses objectifs. L'appréciation de cette contribution suppose une évaluation objective du degré d'investissement de chaque agent. A cet effet, l'article 71 du décret portant régime juridique d'emploi des ACE recommande que l'évaluation soit « effectuée sur un plan strictement professionnel excluant toute considération d'ordre politique, syndical, philosophique, ethnique ou religieux ». Malheureusement dans la pratique, l'évaluation s'effectue, non pas sur la base du rendement, mais des considérations subjectives, pourtant écartées par les dispositions de l'article précité. La solution à cette situation passe par le respect de l'évaluation en comité de direction d'une part ; ce qui confèrera à l'opération une certaine objectivité et soustraira le directeur à la pression des intercessions ; puis d'autre part, par l'instauration de l'entretien d'évaluation qui rassure, non seulement le collaborateur, mais le rend davantage responsable de sa vie professionnelle.

## II-2-2 : Synthèse des approches génériques identifiées et séquence de résolution de la problématique

**Tableau II : Synthèse des approches génériques**

N°	Problème spécifiques	Approches génériques retenues
1	Non application de la procédure d'évaluation annuelle	Approche basée sur l'application de la procédure d'évaluation annuelle
2	Imprecision des critères d'évaluation	Approche basée sur l'élaboration d'un référentiel des critères d'évaluation
3	Attribution des notes non objectives	Approche théorique basée sur les conditions d'attribution de notes objectives

**Source : DRH/MEMP**

Après l'exposé des problèmes spécifiques, nous avons abordé la résolution de la problématique en deux points comprenant chacun cinq étapes.

✓ *Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude*

Cette présentation consiste à :

- Fixer les objectifs de l'étude ;
- Identifier les causes et formuler les hypothèses ;
- Construire le tableau de bord de l'étude ;
- Présenter la revue de littérature ;
- Présenter la méthodologie adoptée.

✓ *Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solution*

La démarche consiste ici à :

- Collecter et traiter les données ;
- Analyser les données pour établir le diagnostic ;
- Exposer les approches de solution ;
- Préciser les conditions de mise en œuvre desdites solutions ;
- Elaborer le tableau de synthèse.

Après avoir présenté le cadre institutionnel, restitué les observations de stage puis dégagé la problématique dans le chapitre premier, nous avons abordé dans le chapitre suivant la présentation du cadre théorique et méthodologique de notre étude.

**CHAPITRE DEUXIEME :**  
**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**  
**DE L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTION**  
**POUR L'AMELIORATION DU SYSTEME**  
**D'EVALUATION**

A travers ce chapitre, nous avons procédé à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude puis à la résolution de la problématique.

## I- CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

### I-1 : Problème, objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

- **Enoncé du problème**

L'ambition de toute organisation est d'être performante. L'atteinte de ce noble objectif passe nécessairement par l'utilisation rationnelle et judicieuse des outils de gestion des RH que sont entre autres, le recrutement, la formation, la motivation, l'évaluation, etc.

Dans le but d'atteindre les objectifs que s'est assignés l'organisation, il est procédé à la répartition des tâches entre les membres de cette organisation. Dans le système éducatif, l'enseignant à qui le directeur attribue une classe en début d'année scolaire, a un programme à exécuter ; ce qui signifie que l'objectif est bien connu. Le plus important n'est pas cette répartition de tâche, mais plutôt le mécanisme mis en place pour s'assurer du niveau d'exécution de la tâche par chaque membre de l'organisation. Cela suppose alors qu'il est attendu de lui un résultat sur la base duquel il sera évalué. L'évaluation constitue alors le moteur de l'action. C'est conscient de cette réalité que le législateur béninois a institué l'évaluation des agents de l'Etat à travers deux instruments juridiques : la loi n° 86-13 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat et le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Pendant le stage à la DRH du MEMP, les observations de stage nous ont permis de faire plusieurs constats sur le recrutement, la gestion, la motivation, l'évaluation des enseignants contractuels. Sur ce dernier aspect, nous avons remarqué que les enseignants contractuels sont tous bien appréciés par leurs supérieurs hiérarchiques. Dans un contexte marqué par la baisse drastique et notoire du niveau des apprenants, comment peut-on comprendre que leurs enseignants sont tous performants ? La curiosité et le paradoxe qui se dégagent de ce constat nous ont amené à procéder à l'analyse des fiches d'évaluation contenues au dossier individuel de six cents agents à travers tous les départements du Bénin. Le résultat de cette observation est consigné dans le tableau ci-dessous :

**Tableau III : Observation des fiches d'évaluation des enseignants contractuels**

Départements	Nombre d'enseignants évalués	APPRECIATIONS ET NOTES							
		très mauvais = 1 à 3	mauvais = 4 à 6	médiocre = 7 à 9	passable = 10 à 11	assez bien = 11 à 13	bien = 14 à 15	très bien = 16 à 18	excellent = 19 à 20
Atacora-Donga	100	0	0	0	0	0	19	81	0
Atlantique-Littoral	100	0	0	0	0	2	47	51	0
Borgou-Alibori	100	0	0	0	0	0	36	64	0
Mono-Couffo	100	0	0	0	0	0	26	74	0
Ouémé-Plateau	100	0	0	0	0	1	44	55	0
Zou-Collines	100	0	0	0	0	0	30	70	0
Total	600	0	0	0	0	3	202	395	0
Pourcentage		0	0	0	0	0,5	33,66	65,83	0

**Source : DRH/MEMP (1<sup>er</sup> avril 2015)**

L'observation de ce tableau suscite quelques interrogations :

- ✓ Qu'est-ce qui explique cette bonne appréciation généralisée ?
- ✓ Sur quelle base ces agents sont-ils évalués ?

En effet, le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE fait obligation aux gestionnaires des ressources humaines d'évaluer leurs collaborateurs chaque année à partir du 15 août. Dans la pratique, ce principe n'est pas appliqué. C'est ainsi qu'on remarque qu'un agent est évalué sur plusieurs années en régularisation. En outre, les notes attribuées ne correspondent pas aux appréciations littérales telles que fixées à l'article 74 du décret précité. Ensuite, les critères d'évaluation ne sont pas pertinents de même que les notes attribuées paraissent exagérées. Par ailleurs, le résultat de nos enquêtes nous a permis de comprendre d'une part, que l'évaluation n'est pas faite en comité de direction tel que l'a prescrit l'article 71 du décret qui régit cette catégorie d'agents, et d'autre part, la décision d'évaluation est prise à la demande du collaborateur lorsque seulement, celui-ci veut constituer un dossier, alors que l'article 73 du même décret qualifie de faute, le défaut d'évaluation, de notification de la note et de l'appréciation à l'agent concerné, la notation avec légèreté des collaborateurs. Ce sont là autant de faits qui nous ont amené à réfléchir sur le thème : « Applicabilité du système d'évaluation à la fonction publique: cas des enseignants contractuels du MEMP ».

Le problème général qui se dégage de cette problématique est la gestion inefficace du système d'évaluation des ACE qui se traduit par la non application de la procédure d'évaluation annuelle (problème spécifique n° 1), l'imprécision des critères d'évaluation (problème spécifique n° 2) et l'attribution de notes non objectives (problème spécifique n° 3).

La résolution de cette problématique nous a conduit à formuler des hypothèses et à fixer des objectifs qui se présentent comme suit :

- **Les hypothèses spécifiques**

La non application de la procédure d'évaluation annuelle est due à la non maîtrise de ladite procédure (hypothèse spécifique n° 1) ;

L'imprécision des critères d'évaluation s'explique par le défaut de texte d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE (hypothèse spécifique n° 2) ;

L'influence des relations extra-professionnelles explique l'attribution des notes non objectives (problème spécifique n° 3).

- **Les objectifs spécifiques**

Les objectifs à atteindre dans le cadre de ce travail sont relatifs à la recherche de solutions aux problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit de :

- Susciter l'appropriation de la maîtrise de la procédure d'évaluation annuelle (OS n° 1) ;
- de proposer un référentiel de critères pertinents d'évaluation (OS n° 2) et
- proposer les conditions objectives d'attribution des notes (OS n° 3).

**Tableau IV : Tableau de bord de l'étude**

Niveau d'analyse		Problématique	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		Problème général Gestion inefficace du système d'évaluation des enseignants contractuels	-	-	Contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des enseignants contractuels
Niveaux spécifiques	1	Non application de la procédure d'évaluation annuelle	Non maîtrise de la procédure d'évaluation annuelle	La non application de la procédure d'évaluation annuelle est due à sa non maîtrise	Susciter l'appropriation de la maîtrise de la procédure d'évaluation annuelle
	2	L'imprécision des critères d'évaluation	Défaut de texte d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE	L'imprécision des critères d'évaluation s'explique par le défaut de prise de texte d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE	Proposer un référentiel de critères objectifs d'évaluation
	3	Attribution de notes non objectives	Evaluation basée sur des considérations subjectives	Le caractère non objectif des notes est dû à l'influence des relations extra-professionnelles	Proposer les conditions objectives d'évaluation

Source : DRH/MEMP (11 juin 2015)

### I-1-1 : Fixation des objectifs de l'étude

Avant de fixer les objectifs, il paraît important de rappeler que le problème général est l'inefficacité du système d'évaluation des enseignants contractuels et que les problèmes spécifiques qui en découlent sont : la non application de la procédure d'évaluation annuelle, l'imprécision des critères d'évaluation et l'attribution de notes non objectives.

En effet, la fixation des objectifs de l'étude est faite en reliant l'objectif général au problème général et les objectifs spécifiques aux problèmes spécifiques.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est de contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des enseignants contractuels.

De façon spécifique, les objectifs spécifiques à atteindre sont au nombre de trois :

- ✚ Susciter l'appropriation de la maîtrise de la procédure d'évaluation annuelle ;
- ✚ Proposer des critères d'évaluation quantifiables et mesurables ;
- ✚ Proposer les conditions d'attribution de notes objectives.

Après la définition des objectifs de l'étude, nous avons formulé les hypothèses devant servir de pistes de recherche à partir des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques.

### I-1-2 : Identification des causes possibles, formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du TBE

Les causes identifiées ne sont rien d'autres que celles supposées être à la base des problèmes spécifiques. Nous nous sommes servi des résultats de nos enquêtes pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

#### ❖ ***Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non application de la procédure d'évaluation annuelle***

S'agissant de la non application de la procédure d'évaluation annuelle, nous avons identifié deux causes que voici :

- ✚ La non maîtrise de la procédure de l'évaluation professionnelle ;
- ✚ L'irresponsabilité des directeurs d'école.

La non application de la procédure de l'évaluation professionnelle s'explique par le fait que, ceux qui sont chargés de sa manipulation ignorent la procédure. L'évaluation n'est pas un acte isolé ; elle est plutôt l'aboutissement d'un processus comprenant plusieurs étapes. Comment peut-on mettre en œuvre une procédure dont on ne connaît même pas les différentes étapes ? Demander aux directeurs d'école d'évaluer leurs collaborateurs dans ces conditions est comparable à confier une voiture à celui qui ne sait pas conduire.

Ensuite, l'irresponsabilité s'entend ici comme le fait pour un responsable de se dérober consciemment de ses obligations professionnelles. Mais dans le présent cas, il apparaît que les directeurs d'école, en ne respectant pas la procédure d'évaluation annuelle, le font plus par méconnaissance que par mauvaise foi. Il s'en déduit alors que la non maîtrise de la procédure de l'évaluation annuelle semble plus expliquer sa non application. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante : « la non application de la procédure d'évaluation annuelle est due à la non maîtrise de ladite procédure ».

❖ **Causes et hypothèses liées au problème spécifique de non pertinence des critères d'évaluation**

L'imprécision des critères d'évaluation a deux causes possibles que sont :

- ✚ Les critères d'évaluation sont ambigus ;
- ✚ Le défaut de textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE en matière de l'évaluation du personnel.

Les critères d'évaluation définis à l'article 71 du décret supra visé ne permettent pas une appréciation aisée. Ils sont relatifs à l'esprit de discipline, à la disponibilité, au rendement et au comportement général de l'agent. Ces critères sont trop généraux et font l'objet d'interprétations qui varient d'un évaluateur à un autre. Selon GLASER cité par HOUNHOUENOU, « lorsqu'un décret fixe les critères sur les fondements desquels doit être effectuée la notation d'une catégorie d'agents publics, l'administration ne peut y ajouter des critères complémentaires, quand bien même ils auraient pour objet de tenir compte de chaque emploi. Elle peut en revanche détailler les critères ». Ainsi, lorsque ces critères sont détaillés, ils deviennent clairs et précis.

Eu égard à ce qui précède, il apparaît que le défaut de textes d'application est plus plausible car en le résolvant, on aura résolu le problème d'ambiguïté. D'où l'hypothèse « l'imprécision des

critères d'évaluation est due au défaut de textes d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE ».

❖ **Causes et hypothèses liées au problème spécifique d'attribution de notes non objectives**

Deux causes expliquent fondamentalement l'attribution des notes non objectives aux collaborateurs :

- ✚ L'influence des relations extra-professionnelles dans l'appréciation du personnel;
- ✚ La fuite de responsabilité des directeurs d'école.

La note est non objective, lorsqu'elle ne reflète pas la réalité. Ainsi, l'enseignant peut être sous-évalué ou surévalué. Après cette clarification, il convient de signaler que c'est le cas de la surévaluation qui nous intéresse ici, tout en n'oubliant pas que, la sous-évaluation peut constituer également une source de démotivation chez l'agent lorsqu'elle n'est pas justifiée.

En effet, aujourd'hui, il est de notoriété publique que l'évaluation du personnel est fortement influencée par les relations extra-professionnelles tels que le clientélisme, la politisation de l'administration, la crainte de représailles qui sont aux antipodes de la performance. Malheureusement, beaucoup de responsables, dans l'évaluation de leur personnel, s'écartent des normes prescrites par les textes en vigueur à leur corps défendant.

La deuxième cause qui pourrait expliquer l'attribution des notes non objectives est relative à la fuite de responsabilité des directeurs d'école. En effet, on remarque que beaucoup de directeurs ne veulent pas assumer leur responsabilité dans l'appréciation de leurs collaborateurs et se cachent sous le prétexte que, même en leur attribuant de mauvaises notes, elles ne compteront pas pour l'avancement de ceux-ci.

Au regard de l'omniprésence et de l'omnipotence des considérations subjectives dans l'administration publique béninoise, l'influence des relations extra-professionnelles semble expliquer le mieux l'attribution des notes non objectives par les directeurs à leurs collaborateurs.

**Tableau V : Construction du tableau de bord de l'étude**

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau général	<u>Problème général</u> Gestion inefficace du système d'évaluation des enseignants contractuels	<u>Objectif général</u> Améliorer le système d'évaluation des enseignants contractuels			
Niveaux spécifiques	<b>1</b>	Non application de la procédure d'évaluation annuelle (ps n°1)	Susciter l'appropriation de la maîtrise de la procédure d'évaluation annuelle (os n°1)	La procédure d'évaluation annuelle n'est pas appliquée à cause de sa non maîtrise (cs n°1)	La non application de la procédure d'évaluation annuelle est due à la non maîtrise de ladite procédure (hs n°1)
	<b>2</b>	Imprécision des critères d'évaluation (ps n°2)	Susciter la prise des textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 (os n°2)	Absence de textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 (cs n°2)	L'imprécision des critères d'évaluation est due à l'absence de textes d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE (hs n° 2)
	<b>3</b>	Attribution de notes non objectives (ps n°3)	proposer les conditions objectives d'évaluation (os n°3)	L'évaluation est faite sur la base des relations extra-professionnelles (cs n°3)	L'attribution des notes non objectives est due à l'influence des relations extra-professionnelles (hs n°3)

Source : DRH/MEMP (11 juin 2015)

## **I-2 : Approche méthodologique de l'étude et revue de la littérature**

### **I-2-1 : Méthodologie de recherche**

Dans le but de contribuer à l'amélioration des pratiques d'évaluation, nous avons retenu une méthodologie de collecte d'informations qui a consisté en une recherche documentaire et en l'élaboration des instruments de collecte de données.

La recherche documentaire nous a permis de connaître l'état des lieux des ouvrages qui ont abordé la question de l'évaluation professionnelle, de même que les textes législatifs et réglementaires ainsi que la visite des sites web.

Comme instruments de collecte de données, nous avons utilisé le questionnaire à l'endroit des enseignants contractuels et le guide d'entretien pour les directeurs d'écoles.

### **I-2-2 : Revue de la littérature**

Dans le cadre de toute recherche ou de tout écrit scientifique, la revue de la littérature permet de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine.

Il s'agit de faire le point de ces connaissances sur les problèmes spécifiques identifiés.

#### ***Fondements juridiques***

Les textes qui organisent l'appréciation professionnelle des agents de l'Etat sont la loi n° 86-13 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat et le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

#### ***Contributions doctrinales***

Le dictionnaire Le Robert définit l'évaluation comme «*l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance de quelque chose* ».

En matière de gestion des ressources humaines, l'évaluation peut être entendue comme l'appréciation de la valeur professionnelle d'un individu sur une période donnée sur la base d'un mécanisme déterminé.

En effet, beaucoup d'auteurs ont réfléchi sur l'appréciation du personnel au sein d'une organisation. Nous avons évoqué la contribution de certains d'entre eux relativement à chacun des centres d'intérêt identifiés.

❖ **Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non application de la procédure d'évaluation annuelle.**

Selon MONTSERRAT, «l'évaluation est un point de contrôle périodique qui permet de revoir les objectifs ciblés, les délais de réalisation et les coûts. Le processus d'évaluation doit être porteur de progrès, d'action à entreprendre et non un exercice annuel ritualisé et généralement vide de sens ». Dans le cas des agents de l'Etat le principe de l'annualité de l'évaluation n'est pas souvent appliqué ; et, lorsqu'il l'est, l'évaluation prend la forme d'une simple formalité à remplir. Aussi bien le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE que la loi n°86-13 du 26 février 1986 portant statut général des APE imposent aux supérieurs hiérarchiques d'évaluer leurs collaborateurs à partir du 15 août de chaque année et ceci en comité de direction. Or, dans la pratique, ni la période, ni l'organe, ni la communication entre le supérieur et le collaborateur, bref la procédure n'est nullement appliquée. L'évaluation, au lieu d'être un outil au service réciproque de l'employeur et de l'employé, ne profite qu'à ce dernier car, lui ne s'en sert que pour obtenir ses avancements et autres avantages. L'évaluation telle qu'elle est pratiquée ne vise qu'à assurer aux agents contractuels la sécurité de l'emploi parce que l'organisation ne gagnerait rien à maintenir un agent improductif, un salarié qui ne lui apporte pas de la plus-value. Alors que bien conduite, elle devrait motiver l'agent à atteindre les objectifs à lui assignés par ses supérieurs hiérarchiques. Malheureusement, dans le cas des enseignants contractuels en général, ils sont tous bien appréciés, quels que soient le niveau d'exécution des programmes et le pourcentage de réussite de leurs apprenants.

Alors, lorsque l'évaluateur ignore la procédure de l'évaluation annuelle, il lui est impossible d'être en phase avec NDI ZAMBO qui pense qu'en évaluant, on poursuit plusieurs objectifs tels que :

*évaluer les valeurs personnelles de l'employé ;*

*évaluer le comportement de l'employé ;*

*apprécier les réalisations de l'employé ;*

*mesurer la productivité ;*

*identifier les besoins de formation ;*

*évaluer le potentiel de l'employé ;*

*établir le plan de formation de l'employé.*

*Or dans la pratique, chaque système d'évaluation  
privilégie une partie seulement des ces objectifs.*

Dans ce cas de figure, l'évaluation prend en compte un objectif tout à fait différent de tous ceux inventoriés par cet orateur : celui d'assurer uniquement l'avancement de l'agent.

Plus loin, NDI ZAMBO établit une nuance entre notation et évaluation alors que les deux textes réglementaire et législatif cités plus haut en font des synonymes. En effet, pour lui, la notation est « *l'acte du supérieur hiérarchique (c'est une action ponctuelle)* » alors que l'évaluation de la performance est « *une activité du supérieur hiérarchique (c'est un processus)* ». Il définit la notation comme « *une appréciation annuelle et chiffrée sur la manière de servir du fonctionnaire* », tandis que l'évaluation de la performance est pour lui « *un processus qui a pour finalité de porter un jugement de valeur en fonction de normes préétablies sur le comportement manifeste ou le résultat obtenu par un fonctionnaire à la suite de certaines activités* ».

La première se situe à la fin de la période de référence alors que la seconde se déroule tout au long de la période de référence.

LAROCQUE pense pour sa part que

*les entreprises qui adoptent une politique  
d'évaluation du personnel le font généralement  
pour au moins l'une des raisons suivantes :  
reconnaître les résultats et les efforts des employés  
dans l'atteinte des objectifs de l'organisation,  
identifier les besoins en formation des employés  
pour les résultats concrets atteints et améliorer  
l'efficacité de l'entreprise.*

Si améliorer la performance de l'entreprise constitue le premier objectif de l'évaluation, il n'en demeure pas moins qu'elle permet d'encourager les plus méritants et d'identifier ceux dont les capacités ont besoin d'être renforcées.

❖ **Exposé des contributions antérieures sur l'imprécision de critères d'évaluation.**

Le fondement de toute évaluation est la définition claire et précise des objectifs à atteindre. Dans l'administration en général, les objectifs ne sont pas clairement définis. Mais dans le cas des enseignants, les objectifs sont bien indiqués à travers les programmes d'enseignement/apprentissage/évaluation. Cependant, ce qui fait défaut, c'est l'absence de critères objectifs, pertinents d'évaluation pouvant permettre d'apprécier le niveau d'atteinte de ces objectifs.

En effet, BERNATCHEZ définit un critère comme :

*Une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou 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. En d'autres termes, un critère est un standard servant à prendre la mesure de quelque chose. Il équivaut à un facteur que l'on pourrait aussi appeler un descripteur ou un indicateur, lequel se traduit en objectifs, en champs de fonction ou en caractéristiques individuelles.*

*Les critères sont des éléments dont la présence ou l'absence permet de savoir si un individu possède ou non une caractéristique que l'on cherche à mettre en évidence.*

*Alors qu'un indicateur est une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Suivant cette définition, l'existence d'informations numériques et répétées est donc nécessaire pour qu'une information quantitative et qualitative soit qualifiée d'indicateur.*

D'après LEVY-LEBOYER (2002), l'évaluation du personnel est

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

Ce qui est évalué ici, c'est le rendement du salarié qui ne saurait s'opérer en toute objectivité sans repère. Il convient de rappeler ici que MARTORY et CROZET établissent une nuance entre rendement et productivité. Pour eux, « *rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens alors qu'ils sont significatifs de deux catégories distinctes. Le rendement exprime une performance en termes techniques et la productivité en termes économiques* ». Mais l'important ici est de recourir aux critères clairs et précis permettant d'apprécier objectivement la contribution de chaque agent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce sont ces critères qui doivent servir de guide à l'évaluateur.

Il s'agit :

- des critères de productivité subdivisés en critères quantitatifs mesurables (volume du travail) et en critères liés aux objectifs de travail ;
- des critères non mesurables, mais que l'on peut observer (tous les faits qui participent à l'accomplissement de la mission, au développement du service).

Pour qu'ils soient efficaces, ces critères doivent être :

- précis : c'est-à-dire être spécifiques, se rapporter à un objet précis, ne pas être général ;
- en nombre limité : les critères doivent être en nombre restreint pour éviter un chevauchement entre eux ;
- clairement définis : l'évaluateur et l'évalué doivent comprendre sans difficulté ces critères ;
- mesurables : quantifiables, se prêter à la mesure ;
- pondérés : avoir un poids en fonction de leur importance par rapport à d'autres.

C'est ce qui a fait dire à BERNATCHEZ que « *l'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du système d'appréciation des performances* ».

❖ **Exposé des contributions antérieures sur l'attribution des notes non objectives**

Il n'y a pas d'évaluation ex nihilo. Ce qui suppose que toute évaluation repose sur des critères et sur des méthodes. Ce sont eux qui servent de guide à l'évaluateur. SHIMON et alliés cités par HOUNHOUENOU définissent le concept d'évaluation comme

*un système structuré et formel visant à mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné, ainsi que son niveau d'absentéisme, de productivité, ou ses possibilités d'amélioration future.*

Ces auteurs estiment que l'évaluation

comprend les **résultats** en termes (quantitatifs et qualitatifs), le **comportement** (la qualité du service, la politesse à l'égard des clients etc) et divers autres **attributs** reliés au travail (la coopération, l'esprit d'équipe, la loyauté). On peut utiliser une multitude de procédés pour évaluer et mesurer ces éléments. Cependant, le choix de la méthode a une profonde incidence sur la qualité de l'évaluation.

S'inscrivant dans la même logique, (LAPRA, 1997, p. 6) dénombre trois méthodes d'évaluation :

- La méthode centrée sur « des critères faisant référence à des comportements et des attitudes » de l'agent ;
- La méthode basée sur la « conformité d'une action par rapport à des directives préalablement fixées » ;
- La méthode consistant « à mesurer les écarts entre des objectifs et leur réalisation ».

Il convient de souligner que chacune de ces méthodes comporte quelques insuffisances. Ainsi, la première ne présente pas les garanties suffisantes d'objectivité parce qu'elle crée une confusion entre l'évaluation du potentiel et celle de la prestation ; la deuxième tout en étant plus objective, n'est ni dynamisante, ni motivante car centrée sur « l'exécution et non sur l'initiative » ; enfin la troisième tout en comblant les lacunes des autres, manque de définir clairement les objectifs à atteindre car « pour mobiliser, l'objectif doit être mesurable et réalisable ».

Fondamentalement nous pouvons retenir deux approches majeures d'évaluation: celle centrée sur la personne et celle basée sur les résultats.

L'approche basée sur la personne consiste à apprécier les traits personnels, les comportements et le potentiel du salarié. Elle s'appuie sur le degré de réussite de l'agent au travail en relation avec ses habiletés et ses capacités. En se fondant sur l'évaluation de la personne, l'évaluateur examine les aptitudes, les attitudes du collaborateur dans l'accomplissement de sa mission au sein de l'organisation. Il convient de souligner que l'évaluation de la personne tient une place de choix surtout chez l'enseignant au regard du rôle très important que la société lui a confié, c'est-à-dire la formation du bon citoyen. C'est pourquoi il est exigé de lui d'être un modèle. Cette exigence se traduit par la phrase célèbre selon laquelle « l'enseignant n'enseigne pas uniquement ce qu'il sait mais ce qu'il est ». Toutefois, le risque ici est grand de verser complètement dans la subjectivité. C'est pourquoi certains auteurs ont préféré la méthode d'évaluation centrée sur les résultats.

En effet, l'approche centrée sur les résultats recommande d'apprécier non le salarié, mais plutôt la qualité et le degré de réalisation du travail qui lui est confié. Dans cette approche, ce qui est attendu du salarié n'est rien d'autre que l'atteinte des objectifs à lui assignés.

L'approche d'évaluation des résultats repose sur deux types de critères : les critères quantitatifs et les critères objectifs de travail.

Les critères quantitatifs sont relatifs à divers aspects de la production et sont quantifiables et mesurables en termes de volume, de masse ou en termes de qualité tels que le pourcentage d'erreur, de rejets ou de récrimination de la part de la clientèle. En réalité, ces critères ne prennent pas en compte tous les aspects de certaines fonctions où le travail est varié, complexe, non répétitif : c'est le cas dans les postes de direction et dans les bureaux. L'insuffisance de cette approche résulte du fait qu'elle est axée sur une dimension parcellaire du rendement qui ne rend pas totalement compte de la contribution des cadres.

Les critères objectifs de travail mettent en relief le fait que chaque agent a un mandat propre et que l'unité dont il est responsable a un rôle spécifique à jouer dans l'organisation.

Au regard de ces deux approches, il se pose la question de savoir s'il est possible d'évaluer les résultats sans la personnalité ou si la personnalité peut être évaluée sans tenir compte des résultats. Devant cette réalité, d'autres auteurs comme MERCIER et SCHMIDT ont estimé que « plusieurs techniques d'évaluation sont possibles et peuvent être combinées ».

## **II- COLLECTE DE DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **II-1 : Collecte et analyse de données**

Ici, nous avons présenté d'abord les travaux relatifs à la collecte et à l'analyse des données, puis ensuite les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

#### **II-1-1 : Collecte des données**

##### **❖ Préparation et réalisation de la collecte**

Nous avons identifié les agents concernés par notre étude dans le cadre de la détermination de la population cible, les enseignants contractuels du département de l'Ouémé. Nous avons également une série d'entretiens avec les directeurs d'école afin de nous rendre compte de leurs pratiques d'évaluation des agents placés sous leur autorité.

Dans le souci d'obtenir des données plus objectives, nous avons privilégié le questionnaire et l'entretien. L'administration de ces outils a été précédée d'un pré-test sur un échantillon plus réduit. La collecte s'est déroulée dans les écoles du département de l'Ouémé.

##### **❖ Choix des instruments de la collecte**

En fonction de la cible, nous avons choisi comme instruments de collecte de données, le questionnaire pour les évalués et l'entretien pour les évaluateurs.

##### **📊 Le questionnaire**

Le questionnaire est un instrument de collecte de données qui permet de recueillir des informations auprès de la population cible à l'aide d'un formulaire comprenant une série de questions rempli généralement sous anonymat.

 **Le guide d'entretien**

A travers le guide d'entretien, nous avons pu nous rendre compte de la compréhension qu'ont les directeurs de la notion d'évaluation professionnelle.

❖ **Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées sont relatives à la méfiance qu'a la cible malgré le caractère anonyme du questionnaire ; en outre, le questionnaire ayant été administré entre le déroulement du CEP et l'évaluation de fin d'année, la mobilisation des enseignants n'avait pas été facile. Ce sont là autant de facteurs qui ont influé sur le pourcentage de récupération.

Il convient de rappeler que sur les cent soixante-quinze questionnaires distribués, cent trente-sept ont été récupérés et cent vingt-trois ont pu être exploités du fait que certains enquêtés ont coché plus d'une case ; ce qui équivaut respectivement à 78,28% et à 70,28% de l'échantillon.

Par ailleurs, au niveau des évaluateurs, nous nous sommes entretenu avec soixante-onze directeurs d'école au sujet de leurs pratiques d'évaluation.

**II-1-2 : Analyse des données et établissement du diagnostic**

L'analyse et la présentation des données s'articulent autour des problèmes spécifiques identifiés. De plus, elles ont été faites par croisement des données issues aussi bien du questionnaire que de l'entretien.

❖ **Présentation et analyse des données liées à la non application de la procédure d'évaluation annuelle**

Nous avons fait cette présentation et cette analyse au moyen de tableaux et de figures.

**Tableau VI : Répartition selon la cause liée à la non application de la procédure d'évaluation annuelle : résultat du questionnaire**

<b>Modalités</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Pourcentage</b>
Non maîtrise de la procédure	88	71,55%
Irresponsabilité des directeurs d'école	35	28,45%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

**Source :** Résultat de l'enquête (10 juillet 2015)

A la question de savoir ce qui pourrait expliquer la non application de la procédure d'évaluation annuelle,

- ✓ 71,55% des enquêtés ont lié ce fait à la non maîtrise de la procédure d'évaluation alors que
- ✓ 28,45% ont estimé qu'elle est due à l'irresponsabilité des supérieurs hiérarchiques.

Par ailleurs, l'entretien avec les évaluateurs a révélé que ceux-ci, dans leur immense majorité, ignorent l'existence d'une procédure d'évaluation. C'est ainsi qu'ils ne savent même pas qu'il existe un décret qui rend l'évaluation annuelle de leurs collaborateurs obligatoire à leur charge.

De façon précise, sur les soixante-onze directeurs interrogés, seuls cinq ont affirmé avoir vaguement connaissance de l'existence d'une procédure d'évaluation, mais ajoutent n'avoir jamais reçu une formation à cet effet. Les soixante-six autres ont reconnu n'avoir aucune idée de l'existence d'une procédure d'évaluation. La parfaite illustration est qu'ils n'ont recours à cette activité que lorsque leurs collaborateurs expriment le besoin d'être évalués.

Au total, on remarque que les résultats de l'enquête ainsi que ceux de l'entretien concourent à renforcer l'hypothèse de la non maîtrise de la procédure de l'évaluation annuelle.

❖ ***Présentation et analyse des données par rapport à l'imprécision des critères d'évaluation***

**Tableau VII : Répartition selon la cause liée à l'imprécision des critères d'évaluation : résultat du questionnaire**

<b>Modalités</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Pourcentage</b>
Ambiguïté des critères d'évaluation	49	39,84%
Absence de textes d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE	74	60,16%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

**Source :** Résultat du questionnaire (10 juillet 2015)

Abordant les causes de l'imprécision des critères d'évaluation,

- ✓ 60,16% de la cible pensent qu'ils sont trop généraux, donc méritent d'être détaillés par des arrêtés d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE et
- ✓ 39,84% trouvent que ces critères sont ambigus.

Lorsque nous avons voulu savoir si les critères définis par le décret permettent aux directeurs d'évaluer convenablement leurs collaborateurs, tous ont répondu par la négative. Alors pour y parvenir, treize d'entre eux ont affirmé destiner les points uniquement à la rubrique « **compétences techniques** » au détriment de la rubrique « **rayonnement social** » ; ce qui facilite selon eux, la répartition des points à raison de cinq points par sous- rubrique. Les cinquante-huit autres ont déclaré contourner la difficulté en attribuant simplement une note globale sur vingt points.

En somme, aussi bien les résultats de l'enquête que ceux de l'entretien confirment que l'imprécision des critères d'évaluation est due à l'absence de texte d'application du décret qui régit les ACE.

❖ **Présentation et analyse des données relatives à l'attribution de notes non objectives**

**Tableau VIII : Répartition selon la cause liée à l'attribution de notes non objectives : résultat du questionnaire**

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentage
Influence des relations extra-professionnelles	91	73,99%
Fuite de responsabilité	32	26,01%
<b>Total</b>	123	100%

**Source :** Résultat du questionnaire (10 juillet 2015)

A travers les données quantitatives issues de l'enquête,

- ✓ 73,99% estiment que l'attribution de notes non objectives est due à l'influence des relations extra-professionnelles tandis que pour
- ✓ 26,01%, elle s'explique par la fuite de responsabilité des évaluateurs.

A la question de savoir si les notes attribuées à leurs collaborateurs sont en adéquation avec leur rendement, quatre directeurs sur soixante-onze ont répondu par l'affirmative arguant qu'ils ont toujours des agents travailleurs ; ce qui suppose que soit, ces directeurs en nombre très infime n'ont pas été sincères dans leur déclaration en surestimant leurs capacités managériales, soit ils constituent une exception à encourager. Quant aux soixante-sept restant, ils ont affirmé surévaluer leurs collaborateurs afin de ne pas s'attirer des ennuis soit de la part des évalués eux-mêmes, soit de la part des intercesseurs. Ces données quantitatives prouvent à merveille que les notes attribuées aux collaborateurs n'ont aucun rapport avec la performance des intéressés. Dans ces conditions, l'évaluation ne peut pas impacter le rendement des travailleurs de ce secteur.

Au vu des résultats aussi bien du questionnaire que de l'entretien, on remarque que c'est l'hypothèse de l'influence des relations extra-professionnelles qui est vérifiée.

- ***Elément du diagnostic lié au ps n° 1***

En nous référant aux résultats de l'enquête, nous pouvons conclure que la non application de la procédure d'évaluation annuelle s'explique par sa non maîtrise.

- ***Elément du diagnostic lié au ps n° 2***

Au regard des données issues de l'enquête, nous tirons la conclusion que l'imprécision des critères d'évaluation est due au défaut de textes d'application du décret n° 2008-377 portant régime juridique d'emploi des ACE.

- ***Elément du diagnostic du ps n° 3***

Les résultats de l'enquête nous permettent de conclure que l'influence des relations extra-professionnelles explique l'attribution des notes non objectives aux collaborateurs.

Après l'identification des causes réelles des problèmes spécifiques et l'établissement du diagnostic, nous avons proposé les conditions d'éradication de ces causes afin de parvenir à l'objectif général.

## **II-2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre du système d'évaluation des enseignants contractuels**

L'objectif général étant de contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des enseignants contractuels, nous avons défini les objectifs spécifiques y afférents et présenté les

causes éventuelles qui nous ont permis de formuler des hypothèses. En vue de tester ces hypothèses, nous avons recours à des enquêtes de terrain qui nous ont permis de retenir les éléments du diagnostic. Sur la base de ces éléments, nous avons suggéré des approches de solution en vue d'une amélioration de la pratique de l'évaluation.

### **II-2-1 : Approches de solution**

Il s'agit ici de rechercher les conditions objectives susceptibles de permettre d'éradiquer les causes réelles des problèmes spécifiques identifiés en vue d'atteindre l'objectif général visé.

#### **❖ Proposition de solution au problème spécifique n° 1**

Le diagnostic établi sur la non application de la procédure d'évaluation annuelle révèle qu'elle est causée par sa non maîtrise. Pour résoudre ce problème, il est indispensable de former aussi bien les évaluateurs que les évalués sur la procédure d'évaluation afin de susciter un engouement pour l'opération d'une part, et de mettre chaque acteur devant sa responsabilité, d'autre part. En outre, il faut rendre l'évaluation des collaborateurs obligatoire à la charge des directeurs d'école, à l'instar de l'article 73 du décret portant régime juridique d'emploi des ACE qui qualifie de faute, le défaut d'évaluation du collaborateur. Mais pour matérialiser la tenue effective de cette activité et suivant les prescriptions réglementaires, il faut en exiger le compte rendu annuel enfermé dans un délai précis aux chefs de circonscription scolaire. Enfin, pour rendre efficace cette disposition, il faudra prévoir des sanctions à l'encontre du directeur en cas de non observance de cette prescription.

#### **❖ Proposition de solution au problème spécifique n° 2**

Les résultats obtenus de l'enquête ont prouvé que l'imprécision des critères d'évaluation est due au défaut de texte d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE. La solution à ce problème passe la prise d'un arrêté ministériel portant élaboration d'un référentiel de critères objectifs, clairs, précis, donc non sujets à diverses interprétations.

#### **❖ Proposition de solution au problème spécifique n° 3**

Les résultats de l'enquête ont montré que l'attribution des notes non objectives s'explique par l'influence des relations extra-professionnelles dans l'appréciation du personnel.

En effet, beaucoup de directeurs d'école ont témoigné avoir été l'objet de multiples pressions soit de la part des évalués, soit de la part des responsables syndicaux, ou encore des

autorités politico-administratives suite à une évaluation objective de collaborateurs peu performants. C'est ainsi qu'ils ont été contraints plusieurs fois de revoir leurs appréciations et notes en faveur des collaborateurs incompetents et surtout professionnellement inconscients suite aux injonctions venant des décideurs. La solution à ce problème passe par l'évaluation en comité de direction.

## **II-2-2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

La mise en œuvre des solutions passe par la formulation des recommandations aussi bien à l'endroit des gestionnaires des ressources humaines qu'à l'endroit du gouvernement.

### **❖ *Recommandations à l'endroit des supérieurs hiérarchiques***

Selon LEGRAS (2009), « *l'évaluation du rendement est un excellent outil de management, un mal nécessaire à la gestion des carrières* ». Ainsi, pour permettre à l'évaluation de jouer efficacement son rôle, il faut au préalable que celui qui la manipule en ait conscience. Ainsi, en début d'année scolaire, chaque directeur d'école pourrait entretenir ses collaborateurs sur ce qu'est l'évaluation et procéder à la lecture des articles 70 à 74 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des ACE. Il aura à installer le comité de direction au sein duquel le personnel sera évalué. L'installation du CODIR en même temps qu'elle garantit l'objectivité, soustrait le directeur des pressions éventuelles. En outre, en même temps que le principe de l'annualité est appliqué, l'entretien d'évaluation doit être de mise pour permettre aux évalués d'accorder plus d'intérêt à leur rendement et aux évaluateurs de prendre des décisions.

### **❖ *Recommandations à l'endroit du gouvernement.***

L'une des tâches impérieuses du gouvernement en vue de l'efficacité du système d'évaluation professionnelle est la formation des directeurs en matière d'évaluation de leur personnel. Cette formation permettra de renforcer leurs capacités en matière d'évaluation professionnelle. Il faudra ensuite soustraire les avancements d'échelon et autres promotions de l'automatisme, c'est-à-dire subordonner leur bénéfice à un seuil à atteindre par le postulant. En outre, le gouvernement et plus précisément le MEMP devra prendre un arrêté d'application du décret portant régime juridique d'emploi des ACE en vue de clarifier et de préciser les critères d'évaluation des enseignants contractuels.

Par ailleurs, la date du 15 août préconisée par le décret portant régime juridique d'emploi des ACE devra être ramenée au 15 juin spécialement pour les enseignants contractuels, à travers

l'arrêté d'application du décret cité plus haut, lorsqu'on sait que l'année scolaire ne couvre que la période allant d'octobre à juin.

❖ ***Construction du tableau de synthèse de l'étude***

Le tableau de synthèse de l'étude fait la récapitulation des différentes réflexions, de la problématique aux solutions en passant par la détermination des causes, la fixation des objectifs, la formulation des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

**Tableau IX : Synthèse de l'étude**

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes réelles	Eléments de diagnostic	Solutions
Niveau général	<u>Problème général</u> Gestion inefficace du système d'évaluation des enseignants contractuels	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des enseignants contractuels			
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique 1</u> Non application de la procédure d'évaluation annuelle	<u>Objectif spécifique 1</u> Contribuer à la maîtrise de la procédure d'évaluation annuelle par les directeurs	<u>Cause réelle 1</u> -Défaut de rappel d'objectif en début d'année scolaire -non maîtrise de la procédure d'évaluation	<u>Elément du diagnostic 1</u> La non application de la procédure d'évaluation est due à sa non maîtrise	<u>Approche de solution 1</u> Suggérer la formation des directeurs sur la procédure d'évaluation
	2 <u>Problème spécifique 2</u> Imprécision des critères d'évaluation	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer une grille d'évaluation sur la base des critères détaillés	<u>Cause réelle 2</u> -ambiguïté et imprécision des critères d'évaluation -défaut de textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008	<u>Elément du diagnostic 2</u> L'imprécision des critères d'évaluation s'explique par le défaut de texte d'application du décret n°2008-377 du 24 juin 2008	<u>Approche de solution 2</u> Proposer un référentiel de critères clairs et précis
	3 <u>Problème spécifique 3</u> Attribution de notes non objectives	<u>Objectif spécifique 3</u> Attribuer des notes objectives	<u>Cause réelle 3</u> - l'influence des relations extra-professionnelles - la fuite de responsabilité des directeurs	<u>Elément du diagnostic 3</u> L'attribution de notes non objectives est due à l'influence des relations extra-professionnelles	<u>Approche de solution 3</u> Proposer les conditions objectives d'évaluation du personnel enseignant contractuel



**CONCLUSION**

Aujourd'hui, il est notoirement admis que les fonctions publiques africaines dans leur majorité ne sont pas performantes. A la base de cette situation se trouvent plusieurs maux qui ont pour noms la corruption, le clientélisme, la gestion inefficace du système d'évaluation des agents de l'Etat dont la mission est de créer la plus-value. La fonction publique du Bénin n'échappe pas à cette réalité.

En effet, à l'issue de l'étude du système d'évaluation des agents de l'Etat en général et des enseignants contractuels du MEMP en particulier, nous avons relevé un certain nombre de dysfonctionnements relatifs entre autres à la non application de la procédure d'évaluation annuelle, à l'absence de critères d'évaluation précis, clairs et à l'attribution de notes non objectives.

Ces insuffisances relevées au niveau de l'évaluation professionnelle de ces enseignants s'expliquent par le fait que l'évaluation est considérée comme une simple formalité administrative. C'est justement pourquoi il convient d'être d'accord avec LAPRA (1997) lorsqu'il affirme que «... s'il n'y a pas de lien entre l'évaluation et la rémunération, le système n'est pas crédible, ni transparent et la mobilisation des personnes est faible ». Lorsque l'évaluation n'est pas objective, comment peut-elle influencer les prestations du salarié ? Comment le gestionnaire peut-il prendre des décisions qui s'imposent ? Logiquement, l'agent contractuel plus que l'APE, devrait prendre conscience de l'existence et du rôle de cet outil, car ses avancements de même que son maintien dans l'organisation dépendent de sa performance. Telle qu'elle est perçue et pratiquée, elle est dévoyée de son objectif.

C'est pourquoi, il est impérieux d'opérer des réformes en vue d'être en phase avec les exigences de la gestion axée sur les résultats tant souhaitée par le gouvernement de notre pays. Nous dirons à l'instar **des recommandations des états généraux sur le diagnostic de l'administration publique tenus à Cotonou du 28 mai au 1<sup>er</sup> juin 2001** que « la culture administrative doit être réorientée vers le mérite, le service public et le contrôle de gestion ou des résultats ». La performance du MEMP en dépend.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### **I- OUVRAGES GENERAUX**

- 1- BERNATCHEZ, J-C. (2003) : L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe. Edition Dunod, P. 190
- 2- CAUDEN, J., et SANCHES, A. A. (1979) : *Gestion des Ressources Humaines*. Paris Berger-Levreault, p. 342 ;
- 3- CITEAU, J-P. (2002) : *Gestion des ressources humaines, principes généraux, et cas pratiques*. Paris : éditions Dalloz, Armand COLIN, p. 260 ;
- 4- DOLAN, S. L., et SCHULER R. S. (1995) : *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. édition du Renouveau Pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition p. 732 ;
- 5- LEVY-LEBOYER, C. (2005) : *Evaluation du personnel, quels objectifs ?* éditions d'organisation : Les Références, p. 288 ;
- 6- MERCIER, E. et SCHMIDT G. (2004) : *Gestion des Ressources Humaines*. Collection gestion appliquée, Pearson, Education, p. 253 ;
- 7- MONTSERRAT, X. (2004) : Comment motiver. Editions d'organisation, p. 323 ;
- 8- PERETTI, J-M. *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : édition Vuibert, 11<sup>è</sup> édition, p. 261 ;
- 9- WEISS, D. (2005) : *Ressources Humaines*. Paris : édition d'organisation, 3<sup>è</sup> édition, p. 805

### **II- OUVRAGES SPECIAUX**

- 10- Le Robert (2015) : Nouvelle édition, p,166 ;
- 11- MARTORY, B. et CROZET D. (2005) : *Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances*. Paris : Dunod, 6<sup>è</sup> édition, p. 311 ;
- 12- MONIE, R. (1996) : *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*. Paris : éditions d'organisation, p. 150 ;

### **III- COURS**

- 13- DAVOH, M. (2009) : *Evaluation des ressources humaines dans les entreprises*. UAC : ENAM, GRH, cycle 2

#### **IV- RAPPORTS**

- 14- GUIDIGBI, E. (2006) : *Rapport d'étude sur l'amélioration de la performance de l'Administration Publique béninoise dans la gestion du temps*. Cotonou ;
- 15- NDI ZAMBO, B. (2003) : *L'évaluation de la performance et développement du secteur public*. Banjul : du 26 au 30 mai 2003.

#### **V- MEMOIRES**

- 16- BA OROU, K. C. A., (2007) : Contribution à l'évaluation optimale des ressources humaines à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. UAC : ENAM ;
- 17- CODO, A. T. (2007) : Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle. UAC : ENAM ;
- 18- HOUNGA, D. O. (2009) : Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'administration publique. UAC : ENAM ;
- 19- HOUNHOUEYOU, C. O. (2009) : Analyse du système de notation des ACE : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP. UAC : ENAM

#### **VI- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

- 20- Loi n° 86-13 du 26 février 1986 portant statut des agents permanents de l'Etat ;
- 21- Décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministère chargé de la fonction publique au (x) ministère (x) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants du Bénin ;
- 22- Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime d'emploi juridique des agents contractuels de l'Etat ;
- 23- Décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP ;
- 24- Arrêté n° 123/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH ;

#### **VII- WEBOGRAPHIE**

BRNSWICK, N. (1999) : *Programme d'évaluation du personnel enseignant* (Page consultée le 6 mai 2015) ;

OCDE, (2002) : *Evaluation de la gestion des ressources axée sur la performance dans certains pays de l'OCDE*, <http://appli1.oecd.org> (page consultée le 30 mars 2015) ;

[http://www.coalition.on.ca/gestion/appreciationdu\\_rendement](http://www.coalition.on.ca/gestion/appreciationdu_rendement) (Page consultée le 24 avril 2015) ;

LAPRA, J-P. (1997) : *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, édition Dunod, 1997 (Page consultée le 5 mai 20015) ;

LAROCQUE C. : [www.psychologueindustriel.com](http://www.psychologueindustriel.com) (page consultée le 15 juin 2015).



**ANNEXES**

## GUIDE D'ENTRETIEN

Mesdames les directrices,

Messieurs les directeurs,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature sur le thème « Etude du système d'évaluation à la fonction publique : cas des Enseignants contractuels du MEMP », il nous a paru nécessaire de requérir vos avis.

L'échange que nos recherches nous amènent à avoir avec vous portera sur les mécanismes d'évaluation professionnelle de vos collaborateurs contractuels.

Par anticipation, soyez-en remerciés.

- 1- Avez-vous connaissance de l'existence d'une procédure d'évaluation ?
- 2- Avez-vous été formé à ce sujet ?
- 3- Les critères vous permettent-ils d'évaluer convenablement vos collaborateurs ?
- 4- La note que vous leur attribuez est-elle en adéquation avec leur rendement ?

Merci de votre disponibilité.

## QUESTIONNAIRE

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous avons l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention ce questionnaire anonyme.

Ce travail vise à diagnostiquer le système d'évaluation du personnel enseignant contractuel et a pour objectif de proposer des approches de solution pour son amélioration aussi bien dans l'intérêt du personnel que de l'Administration publique. Son remplissage fidèle constituerait votre contribution à cette fin.

Merci pour votre contribution !

### 1- Respect de la procédure d'évaluation annuelle

A quelle occasion êtes-vous évalué ?

A l'occasion de la constitution d'un dossier

A partir du 15 Août de chaque année

### 2- Caractéristiques des critères d'évaluation

Comment trouvez-vous les critères d'évaluation ?

Précis

Imprécis

### 3- Objectivité des notes attribuées

Selon vous, quel est le facteur le plus déterminant dans l'attribution des notes aux collaborateurs ?

Le travail bien fait

Les relations extra-professionnelles

**PROPOSITION DE FICHE INDIVIDUELLE D'EVALUATION DES ACE DU MEMP**

Nom :
Prénoms :
N° Mle :
Grade :
EPP :
Ancienneté dans l'école :
Ancienneté générale :

Moyenne...../20

Les évaluateurs

- 
- 
- 

Date de l'évaluation :

Appréciations du supérieur hiérarchique.....

.....  
.....  
.....

**Etude du système d'évaluation à la fonction publique : cas des Enseignants contractuels du  
MEMP**

---

**Connaissance professionnelle**

1	2	3	4	Pointage.../4
Connaissance inadéquate du travail	Connaissance sommaire des tâches à exécuter	Bonne connaissance du travail, compétence démontrée	Connaissance approfondie du travail, haut niveau de compétence démontrée	

Commentaire.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**Préparation de la classe**

1	2	3	4	Pointage.../4
Préparation très irrégulière	Préparation insuffisante	Bonne préparation	Très bonne et régulière préparation	

Commentaire.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**Niveau d'exécution des programmes**

1	2	3	4	Pointage.../4
Exécution en dessous des normes minimales	Exécution moyenne	Exécution au-dessus de la moyenne	Exécution efficace et efficiente	

Commentaire.....

.....

.....

.....

.....

**Assiduité : présence et ponctualité**

1	2	3	4	Pointage.../4
Fréquence injustifiée des retards et des absences	Absences et retards selon la moyenne	Bon dossier de présence et de ponctualité	Aucune absence, aucun retard au cours de la période de référence	

Commentaire.....

.....

.....

.....

.....

**Rayonnement social**

1	2	3	4	Pointage..../4
Mauvaises relations avec son entourage, conflits fréquents	Peut avoir certains conflits avec son milieu de travail ou externe	Plutôt facile d'approche, est apprécié des autres	Digne de confiance et très apprécié des autres	

Commentaire.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

REPUBLIQUE DUBENIN

==\*°==

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

==\*°==

**EXTRAIT DU DECRET N° 2008-377 DU 24 JUIN 2008**

**PORTANT RÉGIME JURIDIQUE D'EMPLOI DES ACE**

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,

CHEF DE L'ETAT,

CHEF DU GOUVERNEMENT,

- Vu** la loi n° 90-032 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin ;
- Vu** la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat et les lois n° 89-020 du 12 mai 1989, n°2004-27 du 31 janvier 2005 qui l'ont modifié et complété ;
- Vu** la proclamation le 29 mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 19 mars 2006 ;
- Vu** le décret n° 2007-540 du 02 novembre 2007 portant composition du Gouvernement ;
- Vu** le décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du travail et de la Fonction Publique ;
- Vu** le décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967 portant délégation de certains pouvoirs du président de la République au Ministère de la Fonction Publique en matière d'administration des personnels de l'Etat ;
- Vu** le décret n° 97-562 du 11 novembre 1997 portant conditions et modalités de prise en compte des titulaires de diplômes d'enseignement général pour les tests et concours de recrutement à la fonction publique ;
- Vu** le décret n°2007-592 du 31 décembre 2007 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;
- Sur** Proposition conjointe du Ministère du Travail et de la Fonction Publique et du Ministère de l'Economie et des Finances ;

**DECRETE:**

**TITRE 1<sup>er</sup> :**

**DES DISPOSITIONS GENERALES**

**CHAPITRE 1<sup>er</sup>:**

**DU CHAMP D'APPLICATION**

**Article 1<sup>er</sup>:** Le présent décret a pour objet de fixer le régime d'emploi des personnes autres que les agents permanents de l'Etat recrutées pour occuper des emplois publics permanents ou non permanents dans les services centraux ou déconcentrés des Administrations et Institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif, scientifique.

Le recrutement de ces personnes est constaté par un contrat écrit.

Sont exclus du champ d'application du présent décret :

- les personnes régies par la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et les textes qui l'ont modifiée ;
- les personnes régies par la loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du Travail ;
- les personnes autres que les agents de l'Etat nommées par le Gouvernement dans des fonctions politico-administratives.

**Article 2 :** Les personnels objets de l'article 1<sup>er</sup> alinéa 1 sont dénommés agents contractuels de l'Etat (ACE).

**Article 3 :** l'Etat peut recourir à l'emploi d'agents contractuels dans les cas suivants :

- 1- lorsqu'il n'existe pas de corps d'agents permanents de l'Etat (APE) susceptibles d'assurer les fonctions correspondant au profil des emplois publics à pourvoir ;
- 2- lorsqu'il y a nécessité de pourvoir à des emplois publics permanents vacants de la fonction publique alors même que les plans et programmes ne permettent pas le recrutement dans l'immédiat, d'agents permanents de l'Etat ;
- 3- lorsque les postulants aux emplois publics déclarés vacants bien qu'ayant les qualifications requises pour être nommés agents permanents de l'Etat, sont frappés par la limite d'âge de recrutement ;

**Article 64 :** L'agent contractuel de l'Etat est affilié à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

**Article 65** : Les cotisations dues à la dite caisses sont assises sur l'ensemble des rémunérations perçues par l'agent contractuel de l'Etat, y compris les indemnités et primes.

**Article 66** : L'agent contractuel de l'Etat bénéficie des accessoires du salaire et avantages en nature dans les mêmes conditions et selon les mêmes modalités que l'agent permanent de l'Etat du secteur concerné.

**Article 67** : Les modalités de rémunération des agents contractuels de l'Etat sont précisées dans leur contrat lors de sa conclusion.

La liquidation et le paiement des rémunérations de l'agent contractuel de l'Etat s'effectuent conformément aux règlements administratifs et financiers en vigueur.

**Article 68** : L'agent contractuel de l'Etat en activité ou à la retraite bénéficie de soins et autres avantages médicaux dans les mêmes conditions et selon les mêmes modalités que l'agent permanent de l'Etat du secteur d'activité concerné.

**Article 69** : En cas de décès de l'agent contractuel de l'Etat, le salaire de présence et les indemnités de toute nature acquises à la date du décès reviennent à ses ayants cause.

Les sommes dues ne peuvent être versées aux ayants cause que sur présentation de l'ordonnance du président du tribunal de première instance ayant désigné le ou les liquidateurs des biens du défunt.

## **CHAPITRE VI :**

### **DE L'EVALUATION PROFESSIONNELLE**

**Article 70** : Il est procédé chaque année, à partir du 15 août à l'évaluation professionnelle des agents contractuels de l'Etat.

L'évaluation professionnelle est l'appréciation par l'autorité compétente des résultats de travail atteints par l'agent contractuel de l'Etat.

**Article 71** : L'évaluation doit être effectuée sur un plan strictement professionnel excluant toute considération d'ordre politique, syndical, philosophique, ethnique ou religieux.

La notation de l'agent tient compte de son esprit de discipline, sa disponibilité, son rendement dans le service et de son comportement général au cours de l'année de référence.

Elle est faite Comité de Direction (CODIR).

Le Comité de Direction procède à la notation sur l'initiative du responsable de l'établissement ou de la direction. A cet effet, le Comité de Direction devra s'entourer de toutes les garanties.

**Article 72** : La délibération relative à l'évaluation de l'agent est confidentielle. La note accordée est cependant communiquée à l'agent concerné.

Les notes et appréciations doivent être motivées et dûment notifiées par écrit à l'intéressé le responsable de l'établissement ou de la direction.

**Article 73** : Constitue une faute disciplinaire le fait pour le responsable de rétablissement ou de la direction :

- de s'abstenir de réunir le Comité de Directeur pour noter ses collaborateurs ;
- de les noter avec légèreté ou mauvaise foi ;
- de s'abstenir de notifier par écrit les notes et appréciations à l'agent concerné ;
- de ne pas acheminer ou d'acheminer avec retard les bulletins individuels de notes de ses collaborateurs.

**Article 74** : La note chiffrée globale attribuée à l'agent contractuel de l'Etat est exprimée de un (1) à vingt (20) et correspond aux appréciations suivantes :

- un (01) à trois (03) = très mauvais ;
- quatre (04) à six (06) = mauvais ;
- sept (07) à neuf (09) = médiocre ;
- dix (10) à onze (11) = passable ;
- douze (12) à treize (13) = assez bien ;
- quatorze (14) à quinze (15) = bien ;
- seize (16) à dix-huit (18) = très bien ;
- dix-neuf (19) à vingt (20) = excellent.

Les notes inférieures à treize (13) sur vingt (20) ou supérieures à dix-huit (18) sur vingt (20) doivent être motivées et faire l'objet d'un rapport écrit.

## **CHAPITRE II**

### **DES DISPOSITIONS FINALES**

**Article 113** : Les dispositions du présent décret s'appliquent aux contrats en cours d'exécution et ceux à signer après adoption du présent décret.

**Article 114** : Tout différend entre l'agent contractuel de l'Etat et l'Administration, relève de la juridiction administrative.

**Article 115** : A compter du 31 décembre 2007, il est mis définitivement fin à tout recrutement effectué pour le compte de l'Administration publique sans le concours du ministère chargé de la fonction publique et en violation des règles et conditions d'accès aux emplois publics.

**Article 116** : Des arrêtés fixeront, en tant que de besoin, les modalités d'application du présent décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, notamment celles du décret n° 2007-5992 du 31 décembre 2007 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

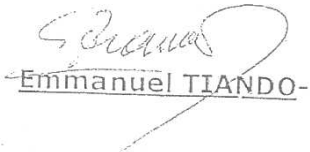
**Article 117** : Le Ministère du Travail et de Fonction Publique et le Ministère de l'Economie et des Finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel

Fait à Cotonou, le 24 juin 2008

Par le Président de la République,  
Chef de l'Etat, chef du Gouvernement,



Le Ministère du Travail et  
de la Fonction Publique,



Emmanuel TIANDO-

Dr Boni YAYI

Le Ministère de l'Economie  
et des Finances



Soulé Mana LAWANI

**Le Garde des sceaux, Ministre de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme,**



Gustave ANANI CASSA -

**AMPLIATIONS** : PR 6 - CC-HCJ 2-CF.S 2-UAAC 2-MEF 04 MFP 4 GS/MJLDH  
04-AUTRES %M1NISTRES 23-SGG 4-IGF 04-DGB-CF DGTCP-DGLD-  
DGDD1 5- BN-DAN-GCONB-DCCT-INSAE 3-BCP-CSM-ICAA 3-UAC-  
UNIPAR-FNAM-FADESP 3-FASEG 2-JO F-

## TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY .....	i
AVERTISSEMENT.....	ii
DEDICACE .....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
SIGLES ET ACRONYMES .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
GLOSSAIRE .....	vii
RESUME .....	ix
SOMMAIRE .....	x
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>4</b>
I- CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE .....	5
I.1- Présentation du cadre physique de la DRH/MEMP .....	5
I-1-1 Cadre institutionnel.....	5
I-1-2 Cadre physique de l'étude : la DRH.....	7
I-2 Restitution des observations de stage : état des lieux des pratiques de gestion des RH .....	8
I-2-1 Les forces.....	12
I-2-2 Les faiblesses .....	13
II- CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	13
II-1 : Choix et spécification de la problématique.....	14
II-1-1 : Choix et Justification de la problématique.....	15
II-1-2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique .....	16
II-2 : Vision globale de résolution du problème général .....	16
II-2-1 : Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	16
II-2-2 : Synthèse des approches génériques identifiées et séquence de résolution de la problématique .....	18

<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTION POUR L'AMELIORATION DU SYSTEME D'EVALUATION</b> .....	19
I- CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	20
I-1 : Problème, objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude .....	20
I-1-1 : Fixation des objectifs de l'étude.....	24
I-1-2 : Identification des causes possibles, formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du TBE .....	24
I-2 : Approche méthodologique de l'étude et revue de la littérature.....	28
I-2-1 : Méthodologie de recherche.....	28
I-2-2 : Revue de la littérature .....	28
II- COLLECTE DE DONNEES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	35
II-1 : Collecte et analyse de données.....	35
II-1-1 : Collecte des données.....	35
II-1-2 : Analyse des données et établissement du diagnostic .....	36
II-2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre du système d'évaluation des enseignants contractuels .....	39
II-2-1 : Approches de solution .....	40
II-2-2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	41
<b>CONCLUSION</b> .....	44
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	46
<b>ANNEXES</b> .....	I
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	XIV