

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

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

OPTION :
MANAGEMENT

FILIERE :
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Année Académique :
2008 – 2009

**LA FICHE DE POSTE COMME OUTIL
DE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES
HUMAINES : CAS DE LA DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES DU MESFTP**

Réalisé et soutenu par :
Carine Blandine ADAHOU

Sous la direction de :

Maître de stage :
Alain DEGAN
Administrateur du Travail
et de la Sécurité Sociale
en Service à la DRH/MESFTP

Directeur de mémoire :
Martin DAVOH
Conseiller en Ressources Humaines
du Directeur général de la Poste,
Enseignant à l'ENAM

Décembre 2009



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Monsieur David HOUINSA

VICE-PRESIDENT : Monsieur Gérard AGBOTA

MEMBRE : Monsieur Yves CHIDIKOFAN

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

DEDICACE

- A la gloire de Dieu qui m'a donné le courage d'atteindre ce niveau de ma vie.
- A la mémoire de mon feu père Michel ADAHOU qui ne peut plus assister à cette moisson dont il a été le promoteur.
- A ma chère maman Félicité HOUANKPO, que ce travail témoigne de ma reconnaissance à tous tes sacrifices.
- A la mémoire de mon très cher Sébastien HOUNKANRIN ; ce travail est le résultat des efforts que j'ai consentis pour assurer ta relève.
- A mes filles Floriane et Emmanuela, à qui je dois dévouement et sacrifice, que ce travail soit un exemple pour vous.
- A ma nièce Esther God Favour pour sa sympathie.
- A mes sœurs Euphrasie et Eléonore et mon frère Evrard pour leurs soutien et affection.

Je dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont particulièrement :

- A mon Directeur de mémoire, Monsieur Martin DAVOH à qui je rends un hommage déférent pour avoir encouragé et dirigé ce travail;
- A M. David ODUSHINA, ancien Directeur des Ressources Humaines à la DRH/MEMP pour son implication à l'effectivité de cette formation ;
- A Monsieur, Alain DEGAN pour sa sollicitude ;
- A tous les responsables et collaborateurs de la DRH/MESFTP ;
- Aux agents de la DRH/MEMP ;
- A la promotion GRH 2007-2009 pour la cordialité qui y a régné ;
- A toi Raphaël EDOU pour ton soutien et tes conseils qui m'ont été d'un grand réconfort ;
- A Gilles KOTTO et Marcel AMEGAN pour leurs encouragements ;

à contribution à la réalisation de ce travail ;

qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de
ce travail.

LISTE DES SIGLES

- AOF** : Attribution organisation et fonctionnement
- APE** : Agent permanent de l'Etat
- DP** : Description de poste
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- GRH** : Gestion des ressources humaines
- MESFTP** : Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation
Technique et Professionnelle
- RH** : Ressources humaines

LISTE DES TABLEAUX

N° d'ordre	Titres	Pages
Tableau I :	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt-----	16
Tableau II :	Synthèse des approches théoriques par problème étudié--	22
Tableau III :	Tableau de bord de l'étude-----	32
Tableau IV :	Répartition des données d'enquête relatives au problème spécifique n° 1-----	40
Tableau V :	Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 1-----	41
Tableau VI :	Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 2-----	42

	es données d'enquête par rapport au	
	écifique n° 2-----	43
Tableau VIII :	Répartition des données d'enquête par rapport au	
	problème spécifique n° 2 -----	44
Tableau IX :	Synthèse de l'étude-----	66

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1 :	Absence d'une politique d'emploi.....	40
Graphique n° 2 :	Causes justificatives de l'absence d'une politique de l'emploi...41	
Graphique n° 3 :	Type d'appréciation du personnel utilisé par la DRH.....	43
Graphique n° 4 :	Appréciation non basée sur l'emploi.....	44
Graphique n° 5 :	Causes de l'absence de l'évaluation des performances.....	45

GLOSSAIRE

Dans le cadre de la présente étude, les termes : **fiche de poste, description de poste, fiche d'emploi, fiche de description d'emploi, fiche de fonction et description de fonction** veulent dire la même chose.

Activité : C'est un ensemble de tâches ordonnées et liées entre elles dans un but donné qu'on exécute dans le cadre d'un ou de plusieurs emplois

Attributions : Ce sont les activités ou tâches que le titulaire d'un poste doit réaliser pour accomplir sa mission et remplir pleinement le rôle qui lui est imparti

Compétence : C'est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir être dans une situation de travail donné.

Emploi : L'emploi, dans l'entreprise désigne tout un ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs. C'est un concept générique utilisé pour désigner un regroupement de postes de travail de même nature.

groupement sous un même intitulé de plusieurs postes et d'exigences de compétences,

Emplois sensibles : Emplois-types pouvant être profondément modifiés en raison de :

- l'automatisation ou de l'informatisation des activités,
- l'externalisation ou de l'extension des services,
- Ex : emplois de dactylographes.

Emplois cibles : Emplois-types futurs qui traduisent un choix de l'Administration sur les évolutions souhaitables.

Fonction : Ensemble des responsabilités liées à l'exercice d'un emploi exercé dans l'entreprise

Métier : C'est un genre d'occupation, d'emploi que l'on regroupe parce que présentant un certain nombre de points communs en termes d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper

Objectif : C'est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée, dans un délai déterminé

Poste : C'est l'endroit où se réalise un ensemble de tâches ou d'activités lié à un emploi. Il est dit poste de travail lorsqu'il désigne le lieu où le salarié exécute son travail dans une période donnée.

Tâche : C'est le premier niveau dans la description d'un travail. C'est une action plus ou moins exécutée selon une procédure déterminée

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>Chapitre préliminaire</u> : Cadre institutionnel de l'étude, observations de Stage et ciblage de la problématique.....	5
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de Stage à la Drh... 6	
Paragraphe 1 : Présentation de la DRH/MESFTP.....	6
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la DRH.....	9
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique.....	15
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	15
Paragraphe 2 : Détermination de la Vision globale de résolution.....	19
<u>Chapitre premier</u> : Conception et mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	23
<u>Section1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	24
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	24
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	36
<u>Section 2</u> : Collecte et analyse des données.....	38
Paragraphe 1 : Mobilisation des données.....	38
Paragraphe 2 : Dépouillement et présentation des données.....	39

	ification des hypothèses aux conditions en œuvre des solutions proposées.....	46
<u>Section 1</u>	: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	47
Paragraphe 1	: Vérification des Hypothèses.....	47
Paragraphe 2	: Etablissement du diagnostic.....	48
<u>Section 2</u>	: Approches de Solutions et conditions de mise en œuvre.....	49
Paragraphe 1	: Moyens de résolution des problèmes spécifiques....	49
Paragraphe 2	: Recommandations.....	64
CONCLUSION GENERALE		67
BIBLIOGRAPHIE		70
ANNEXES		
TABLE DES MATIERES		

RESUME

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place et l'utilisation de certains outils dont la fiche de poste.

La fiche de poste est un outil de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les tâches et les exigences d'un poste. Elle est d'une importance vitale pour les entreprises, car elle se trouve au cœur des pratiques de gestion des ressources humaines notamment la dotation, l'évaluation, la formation, la carrière, la rémunération.

Durant notre stage, l'état des lieux a révélé l'absence de cet outil de gestion à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (DRH/MESFTP). Cet état de chose explique les dysfonctionnements constatés (la mauvaise répartition des tâches, l'absence de fixation d'objectifs, le mauvais rendement, les conflits d'attribution...etc.).

politique de gestion des ressources humaines au sein de
est l'outil de base de cette gestion.

C'est d'ailleurs la raison qui a suscité notre intérêt pour l'étude de ce problème général d qui se traduit par l'inexistence d'une politique d'emploi, l'inexistence de l'évaluation des performances.

Pour résoudre ce problème, des objectifs aussi bien général que spécifiques ont été fixés. Il s'agit respectivement de :

- Montrer l'importance des fiches de postes dans la gestion des RH ;
- Analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique d'emploi ;
- Analyser les facteurs qui expliquent l'inexistence de l'évaluation des performances.

Ces objectifs représentent les fils conducteurs de notre étude auxquels s'ajoutent des hypothèses de recherche que sont : la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH, la non perception des avantages liés à l'évaluation des performances.

Afin de vérifier la pertinence des hypothèses, des enquêtes ont été menées auprès de la population de la DRH et les résultats qui en sont issus ont confirmé entièrement nos hypothèses. Cela nous a permis d'établir le diagnostic de l'étude.

Au regard du diagnostic établi, des propositions de solutions ont été faites. Elles visent pour l'essentiel, l'élaboration d'une politique d'emploi, la réalisation de l'analyse des emplois, l'amélioration du système actuel de notation, la mise en place d'un système d'appréciation basée sur la description des postes. Ces solutions ne serviront la structure que si elles sont réellement mises en œuvre et ce, dans le respect de certaines conditions que nous avons suggérées.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

INTRODUCTION GENERALE

ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est la gestion. Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. De ce fait, elles adoptent une stratégie de développement humain en harmonie avec leur stratégie économique, attendant de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée, au service de la compétitivité.

La fonction Ressources Humaines, est l'une des plus récentes fonctions, qui soit difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion.

Selon Jean Marc Le Gall¹ la fonction Ressources Humaines se définit comme « *une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps, entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualifications, et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.* »

En effet, la fonction RH coûte cher (en recrutement, en formation du personnel...) à une entreprise mais elle est et demeure une source et un outil de rentabilité important pour l'organisation. Ainsi, elle se doit d'être réactive et performante pour faire face aux différentes évolutions de la vie d'une entreprise.

La gestion des ressources humaines réunit plusieurs fonctions dont l'objectif est de mobiliser et de développer le capital humain pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

Une gestion rationnelle des ressources humaines se révèle comme étant de plus en plus nécessaire pour affronter le contexte concurrentiel tant du côté des salariés que face à ses clients.

Il est très important, voire primordial, de manager, motiver, dynamiser ses équipes de travail, dans quelque domaine que ce soit.

¹ Auteur du livre «La Gestion des Ressources Humaines », éditions Que sais-je ?

Les ressources humaines s'occupe de nombreux domaines ; elle s'occupe de la vie du travailleur » dans l'entreprise : le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la motivation du personnel, les conditions de travail... etc.

Par ailleurs, avec l'évolution de la fonction ressources humaines, le rôle du Directeur des Ressources Humaines, soit DRH n'a cessé d'évoluer et de se compliquer. Le responsable Ressources Humaines doit répondre en permanence aux demandes croissantes de la direction générale, en vue d'optimiser les performances financière et commerciale de l'entreprise et la gestion des ressources humaines. Pour répondre à ces exigences, le Directeur des Ressources Humaines doit bâtir des outils qui vont l'aider à la mise en œuvre de sa politique RH. Ces outils sont indispensables à la bonne gestion des ressources humaines. Au nombre de ces outils figurent les fiches de poste, encore appelées description de poste que nous allons aborder tout au long de ce document.

C'est un instrument qui permet de décrire les tâches à effectuer dans une entreprise et de déterminer les qualités et les attributs requis pour y parvenir avec succès. Cet outil précieux pour une entreprise permet d'optimiser les fonctions des employés dans l'entreprise et les compétences qu'ils doivent détenir.

Pour Gérard VOIRIN², « la fiche de poste est un outil qui permet d'améliorer de façon notable l'organisation d'une entreprise. »

Ainsi la Direction des ressources humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (DRH/MESFTP), bien qu'étant une administration publique, ne doit pas rester en marge de cette nouvelle dynamique. Elle se doit de rendre performantes ses ressources humaines afin d'offrir des services de qualité à ses usagers. Pour réaliser cette performance, il est indispensable de fixer, en amont, des objectifs et de clarifier les responsabilités différents acteurs impliqués et ce, sur la base de la fiche de poste.

² Gérard VOIRIN : « définir les fonctions » éditions d'organisation

un outil de management dont l'absence dans une dysfonctionnements structurels. De façon remarquable, on peut noter la non clarification des responsabilités, l'absence d'objectifs, la mauvaise exécution des tâches, l'appréciation subjective du personnel, les conflits d'attribution...etc.

Ces dysfonctionnements ne sont pas de nature à favoriser l'efficacité de la direction dans la gestion de ces RH. Pour ce faire, il importe de s'intéresser à la mise en place d'outils pouvant améliorer la performance des ressources humaines. Cette préoccupation sera examinée à travers le thème : « **La fiche de poste comme outil de gestion efficace des ressources humaines : cas de la DRH/MESFTP .**»

L'intérêt de l'étude est d'améliorer la performance des RH afin de rendre compétitive l'organisation. Les solutions proposées si elles sont mises en œuvre, entraîneront une amélioration des résultats des agents avec pour finalité l'accroissement de la productivité de la structure.

Pour parvenir à cette fin, une démarche cohérente a été suivie. D'abord, dans le chapitre préliminaire, le cadre théorique et méthodologique de l'étude a été abordé. Ensuite, le premier chapitre a permis de présenter selon une démarche méthodologique les résultats de l'enquête. Au regard du diagnostic établi, le deuxième chapitre offre l'opportunité de suggérer des solutions de même que leurs conditions de mise en œuvre.

Chapitre préliminaire :

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

ADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA DRH

Le travail à faire consiste en une présentation générale de la DRH et un état des lieux sur la gestion des ressources humaines.

Paragraphe 1 : Présentation de la DRH

Conformément à l'arrêté 2008 N° 038/MESFTP/DC/SGM/DRH/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, celle-ci se présente comme suit :

I- Attributions

La DRH est l'organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources humaines.

A ce titre, elle est chargée de :

- coordonner la gestion des personnels du MESFTP y compris celle des organismes sous tutelle, et ce, dans le respect des lois et règlements en vigueur ;
- veiller à l'utilisation efficiente et rationnelle des ressources humaines ;
- coordonner les efforts de formation et de valorisation professionnelle du personnel du ministère ;
- définir en liaison avec les directions centrales et techniques concernées, les règles relatives aux mouvements du personnel ;
- assurer la mutation des personnels enseignant, administratif et technique en liaison avec les directions centrales, techniques et déconcentrées ;
- assurer la gestion du fichier du personnel du ministère ;
- gérer la carrière des enseignants et du personnel administratif du ministère ;

en œuvre les délégations de gestion administrative et
des transferts des compétences ;

- identifier et planifier les besoins en ressources humaines.

La DRH assure spécialement :

- la gestion des carrières et des positions des agents de l'Etat affectés au ministère ;
- la conception et la mise en œuvre des conditions de recrutement, d'affectation et de mutation des personnels enseignant, administratif et technique du ministère, en liaison avec les directions techniques, centrales, les organismes sous tutelle et les Directions Départementales de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle ;
- la gestion prévisionnelle du personnel ;
- la tenue des dossiers administratifs et des archives des personnels du ministère ;
- la gestion des dossiers de sanctions disciplinaires des personnels du ministère.

II- Organisation et Fonctionnement

Pour accomplir sa mission la DRH dispose de sept services à savoir :

* Le service administratif et financier

Il est chargé de coordonner les activités à caractère administratif et financier de la direction. Il compte deux divisions :

- une division chargée des affaires administratives ;
- une division chargée des affaires financières et du matériel.

* Le service de la gestion informatique

personnel sur la base du système informatique et la
ue. Ce service comporte deux divisions :

- la division du système informatique et la gestion des ressources humaines ;
- la division de maintenance du parc informatique.

* le service de la gestion des carrières des personnels enseignants

Il assure le suivi de la carrière de l'ensemble des personnels enseignant, de direction et de contrôle de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle, agents permanents et contractuels de l'Etat.

Il comprend quatre divisions à savoir :

- une division chargée de la gestion de carrières des personnels enseignants, agents permanents de l'Etat ;
- une division chargée de la gestion de carrières des personnels enseignants contractuels de l'Etat ;
- une division chargée de la gestion de carrières des personnels des corps groupés ;
- une division chargée du suivi des actes de gestion des personnels dans les circuits de visas et de signature.

* Le service de la gestion des carrières des personnels administratifs

Il est chargé d'assurer la gestion de la carrière de l'ensemble des personnels administratifs, agents permanents et contractuels de l'Etat. Il est composé de :

- une division des personnels administratifs agents permanents de l'Etat ;
- une division des personnels administratifs agents contractuels de l'Etat.

* Le service de la gestion des positions et des effectifs

ents du personnel de manière à réaliser une gestion

é. Il comprend :

- une division des positions ;
- une division de la gestion prévisionnelle ;
- une division de la gestion des effectifs.

* Le service de la valorisation professionnelle

Il est chargé d'assurer la formation des agents et de préparer les dossiers de récompenses des agents méritants. Il a deux divisions :

- une division formation ;
- une division des récompenses, communication et dialogue social.

* le service du contentieux et des affaires disciplinaires

Il est chargé de l'assistance-conseil, de la prévention et du règlement des litiges entre l'administration et les agents.

Il comprend :

- la division chargée du contentieux et de la prévention des conflits et de l'assistance-conseil ;
- la division chargée de la gestion des affaires disciplinaires ;
- la division des archives.

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la DRH

Dans cette partie nous exposerons d'abord, les constats faits durant le stage et nous ferons ensuite, une synthèse de l'état des lieux.

I- Constats

du Ministère de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, la Direction des Ressources Humaines où nous avons effectué notre stage est une direction constituée pour la plupart d'enseignants.

Sur sept postes de chefs services, cinq sont occupés par des professeurs certifiés qui assurent des activités de gestion des RH.

A ceux-là s'ajoutent deux spécialistes des ressources humaines qui ne sont malheureusement pas à des postes correspondant à leurs profils. **Cette situation pose le problème d'inadéquation entre les postes et les profils.**

A ce problème, s'ajoute celui relatif à l'insuffisance de personnel pour faire fonctionner toutes les divisions.

En effet, le nombre de divisions fonctionnelles au niveau de certains services est inférieur à celui prévu par l'arrêté. C'est le cas par exemple du service de la gestion de l'informatique ; du service de la gestion des positions et des effectifs ; du service de gestion de la carrière des personnels enseignants et du service du contentieux et des affaires disciplinaires dont certaines divisions seulement sont fonctionnelles. Les activités des autres divisions non fonctionnelles sont assurées par les agents en poste dans les divisions opérationnelles. Cette situation crée la surcharge de travail au niveau de ces divisions qui n'arrivent pas à faire aboutir les dossiers dans les délais requis. Les responsables de services interrogés à ce sujet, ont déclaré que ce problème est lié non seulement au manque de locaux mais surtout à l'insuffisance de personnel. Ils justifient cet état de chose par le fait que le Ministère ne dispose pas de pouvoir de recruter ; ce pouvoir incombe au Ministre en charge de la Fonction Publique. **On peut donc souligner l'insuffisance de personnel et le manque de locaux.**

La question de formation a aussi retenu notre attention. Nous avons constaté que la direction ne dispose pas d'un plan de formation pour son personnel.

Un document de politique de formation de personnel et des besoins en formation expliquent cet état de chose. En dehors des formations qui sont organisées au coup par coup, les agents se forment eux-mêmes dans les écoles et instituts de leur choix et ce, en fonction de leur désir et non des besoins de la direction. **On peut retenir un problème de mauvaise gestion de la formation.**

S'agissant de l'évaluation du personnel, nous avons constaté qu'il n'existe pas un système d'évaluation des performances du personnel. Les agents sont notés comme leurs collègues de l'Administration publique. Ils se voient attribués des notes par leur supérieur hiérarchique sur la base des critères non pertinents comme la ponctualité, l'assiduité, etc., qui ne permettent pas d'apprécier correctement la contribution du travailleur à l'atteinte des objectifs du service. **On peut donc noter une absence de système d'évaluation du personnel basée sur des critères pertinents.**

En ce qui concerne la planification, nous avons constaté le manque de rigueur et de suivi dans la tenue de l'état du personnel.

En effet, le Service de la gestion des positions et des effectifs ne dispose pas des données quantitatives et qualitatives fiables sur le personnel et leur structure dans le département. De même, les différents postes ainsi que les compétences qui y sont liées ne sont pas disponibles dans le service. Les outils de base tels que le référentiel des emplois, le référentiel des compétences et les fiches de poste ne sont pas disponibles. Il en résulte une absence de gestion dynamique des ressources humaines. **On peut donc souligner une absence de pratique de planification des ressources humaines.**

Par rapport aux politiques GRH, nous avons noté une absence de textes de politiques en matière d'information, de recrutement, d'évaluation du personnel, de formation, de promotion etc. Les orientations de la direction ne sont pas connues dans ces divers domaines. Il en résulte des difficultés lors de l'approbation des décisions

ines. **Il n'existe donc pas de textes de politiques
ction.**

Toujours lors de notre stage, nous avons constaté que les différents emplois existants au sein de la direction ne sont pas identifiés et analysés. Aucune politique de gestion des emplois n'est mise en place. Alors, les postes dans les services de la direction ne sont pas décrits. Seuls les documents définissant les attributions par service sont en usage. Faute de repères, les agents naviguent à vue et sont incapables de décrire aisément les activités qu'ils accomplissent à leurs postes. L'absence d'un tel outil de gestion engendre des conséquences telles que les difficultés de fixation des objectifs, l'appréciation subjective, les conflits d'attribution, les difficultés de clarification des attentes, les difficultés liées au processus de recrutement.

Cette situation est non seulement source de démotivation et de stress au niveau des agents, mais aussi de retard dans l'exécution des tâches et de baisse de performance dans le fonctionnement de la direction. **Il y a lieu de noter une absence de fiches de postes pour servir d'outils de gestion et de travail.**

En ce qui concerne les matériels et outils de travail, nous avons constaté que les services disposent de matériels informatiques en bon état mais en nombre insuffisant. Trois photocopieuses servent à multiplier les différents documents au niveau de la direction. Un bâtiment flambant neuf abrite les services de la DRH.

S'agissant des locaux et mobilier de bureaux, nous avons constaté qu'ils sont insuffisants. Pour un bureau qui devrait contenir au maximum deux agents, quatre à cinq agents s'y installent. **Il se pose un problème d'insuffisance de mobilier et de locaux.**

De même, dans le cadre de l'exécution des tâches qui leur sont confiées, les agents se déplacent fréquemment d'un bureau à l'autre et ce, parce que les bureaux ne sont pas dotés d'interphones pouvant leur permettre de communiquer entre eux. **Il y a donc absence de moyens de communication.**

s avons constaté que depuis la scission des deux parties des archives du personnel est laissée dans les locaux du Ministère de l'enseignement primaire faute de local pour en assurer la conservation et la gestion. Seule une armoire métallique est installée dans un couloir à cet effet. **Il n'existe donc pas de local pour abriter le service des archives.**

En ce qui concerne le matériel roulant, la direction est confrontée à d'énormes difficultés. Les déplacements entre services annexes et autres Ministères sont assurés par le seul véhicule de fonction du DRH. A défaut, les agents doivent recourir à leurs propres moyens de déplacement ou aux services de transport en commun pour effectuer tout déplacement entrant même dans le cadre des activités de la direction. **Il se pose un problème d'insuffisance de moyens et de matériel roulant.**

Par ailleurs, nous avons noté que cette direction est localisée dans un quartier peu recommandable de Cotonou où tous les matins, les disputes et la bagarre entre personnes de mœurs légères perturbent la concentration des agents.

Pis encore, la direction fait corps à un magasin de dépôt de tabac exposant les agents à des risques d'intoxication du fait des odeurs de tabac qui envahissent les bureaux à longueur de journée. **Cette situation soulève la question de santé et de sécurité au travail du personnel.**

Les différents problèmes évoqués à savoir : l'insuffisance et l'exiguïté des bureaux, l'insuffisance de matériels et de mobilier, l'absence de moyens de communication, l'insuffisance de moyens et matériel roulant, la question de santé et de sécurité au travail traduisent **les conditions de travail peu satisfaisantes du personnel de la DRH.**

Un autre constat que nous ne saurions passer sous silence est celui de la ponctualité des agents au travail. Le Directeur a su imposer cette rigueur à son personnel en donnant lui-même l'exemple et en instaurant un cahier de présence qui

ut le personnel avec l'inscription de l'heure d'arrivée. dissuader les agents du retard et de l'absence à leurs postes de travail. Ainsi on note un faible taux d'absentéisme du personnel de la DRH.

La direction a à sa tête un directeur dynamique et disposé à travailler. Il a développé une grande capacité d'écoute des collaborateurs ; la reconnaissance du travail bien fait ; la pratique du feedback. Il a réussi à instaurer une relation de travail très conviviale. Il anime une fois par semaine le comité de direction où sont débattues toutes les questions relatives au fonctionnement de la direction. C'est un creuset d'échange et d'information qui permet aux uns et aux autres d'apprécier le fonctionnement de la direction et de s'imprégner des difficultés au niveau de chaque service afin de trouver ensemble les solutions appropriées.

Comme toute administration publique, la DRH souffre de nombreux maux dont les plus récurrents sont : l'absence d'outils de gestion des RH, l'insuffisance de personnel qualifié, l'environnement de travail...etc. Tout ceci influence considérablement les résultats de cette direction. Malgré la bonne volonté et la détermination du directeur à insuffler un dynamisme à cette direction, elle continue toujours d'être confrontée à des difficultés.

II- Synthèse de l'état des lieux

Dans cette partie, il s'agira d'inventorier d'une part, les atouts et les faiblesses observés à la DRH et d'autre part, d'identifier les problématiques possibles pour en cibler une qui fera l'objet de notre étude.

A- Inventaire des atouts (Forces et Opportunités)

L'inventaire des éléments de l'état des lieux nous permet d'affirmer que la DRH dispose des atouts suivants :

3- un local propre et tout neuf

4- la ponctualité au service.

B- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)

Des observations faites, nous pouvons dégager les problèmes ci-après :

- 1- insuffisance de personnel ;
- 2- inadéquation entre le profil et le poste ;
- 3- absence de fiches de postes ;
- 4- conditions de travail peu satisfaisantes ;
- 5- absence de textes de politiques GRH ;
- 6- mauvaise gestion de la formation ;
- 7- insuffisance de personnel qualifié ;
- 8- absence de système d'évaluation basé sur des critères pertinents ;
- 9 - absence de pratique de planification des RH ;
- 10- mauvaise gestion des archives.

Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

A partir de l'inventaire des différents problèmes de l'état des lieux, nous allons non seulement dégager les problématiques possibles, mais aussi choisir et spécifier la problématique à résoudre.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

et la spécification de la problématique, nous allons
problématiques possibles.

A- Identification des problématiques possibles

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

**TABLEAU N° 1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt :
problématiques possibles**

N° D'ORDRE	CENTRE D'INTERET	PROBLEME GENERAL	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMATIQUE
1	Gestion de la Formation	Mauvaise gestion de la formation	- mauvaise identification des besoins - absence d'un plan de formation	Problématique de bonne gestion de la formation
2	La notation du personnel	Absence d'évaluation basée sur des critères pertinents	- difficultés de fixation des objectifs d'évaluation - critères de notation non pertinents	Problématique de l'évaluation des performances du personnel
3	Gestion de la performance des RH	Absence de fiches de postes	- absence d'une politique de gestion des emplois - absence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi	Problématique d'une gestion performante des RH
4	Planification des Ressources humaines	Absence de pratique de planification des RH	- inadéquation entre le profil et le poste - non maîtrise des effectifs ; - absence d'outils de gestion	Problématique de la mise en place d'une pratique de planification des RH
5	Conditions de travail	Conditions de travail peu satisfaisantes	- exigüité des bureaux - insuffisance de matériel de travail et de matériel roulant - absence de moyens de communications	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

B- Choix et justification de la problématique

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêt constituent des problématiques auxquels la direction devra faire face en vue d'améliorer ses performances.

otre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les notions acquises en matière de gestion des ressources humaines au cours de notre formation, mais aussi de montrer que la mise en place des fiches de postes comme outil de gestion constitue l'un des éléments fondamentaux de performance du personnel de la DRH.

C'est pourquoi en passant en revue les problématiques inventoriées et relatives à:

- la gestion de la formation ;
- la mise en place d'une pratique de planification des ressources humaines ;
- la mise en place des fiches de postes ;
- l'évaluation performante des RH ;

nous nous proposons, après analyse et suivant les besoins de la structure d'accueil, d'axer notre étude sur **la problématique relative à l'élaboration et la mise en place des fiches de postes.**

Ce choix se justifie par le fait que la DRH/MESFTP se trouve confrontée à des demandes de services sans cesse croissant avec des exigences élevées en matière de qualité.

Pour répondre à cette demande, la direction doit œuvrer à la mise en place de cet outil de gestion afin d'accroître la performance de son personnel et d'améliorer la qualité de ses prestations.

La fiche de poste en tant qu'outil de gestion des RH, permet au titulaire du poste de savoir clairement ce qu'on attend de lui et au superviseur de mieux gérer le rendement de son collaborateur.

Le dégage du problème général qu'est l'absence de
problèmes spécifiques ci-après :

- inexistence d'une politique de gestion des emplois ;
- inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques et général liés à cette problématique qu'il nous a été proposé de mener notre réflexion sur le thème : « **la fiche de poste comme outil de gestion efficace des RH : cas de la DRH/MESFTP.** »

C- Spécification de la problématique

La réussite de toute organisation réside dans sa capacité à bien gérer ses ressources humaines. La DRH/MESFTP par conséquent, doit mettre en place cet outil de gestion qu'est la description de poste.

La description de poste encore appelée fiche de poste est un instrument de gestion où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. Elle permet de décrire les tâches à effectuer dans une organisation et de déterminer le profil et les qualités requis pour y parvenir avec succès.

De même, elle renseigne sur la contribution de chacun à l'amélioration des relations professionnelles et à la performance de l'entreprise.

Cet outil précieux pour toute organisation, permettra à la DRH/MESFTP d'optimiser les fonctions de ses ressources humaines et les compétences qu'elles doivent détenir. De plus, la fiche de poste étant un outil d'organisation et de gestion qui contribue aux prises de décisions dans plusieurs domaines d'activités des ressources humaines comme la sélection, la promotion et l'évaluation du rendement, elle est nécessaire pour justifier les méthodes sur lesquelles se fondent ces décisions à la DRH.

de postes à la DRH, il est important de connaître les
Ces problèmes sont au nombre de deux :

- inexistence d'une politique de gestion des emplois (problème spécifique n° 1)
- inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi (problème spécifique n° 2)

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

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

A- Approche générique de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est l'inexistence de fiches de postes.

En effet, la fiche de poste est un outil fondamental de gestion des RH qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. Mieux, elle permet aux responsables, aux différents niveaux hiérarchiques et aux exécutants de se positionner correctement dans une structure, de clarifier leurs attentes les uns par rapport aux autres, bref, de mieux se comprendre et de traiter en commun les problèmes qui peuvent se poser. Aussi est-il important de noter que la résolution de ce problème est la condition essentielle de gestion de la performance de l'organisation.

Cette performance qui, dans le projet de réforme administrative entrepris au Bénin, constitue un véritable défi pour l'Administration publique en général et la DRH/MESFTP en particulier. C'est pourquoi, dans le but d'accroître sa performance et sa compétitivité, la direction doit œuvrer pour l'amélioration du rendement de ses

mélioration du rendement passe par l'élaboration et la
tes.

B- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques

La démarche à ce niveau consistera à trouver des approches de solutions en vue de résoudre chacun des problèmes spécifiques identifiés plus haut.

1) Approche générique liée au problème spécifique n° 1

Concernant le problème spécifique N° 1, nous pouvons dire que la politique de l'emploi est l'une des nombreuses politiques GRH.

En effet, les politiques GRH traduisent l'ensemble des intentions, des attitudes, et des objectifs de la haute direction de l'organisation à l'endroit des conduites acceptables ou approuvées en matière d'acquisition, de conservation, de développement des RH et de création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

En s'appuyant sur cette définition nous pouvons dire que la politique de l'emploi est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la haute direction en matière d'emploi, en vue d'orienter les actions de tous les cadres et collaborateurs de l'organisation dans ce domaine.

Partant de ces différentes définitions, nous pouvons déduire que les textes de politiques d'emploi sont nécessaires pour encadrer la prise de décision et les actions prises en vue de planifier, de gérer et de contrôler les différents emplois au sein de l'organisation. En tant qu'outils de gestion, ils constituent autant de balises et de guides qui permettent aux décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite et l'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la gestion de l'emploi.

L'absence de cet outil, à la DRH/MESFTP favorise des abus, la partialité et l'arbitraire dans les décisions.

En définitive, les textes de politiques d'emploi se rapportent à des objectifs d'efficacité et de productivité en matière d'utilisation des ressources humaines.

direction doit élaborer les textes de politique d'emploi et l'optimisation efficace de ses ressources humaines.

La résolution de ce problème spécifique n° 1 implique l'élaboration et la mise en place d'une politique de gestion des emplois pour la direction.

2) Approche générique liée au problème spécifique n° 2

Quant au problème spécifique n° 2 relatif à l'inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi, il faut faire remarquer que l'évaluation des RH est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une entreprise.

Evaluer les RH, revient à évaluer la performance de ces dernières, car l'organisation pour être compétitive sur un marché aussi concurrentiel de nos jours, doit disposer des ressources humaines compétentes.

Or la performance se définit comme ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. L'évaluation suppose donc la fixation des objectifs aux employés et la définition des critères explicites.

Pour fixer les objectifs, l'évaluateur est obligé de faire recours aux responsabilités de l'employé, celles-ci étant intimement liées à son poste. C'est dire qu'une évaluation objective des ressources humaines doit s'appuyer sur la description préalable des postes des intéressés.

En effet, l'absence de cette forme d'évaluation à la DRH/MESFTP ne permet pas d'apprécier à sa juste valeur la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de la direction. Celle-ci se contente du système traditionnel de notation basé sur des critères subjectifs pour apprécier son personnel. Une appréciation versée dans un jugement subjectif porté selon la qualité des relations entre l'évaluateur et l'évalué.

D'un côté, cette appréciation favorise ceux qui sont dans les bonnes grâces du chef, et de l'autre, pénalise ceux dont les relations avec le chef ne sont pas au beau

du personnel en usage à la DRH/MESFTP crée non la démotivation et des tensions chez certains mais aussi, entretient la paresse et l'absence de dévouement chez d'autres. Pis encore, il ne favorise pas les descriptions de postes au sein de la direction.

Pour éviter ces désagréments, la direction doit mettre un terme au système actuel de notation du personnel et opter pour une évaluation des performances du personnel. Il va s'en dire que la résolution du problème spécifique n° 2 implique la mise en place d'un système d'évaluation basé sur l'emploi.

TABLEAU N° 2 : Synthèse des approches théoriques par problème étudié

NIVEAUX SPECIFIQUES	PROBLEMES SPECIFIQUES	APPROCHES GENERIQUES RETENUES
1	Inexistence d'une politique de gestion des emplois	Approche basée sur la mise en place d'une politique de gestion des emplois
2	Inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi	Approche basée sur la mise en place de l'évaluation de la performance

3) Séquence de résolution de la problématique

La résolution de cette problématique suivra la démarche suivante :

- * définition des objectifs ;
- * identification des causes probables des problèmes spécifiques ;
- * formulation d'hypothèses ;
- * construction du tableau de bord ;
- * revue de littérature ;
- * présentation de la méthodologie de travail ;
- * analyse des données ;
- * établissement du diagnostic ;
- * approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Chapitre premier :

CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Le souci de rendre fiable cette étude nous impose de concevoir un cadre théorique et méthodologique (section 1) pour expliquer la démarche choisie en vue de résoudre le problème retenu. Une fois choisie, cette démarche sera mise en application (section 2).

Section 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

A travers cette partie, nous présenterons d'une part, les objectifs, hypothèses et la revue de littérature (paragraphe 1) et d'autre part, la méthodologie de l'étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

A partir des problèmes à résoudre et des causes qui y sont liées, nous allons d'abord fixer les objectifs à atteindre et les hypothèses de travail, ensuite nous élaborerons le tableau de bord de l'étude et enfin nous exposerons la revue de la littérature par rapport à la question.

Toutefois, il est important de rappeler les problèmes à résoudre.

- * **Problème général** : inexistence de fiches de postes.
- * **Problèmes spécifiques** :
 - inexistence de politique de gestion des emplois (problème spécifique N° 1)
 - inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi (problème spécifique N° 2)

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Les objectifs seront fixés en tenant compte du problème général et des problèmes spécifiques. Ainsi nous aurons respectivement un objectif général et des objectifs spécifiques.

A) Objectif général

L'objectif général de l'étude est de monter l'importance des fiches de poste dans la gestion des ressources humaines.

B) Objectifs spécifiques

Ils seront liés aux problèmes spécifiques précédemment identifiés à savoir :

- inexistence de politique de gestion des emplois;
- inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi.

Pour atteindre l'objectif général de l'étude, il nous a paru important de définir les objectifs spécifiques en vue de résoudre les problèmes spécifiques. Ces objectifs spécifiques sont formulés comme suit :

➤ Objectif spécifique N°1

Analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique de l'emploi

➤ Objectif spécifique N°2

Analyser les facteurs qui expliquent l'inexistence de l'évaluation des performances.

II- CAUSES ET HYPOTHESES LIEES AU PROBLEME EN RESOLUTION

solution du problème relatif à l'absence de fiches de déterminer les causes possibles et d'émettre des hypothèses.

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

L'analyse du problème relatif à l'inexistence de politique de gestion des emplois et des éléments des états des lieux révèle trois causes possibles que sont :

- l'ignorance de la notion de politique de gestion des emplois ;
- la non maîtrise des techniques d'élaboration d'un document de politique GRH
- la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH.

L'ignorance de la notion de politique de gestion des emplois à première vue semble justifier l'absence de cet outil de gestion. Cependant elle n'est pas une cause plausible car nous sommes dans une direction constituée de cadres à divers niveaux de la hiérarchie. Ces cadres avec leur niveau de qualifications et leurs expériences sont à même de dire ce que c'est qu'une politique de gestion des emplois ; à défaut, ils peuvent faire recours à des ouvrages spécialisés sur la question.

Mieux, la structure dont il est question dans notre étude est la direction des ressources humaines et on ne saurait parler de gestion des ressources humaines sans parler de gestion des emplois et compétences. Alors, l'ignorance de la notion de politique de l'emploi, même si elle est significative, n'est pas suffisante pour justifier l'absence de politique de gestion des emplois.

Cette cause étant occultée, il nous revient d'explorer la deuxième relative à la non maîtrise de l'élaboration des politiques GRH.

L'élaboration des politiques GRH est une activité technique qui demande des compétences avérées en la matière. Les politiques étant l'ensemble des intentions,

directeurs exprimés par la direction en matière de coordination nécessite de la part des personnes impliquées un investissement énorme, un intérêt particulier et une volonté totale. Mais ces exigences ne sont pas de trop pour l'équipe dirigeante de la DRH qui dispose néanmoins de quelques compétences en gestion de ressources humaines pouvant conduire les travaux sur l'élaboration des textes de politiques. Mieux, la direction peut aussi faire recours à des personnes ressources pour l'aider à élaborer les documents de politiques GRH.

Alors, la non maîtrise des techniques d'élaboration des politiques GRH ne saurait être une cause plausible de l'absence de politique de gestion des emplois.

Cette deuxième cause étant écartée, il ne nous reste qu'à explorer la dernière.

La méconnaissance de l'intérêt des politiques dans la gestion des RH peut être une cause prépondérante dans l'absence de politiques de gestion des emplois. En effet, les documents de politique ont pour intérêt d'encadrer la prise de décision et les actions prises en matière de gestion des ressources humaines. Lorsqu'ils sont judicieusement appliqués, les documents de politiques permettent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme, la partialité ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et prérogatives de la direction. Au regard de l'intérêt que présentent les documents de politiques, toute organisation qui en prend conscience ne peut que les élaborer et les mettre en place pour une gestion juste et équitable de ses ressources humaines.

Alors, la DRH /MESFTP, si elle avait une parfaite connaissance de l'intérêt que présentent les textes de politiques dans la gestion de ses ressources humaines, ne saurait se dérober de l'obligation d'élaborer une politique de gestion des emplois de son personnel. Ce faisant, elle aurait mis en place un système pour gérer et suivre

que leur évolution au sein de la direction. Toutes les actions sont axées sur la performance des ressources humaines et à la compétitivité de l'organisation.

En se fondant sur ce développement, nous pouvons affirmer que la méconnaissance de l'intérêt des textes de politiques dans la gestion des RH est la cause la plus plausible qui justifie l'inexistence d'une politique de gestion des emplois.

De tout ce qui précède, nous pouvons proposer la formulation suivante :
L'inexistence d'une politique de gestion des emplois est due à la méconnaissance de l'intérêt des textes de politiques dans la gestion des RH (hypothèse spécifique n° 1)

B) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2

De l'analyse des états des lieux et du problème relatif à l'absence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi, il ressort comme causes possibles :

- la notation des agents publics prévue par la loi ;
- la complexité de la démarche d'évaluation des performances ;
- la non perception des avantages liés à cette forme d'évaluation.

L'existence d'un système d'appréciation du personnel de l'Etat basé sur la notation constitue une barrière à l'évaluation axée sur l'emploi.

En effet, la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat en son article 52 stipule : « Tout Agent permanent de l'Etat en activité ou en détachement fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur. »

parle de l'appréciation de la valeur professionnelle de son aptitude à exercer l'emploi de grade supérieur.

En s'accrochant à l'esprit du texte, nous pouvons dire que le législateur parle ici d'une évaluation des compétences et du potentiel, en ce sens que la valeur professionnelle n'est rien d'autre que la compétence et l'aptitude à exercer l'emploi de grade supérieur peut être assimilé au potentiel de l'intéressé. En optant pour ce choix, le législateur s'est inspiré du système d'appréciation des années 60-70 des sociétés contemporaines. Un système d'appréciation dont les principales critiques tenaient à la subjectivité des jugements et au manque de pertinence des critères choisis, faute d'une suffisante prise en compte des caractéristiques de postes.

En outre, dans notre système de notation annuelle à la Fonction publique, les éléments pris en compte pour l'appréciation et qui figurent sur les bulletins de notes ne reposent sur aucun critère sérieux et objectif.

D'ailleurs, ils ne rendent pas compte du contenu de la loi et ne reflètent aucunement l'intention du législateur.

En conséquence, la notation annuelle est devenue une simple formalité car elle ne demande aucun effort de la part de l'évaluateur. Aucun travail préalable n'est exigé de la part de ce dernier ; il lui suffit d'attribuer simplement une note à chacun des éléments d'appréciation. Cet état de chose s'explique par le fait que le mode de gestion des services publics est caractérisé par l'absence de responsabilité de l'agent.

Par ailleurs, avec l'évolution de la fonction ressource humaine depuis le début des années 1990, de grandes réformes ont été amorcées dans le domaine de l'évaluation et ont conduit à une évaluation des performances. Ainsi, la DRH/MESFTP en tant qu'organisation sur ce marché concurrentiel, ne doit pas rester en marge de ces changements. Elle ne peut pas continuer à utiliser ce prétexte de

s innover en vue de rendre ses ressources humaines
n compétitive.

C'est fort de cela que nous déduisons que l'existence du système de notation même si elle constitue une cause importante, n'est pas suffisante pour justifier l'absence de l'évaluation axée sur l'emploi à cette direction. Cette première cause étant écartée, il nous revient d'explorer la deuxième relative à la complexité de la démarche de l'évaluation des performances.

Evaluer la performance de l'individu, revient à évaluer outre la compétence, l'implication dans le travail qui apparaît comme un facteur majeur de contribution aux résultats de l'organisation. Dans cette optique, l'axe privilégié de l'évaluation devient alors, la référence à la performance au regard d'objectifs fixés en début d'exercice en cohérence avec un système guidé par la recherche de productivité. Cette forme d'évaluation emprunte une démarche complexe. En premier lieu, il convient de définir clairement les règles du jeu ; préparer l'entretien d'évaluation ; ensuite il faut former les évaluateurs par rapport à l'entretien ; préparer le salarié par rapport à l'évaluation ; enfin réaliser l'évaluation ; annoncer les résultats ; exploiter les résultats.

Cette démarche rend délicat le rôle à jouer par les responsables RH surtout dans ce contexte de l'administration publique marqué par le jeu des pouvoirs. Il n'est pas aisé pour les évaluateurs dans nos services de porter un jugement libre, objectif et juste sans être influencé par une quelconque autorité au-dessus de la hiérarchie. Mieux, elle contraint l'évaluateur à un travail préalable qui consiste à prévoir des occasions régulières de dialogue avec le collaborateur autour de l'état d'avancement de ses travaux, des moyens alloués, des difficultés rencontrées, des compétences mises en œuvre, des besoins de formation...etc., toutes choses qui demandent un effort spécial et une implication exceptionnelle de sa part.

cette démarche et la transparence qui l'entoure, les DRH/MESFTP préfèrent se consacrer au système de la notation annuelle dont la démarche paraît plus simple et moins transparente.

Eu égard à tout ce qui précède, nous affirmons que la complexité de la démarche de l'évaluation des performances est une cause fondée pour justifier l'absence de l'évaluation axée sur l'emploi.

Toutefois, si les responsables au niveau des services de la DRH/MESFTP avaient une parfaite maîtrise des avantages liés à cette forme d'évaluation, nous osons croire que malgré la complexité de la démarche, ils l'auraient adoptée. C'est pourquoi, il nous semble plus prudent d'explorer la non maîtrise des avantages de l'évaluation des performances avant de retenir la cause la plus plausible qui justifierait son absence.

La non maîtrise des avantages liés à l'évaluation des performances semble plus raisonnable pour justifier l'absence de cette forme d'évaluation.

Alors l'évaluation des performances offre plusieurs avantages à l'organisation. D'abord elle aide l'organisation à la préparation de la relève en identifiant les employés qui ont le potentiel pour occuper des postes avec des responsabilités plus accrues.

Ensuite, elle précise la mesure du rendement en établissant la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation et aide à évaluer les réalisations personnelles de celui-ci.

Outre la mesure du rendement, l'évaluation des performances renforce la planification des ressources humaines, en vérifiant la capacité de l'entreprise à évaluer la disponibilité des RH aptes à assurer la relève.

aspect de la législation en établissant la validité des
contribuant à l'appui des décisions de mutation, de
rétrogradation que prend la direction.

De plus, elle favorise la communication en fournissant un cadre de référence pour l'établissement d'un dialogue entre le supérieur hiérarchique et le subordonné tout en améliorant la compréhension des objectifs personnels et de carrière que se fixent les employés. Enfin, l'évaluation des performances contribue à l'approfondissement de la connaissance du poste par les superviseurs en les contraignant à se tenir au courant des tâches accomplies par leurs subordonnés.

De l'analyse de ce développement, il ressort que la complexité de la démarche ne représente rien devant les nombreux avantages qu'offre l'évaluation du rendement.

D'où la non maîtrise des avantages de l'évaluation des performances est la cause la plausible qui explique l'inexistence de l'évaluation axée sur l'emploi. Il s'en suit la formulation suivante : **L'inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi est due à la non perception des avantages liés à cette forme d'évaluation (hypothèse spécifique n° 2)**

Ord sur la « fiche de poste comme outil de gestion RH : cas de la DRH/MESFTP »

D'ANALYSE		PROBLÉMATIQUE	OBJECTIF	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		Problème général Inexistence de fiches de postes	Objectif général montrer l'importance des fiches de postes dans la gestion des RH	Cause générale -	Hypothèse générale -
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 Inexistence d'une politique de gestion des emplois	Objectif spécifique n°1 Analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique de gestion des emplois	Cause spécifique n°1 Méconnaissance de l'intérêt des textes de politique dans la gestion des RH	Hypothèse spécifique n°1 L'inexistence de politique de gestion des emplois est due à la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH
	2	Problème spécifique n°2 Inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi	Objectif spécifique n°2 Analyser les facteurs qui expliquent l'inexistence de l'évaluation des performances	Cause spécifique n°2 la non perception des avantages liés à l'évaluation des performances.	Hypothèse spécifique n°2 L'inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi est due à la non perception des avantages liés à cette forme d'évaluation

II- REVUE DE LITTÉRATURE

Par la revue de littérature, nous ferons le point des contributions des auteurs sur la problématique de notre étude. En l'espèce, nous aborderons les concepts liés au problème général, puis ceux liés aux problèmes spécifiques.

1. Les contributions antérieures sur le problème général

Il s'agit de faire ici le point des connaissances sur l'absence de fiches de poste.

érentes contributions des auteurs sur le concept, il convient d'apporter quelques précisions. Les fiches de postes peuvent être comprises sous l'appellation : description de postes ou d'emplois ou de fonction ; ou encore fiches de fonction ou d'emploi.

Dans son ouvrage intitulé : Définir les Fonctions, Gérard VOIRIN (2007 p 2) définit la fiche de poste comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. »

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

D'un autre point de vue, la description de poste est « un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste. »³

Les fiches de postes ne se décrètent pas. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs. La définition des fonctions permet

d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Des fiches de poste pertinentes et utilisées de manière dynamique trouvent naturellement leur place dans le processus « management des ressources humaines ». En effet, elles contribuent à répondre aux enjeux suivants :

- affecter des objectifs individuels ;
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser les formations ;

¹Cours de gestion de rendement animé par M. Martin DAVOH.

La description de poste est dorénavant d'une importance vitale pour les entreprises, car elle aide à déterminer le rendement, la satisfaction et la participation de l'employé au travail. (Shimon Dolan et al, 3^e édition, 2002).

Les concepts liés à la formulation du thème de l'étude étant clarifiés, il ne nous reste qu'à aborder ceux relatifs aux problèmes spécifiques.

2. Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

Nous essayerons de faire ici le point des connaissances sur la politique de gestion des emplois et l'évaluation des performances.

- *Les contributions antérieures sur l'inexistence d'une politique de gestion des emplois :*

Pour Jean Marie PERETTI (2004,p 167) : « Gérer l'emploi c'est adapter qualitativement et quantitativement, quotidiennement et dans le futur, les hommes et les emplois dans l'entreprise ».

La politique de l'emploi repose sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, intégration des jeunes...). Elle recouvre les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à

l'égard des catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences. (Jean Marie PERETTI, 2004-2005, p.18)

- *La revue de littérature sur l'inexistence de l'évaluation des performances :*

D'après Dimitri Weiss (2005, p.82) « outre la compétence, l'implication dans le travail apparaît aussi comme un facteur majeur de contribution aux résultats d'entreprise en compétition. Dans cette optique, la référence à la performance au

ut d'exercice tend à devenir un axe privilégié de
n système guidé par la recherche de productivité »

Selon Shimon Dolan et al (2002 ; p 258) « l'évaluation du rendement est définie comme étant un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné. Le système d'évaluation du rendement inclut l'examen des niveaux d'absentéisme, de productivité ainsi que les possibilités d'amélioration des employés. » Pour ces auteurs, la description de poste sert de fondement à l'évaluation du rendement. Ils affirment que le formulaire d'évaluation avant d'être considéré comme valide doit établir un lien entre les critères d'évaluation et les exigences du poste pour éviter que l'entreprise soit accusée de discrimination.

Jean Marie PERETTI (2004-2005, p 89-90), quant à lui estime que «Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation...Le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution. Le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.»

L'évaluation professionnelle est un acte important de la gestion des ressources humaines qui doit permettre d'analyser objectivement l'adéquation entre les exigences du poste, les compétences mises en œuvre par le salarié et les moyens alloués par l'entreprise (extrait de l'art 36 de la Convention Collective des Banques).

Pour être efficace, la méthode d'évaluation du rendement d'un employé doit refléter les aspects les plus importants du poste. ce n'est qu'après avoir procédé à un examen minutieux des aptitudes et des connaissances requises par un poste que l'organisation est en mesure d'instaurer les développements des compétences appropriées (Shimon L. Dolan et al ;2002 ; p.132)

Gary Latham, en abordant la question de l'évaluation du rendement, pense qu'elle ne peut être réalisée sans tenir compte de la stratégie organisationnelle et des fiches de postes. C'est pourquoi il suggère que les évaluations du rendement soient

tes afin d'identifier les comportements qui assureraient

Selon Lakhdar Sekiou (2001 ; p 304), « l'évaluation de la performance implique l'identification des forces et faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être ».

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.

Elle comporte une approche empirique (A) et une approche théorique (B).

A) Approche empirique

Elle concerne les objectifs de la collecte des données, l'échantillon de l'enquête, la spécification des données ainsi que les techniques de restitution des résultats.

➤ *Objectif de l'enquête :*

L'objectif de la collecte des données est de recueillir les informations permettant de vérifier le bien fondé ou non des hypothèses de recherche formulées pour chacun des deux (2) problèmes spécifiques de la présente étude.

➤ *Echantillon de l'enquête :*

Compte tenu de la modicité de l'effectif de la DRH, l'option d'échantillonnage a été écartée et notre enquête porte sur la population mère. Elle est composée de quarante-neuf (49) agents, toutes catégories confondues.

➤ *Spécification des données :*

Enfin, les données à recueillir ont pour finalité la vérification des hypothèses des deux (2) problèmes spécifiques. Les questions qui constituent la charpente de l'étude visent alors la vérification de ces hypothèses. Il s'agit des questions fondamentales ci-après :

se-t-elle d'un document de politique de l'emploi ?

n vous justifie l'absence d'une politique de l'emploi ?

- Quelle forme d'appréciation du personnel utilise la direction ?
- Cette forme d'évaluation est-elle basée sur l'emploi ?
- Qu'est-ce qui d'après vous explique l'absence de l'évaluation des performances ?

➤ Dépouillement et présentation des données

Les résultats de l'enquête seront traités manuellement et présentés sous formes de tableaux et de graphiques.

B) Approche théorique

Elle a trait aux principes présentés dans la vision globale de résolution de la problématique. Aussi, la question a-t-elle été abordée sous plusieurs formes par les différents auteurs présentés dans la revue de la littérature.

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

Section 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

L'intérêt de cette partie est de restituer les points de vue des agents de la direction par rapport aux différents problèmes spécifiques de l'étude. Ces points de vue permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

Alors, les hypothèses retenues sur la base des données de l'enquête nous aideront à établir le diagnostic de l'étude.

(paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Réalisation de l'enquête

L'enquête a été réalisée du 6 au 20 novembre 2009 à la DRH/MESFTP. Elle a consisté à l'administration de questionnaire à la population cible. La mobilisation de données de cette enquête n'a pas été faite sans difficultés.

1- Les difficultés rencontrées

Elles sont relatives à la réticence des personnes à remplir le questionnaire. En effet, certains agents estiment que répondre à certaines questions serait une manière d'exposer les faiblesses de leur structure. Mais les échanges que nous avons eus avec ceux-ci, ont permis d'avoir leur adhésion.

Ceux qui ont accepté répondre au questionnaire, l'ont fait de façon expéditive évoquant une occupation professionnelle. Il faut aussi mentionner que les grèves ont contribué à cet état de chose car le personnel n'est présent que deux jours sur cinq dans la semaine.

Par ailleurs, certains agents ont été confrontés à des difficultés de compréhension compte tenu de leur niveau d'instruction. Nous avons dû, pour ces cas,

reporter leurs réponses sur le questionnaire. Ces données recueillies.

2- Les limites des données recueillies

La population-cible que constitue le personnel de la DRH n'a pas pu être couverte. Sur un effectif de quarante-neuf (49) agents, seulement quarante (40) agents dont vingt-trois (23) de la catégorie A ; cinq (5) de la catégorie B et douze (12) de la catégorie C ont pu être interrogés. Les réticences, les effets néfastes des grèves, les missions hors de Cotonou, constituent entre autres, les raisons qui justifient la non couverture de la totalité de la population-cible.

Cependant, nous tenons à faire remarquer que ce déficit au niveau de la population-cible retenue n'affecte en rien sa représentativité. Car l'échantillon représentatif dans l'enquête sociale est de 10% de la population totale.

D'autre part, la réserve de certains agents face aux questions, est de nature à affecter la pertinence des réponses données par ces derniers. Toutefois, ces insuffisances sont mineures et ne peuvent pas remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données de l'enquête

Dans cette partie, nous présenterons les données de l'enquête et nous analyserons les résultats obtenus afin d'établir plus tard le diagnostic de l'étude.

A) Présentation et analyse des résultats d'enquête liés au problème spécifique n° 1

Rappelons que le problème spécifique dont il est question est l'absence d'une politique d'emploi à la DRH/MESFTP

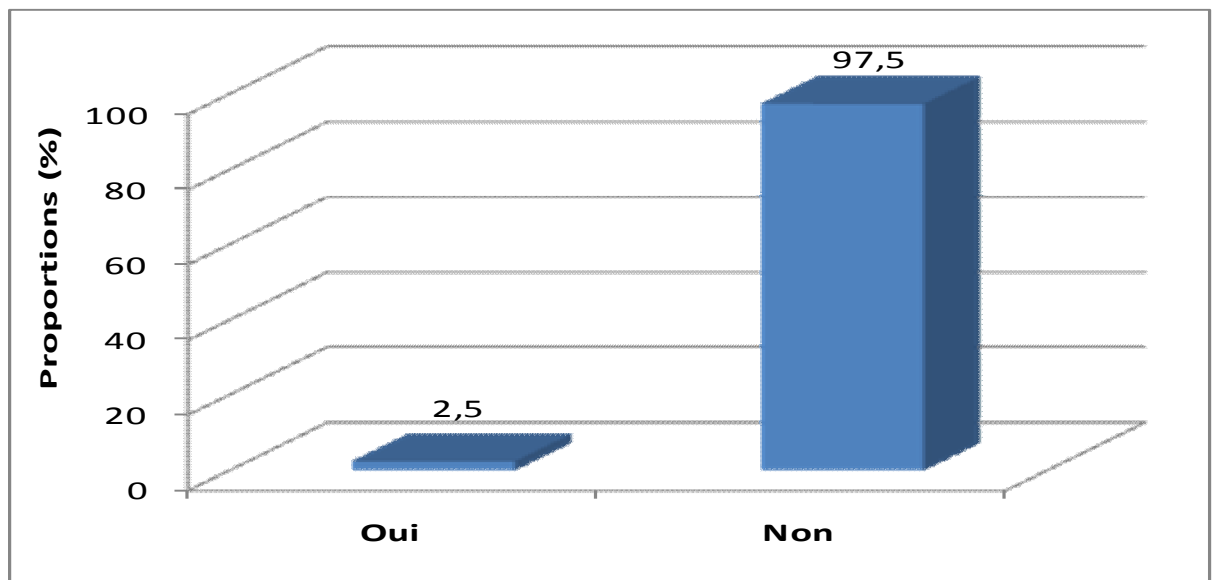
s ont été posées pour vérifier notre hypothèse. La première est de savoir si la direction dispose d'un document de politique de l'emploi. Le dépouillement des réponses apportées à cette question, a permis de recueillir les données ci-après :

TABLEAU N° 4 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 1

NOMBRE D'ENQUETES	REPOSES	POURCENTAGE DE REPOSES
39	Non	97,5%
01	Oui	2,5%
40	-	100%

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n° 1** permet de visualiser les résultats de l'enquête tels qu'il suit :



Plus de 97 % des répondants estiment que la direction ne dispose pas d'un document de politique de l'emploi contre 2 % environ qui, quant à eux, estiment qu'elle dispose d'un tel document qu'ils n'ont pu présenter.

ue la direction ne dispose pas d'un document de

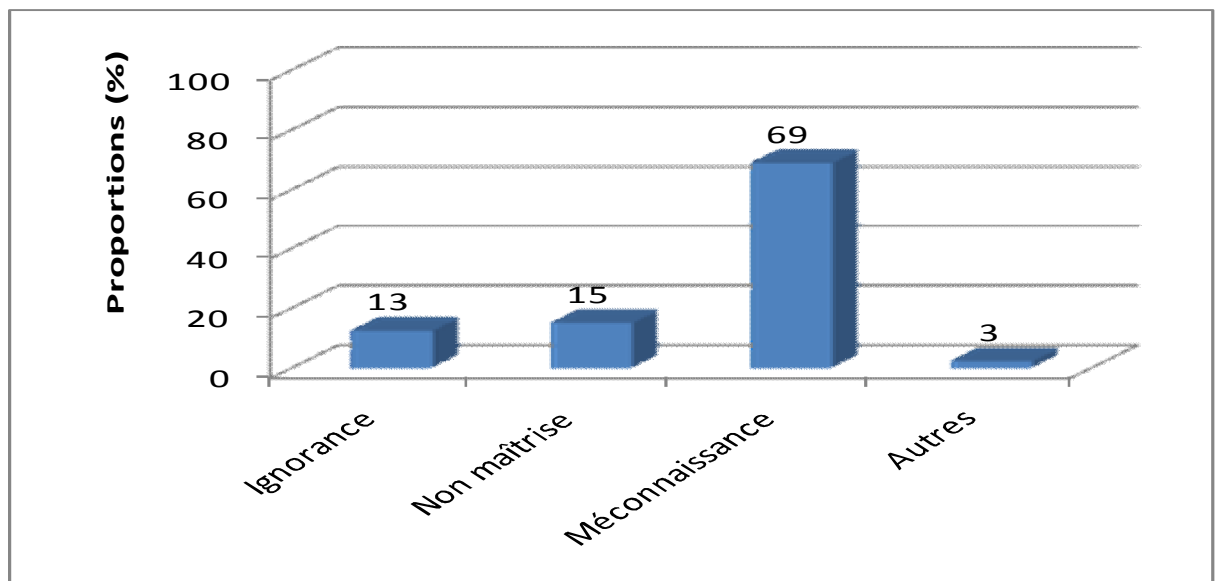
Quant à la deuxième question relative à l'identification de la ou des causes qui justifient cette absence, les résultats issus de l'enquête sont présentés comme suit par type de cause :

Tableau n° 5 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 1

TYPES DE CAUSES	NOMBRE D'ENQUETES	POURCENTAGE DE REPONSES
Ignorance de la notion de politique de l'emploi	05	12,8 %
Non maîtrise des techniques d'élaboration d'une politique GRH	06	15,4 %
Méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH	27	69,2 %
Autres	01	2,6 %
Total	39	100 %

Source : notre enquête de terrain

Le **graphique n° 2** représente une expression visuelle des données relatives aux causes justifiant l'absence d'une politique de l'emploi



et d'une politique dans la gestion des RH paraît la
une politique de l'emploi.

En effet, 69 % environ des répondants ont principalement avancé ce motif pour justifier l'absence d'une politique de l'emploi. La non maîtrise des techniques d'élaboration d'une politique et l'ignorance de la notion de politique de gestion des emplois constituent des motifs secondaires. Toutes autres raisons avancées justifient moins l'absence d'une telle politique, puisqu'avancées seulement par 3 % des enquêtés (figure n° 2).

B) Présentation des résultats d'enquête liés au problème spécifique n° 2

Concernant le problème spécifique n° 2 relatif à l'absence d'un système d'évaluation des performances, trois questions ont été posées.

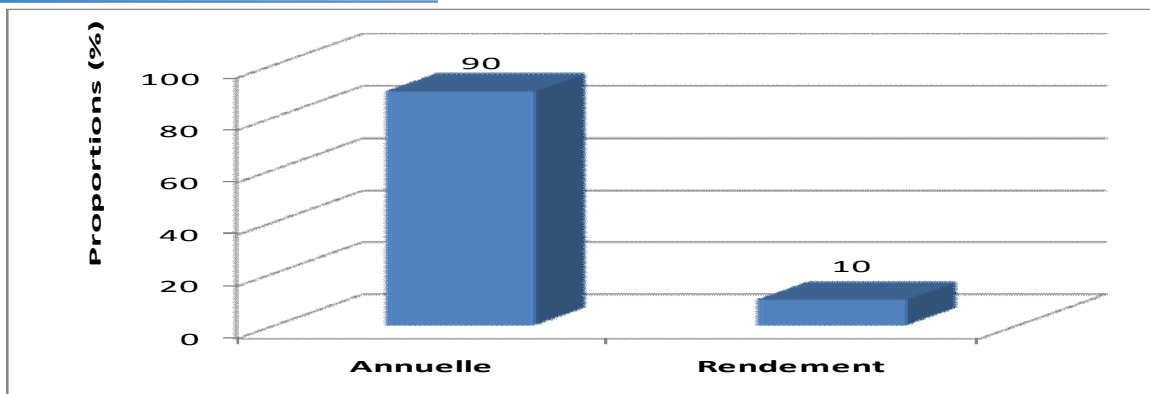
A la question de savoir quelle forme d'appréciation du personnel utilise la direction ? Le dépouillement des réponses recueillies se présente comme suit :

TABLEAU N° 6 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 2

TYPES D'APPRECIATION	NOMBRE D'ENQUETES	POURCENTAGE DE REPONSES
Notation annuelle	36	90 %
Evaluation du rendement	04	10 %
Total	40	100 %

Source: notre enquête de terrain

it une visualisation des résultats de l'enquête tels qu'il



L'évaluation des agents de la DRH repose sur la notation annuelle. En effet, 90% des répondants affirment que le système pratiqué pour évaluer le personnel est la notation.

Par contre, 10 % affirment que c'est plutôt l'évaluation du rendement qui est la forme d'appréciation du personnel utilisée (figure n° 3).

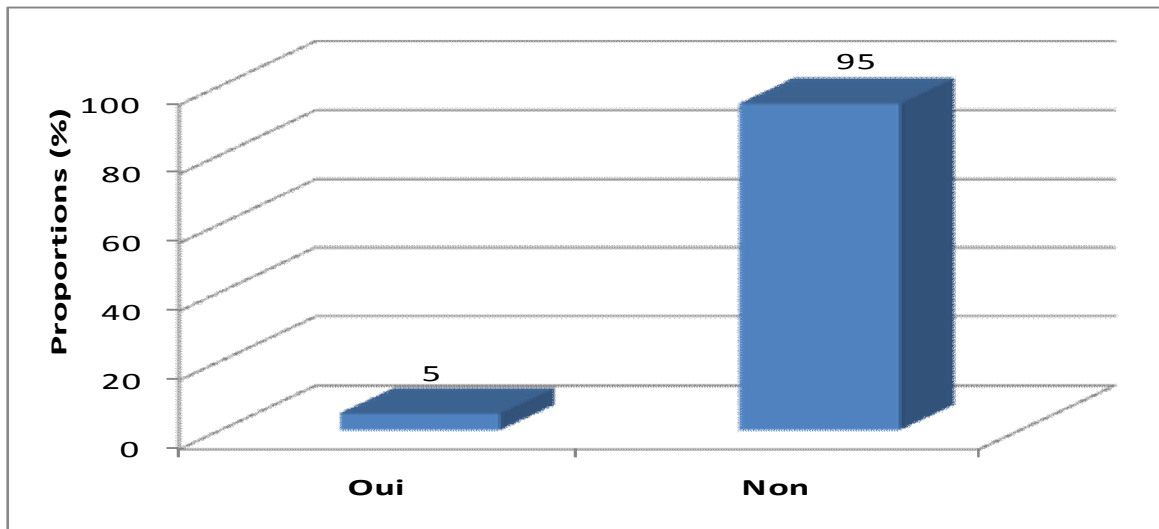
Quant à la deuxième question, qui est de savoir si la notation du personnel est basée sur l'emploi ? Les réponses apportées par les enquêtés se présentent comme suit :

Tableau n° 7 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 2

NOMBRE D'ENQUETES	REPONSES	POURCENTAGE DE REPONSES
02	Oui	5 %
38	Non	95 %
40	-	100 %

Source : notre enquête de terrain

ne visualisation des données relatives à l'enquête.



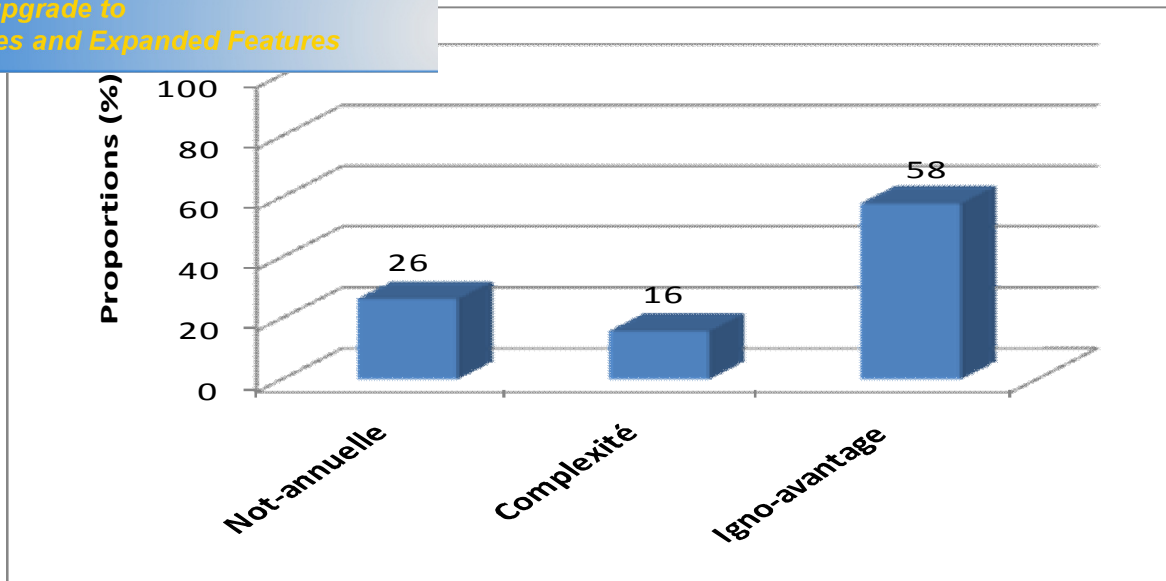
Ces chiffres montrent que le système d'évaluation pratiqué par la DRH ne repose pas sur l'emploi. C'est le système d'évaluation subjectif des agents publics en cours dans la Fonction Publique. La dernière question sur ce point est de savoir les raisons qui expliquent l'absence de l'évaluation des performances, les avis des uns et des autres sont présentés dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU N° 8 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n° 2

TYPES DE CAUSES	NOMBRE D'ENQUETES	POURCENTAGE DE REPONSES
Existence d'un système d'appréciation basé sur la notation annuelle prévue par la loi	10	26,3%
Complexité de la démarche de l'évaluation axée sur l'emploi	06	15,8%
Non perception des avantages liés à cette forme d'évaluation	22	57,9%
Total	38	100%

Source: notre enquête de terrain

Les résultats issus de l'enquête sont traduits sous la forme graphique ci-après



La non perception des avantages liés à l'évaluation basée sur l'emploi est la raison la plus évoquée (58 % des répondants) qui expliquerait l'absence d'un tel système d'évaluation.

Mais une deuxième raison non moins importante (26 % des répondants) est relative à l'existence d'un système d'appréciation basé sur la notation annuelle déjà prévue par la loi. Bien que cette cause occupe la deuxième position, elle doit être tout de même vue comme très déterminante compte tenu du fait que 90 % des répondants ont indiqué que cette forme d'appréciation est celle pratiquée pour évaluer le personnel ; une forme d'évaluation d'ailleurs reconnue par la loi. La complexité de la démarche de l'évaluation axée sur l'emploi est la troisième raison évoquée (16 % des répondants).

Toutefois, nous pouvons conclure que la non perception des avantages liés à l'évaluation des performances justifie son absence à la DRH/MESFTP.

Ainsi présentées, ces données méritent d'être confrontées avec les hypothèses de départ afin de présenter le diagnostic de l'étude.

Chapitre deuxième :

DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

ant de contribuer à la résolution des problèmes à travers ce chapitre, les voies de résolution des problèmes spécifiques après avoir établi le diagnostic de l'étude. Ainsi, la première section sera consacrée à la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic ; et la deuxième exposera les approches de solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

Section 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE

Grâce aux résultats de l'enquête, les hypothèses émises seront vérifiées (paragraphe 1) aux fins d'établir le diagnostic de l'étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Chacune des deux hypothèses spécifiques fera l'objet de vérification en tenant compte du seuil de décision préalablement fixé dans l'approche théorique de notre méthodologie.

A) Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

Le seuil de vérification fixé pour résoudre le problème lié à l'absence de politique de l'emploi est de 50%. De l'analyse des résultats issus de l'enquête, 69% des enquêtés affirment que la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la GRH est la cause qui justifie l'absence d'une politique de l'emploi à la DRH/MESFTP. Il ressort de ces données que notre hypothèse de départ est entièrement confirmée.

de l'hypothèse n° 2

supérieure ou égale à 50 % est favorable à la vérification de l'hypothèse relative à l'absence de l'évaluation des performances. L'analyse des données révèle que 58 % des enquêtés justifient l'absence de l'évaluation des performances par la non perception des avantages liés à cette forme d'appréciation et 26 % pensent plutôt que cela est dû à l'existence de la notation annuelle. De ce qui précède, il ressort que l'hypothèse de départ selon laquelle cette situation est due à la non perception des avantages liés à l'évaluation des performances est avérée.

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.

S'appuyant sur le test des hypothèses effectué, il sera procédé à la formulation des éléments de diagnostic relatif à chaque problème spécifique en résolution.

A- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous amène à la conclusion suivante : **la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion de ressources humaines justifie l'inexistence de politique d'emploi.**

B- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 2

La vérification de l'hypothèse n°2, nous permet de conclure que **la non perception des avantages liés à l'évaluation des performances explique son absence à la DRH/MESFTP.**

Au regard de ce diagnostic posé par notre étude, des solutions doivent être apportées pour résoudre ce problème d'absence de fiches de postes afin de rendre performantes les ressources humaines de la DRH/MESTFP.

L'intérêt de cette étude réside dans l'identification des voies d'éradication des différentes causes liées aux problèmes en résolution. Pour ce faire, des approches de solutions seront présentées (paragraphe 1) et des conditions de mise en œuvre suggérées (paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Moyens de résolution des problèmes spécifiques

Pour résoudre chacun des problèmes spécifiques retenus nous présenterons d'abord l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de l'emploi (A) puis la mise en place d'un système d'évaluation basé sur l'emploi (B).

A- Elaboration et mise en œuvre d'une politique de l'emploi

La cause réelle à l'absence de politique de l'emploi, révélée par le diagnostic n°1, est la méconnaissance de son dans la gestion des RH. Pour éradiquer cette cause, nous suggérons la sensibilisation à l'endroit des responsables de la direction, sur l'intérêt de l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion des emplois.

En effet, la gestion des emplois repose sur la capacité pour l'organisation d'adapter qualitativement et quantitativement, quotidiennement et dans le futur, les hommes et les emplois qui s'y trouvent.

Pour l'organisation, les ressources humaines constituent sa raison d'être et elle se doit de les gérer efficacement afin d'assurer sa survie.

Gérer les RH, c'est mettre en place un ensemble d'outils et de pratiques visant à mobiliser et à développer les RH pour une plus grande efficacité et efficience en

isation. Pour bien encadrer ces pratiques, il faut que
ent soient entourées de garde-fous que représentent

les textes de politiques.

Ainsi, les politiques constituent des balises et guides qui permettent aux décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs économique et humain de l'organisation. Les politiques, lorsqu'elles sont judicieusement appliquées, servent la stratégie de l'organisation réduisant ainsi les incertitudes et risques d'irrationalité dans les décisions.

Les textes de politiques sont donc très importants dans la gestion des RH parce qu'ils ont pour objectif :

- de contribuer à l'efficacité et à la productivité dans l'utilisation des ressources ;
- d'encadrer la prise des décisions et actions en matière de GRH ;
- de servir la stratégie de l'entreprise ;
- d'orienter l'action des décideurs dans la poursuite des objectifs de l'organisation ;
- d'éviter la partialité, le favoritisme dans l'exercice des attributions de la direction ;
- de réduire les sources de conflits ;
- de contribuer à la création d'un milieu de travail générateur de satisfaction et de valorisation, etc.

C'est pourquoi, il est capital pour la DRH/MESFTP d'élaborer des politiques en général et la politique de l'emploi en particulier.

Dans une organisation s'il est établi que le couple emploi-homme est indispensable pour sa bonne marche, il est nécessaire de définir une politique de l'emploi sur la base des caractéristiques de la population employée. La mise en place de cette politique devra favoriser une gestion efficace de l'emploi.

ivers niveaux de la direction doivent donc être multiples avantages liés à l'utilisation d'une politique de gestion des emplois. La mise en place d'une politique de l'emploi à la DRH, permettra donc d'y poser les bases d'une gestion efficace des emplois et des hommes.

Or, on ne peut parler de gestion des emplois sans avoir une parfaite connaissance desdits emplois, leurs caractéristiques ainsi que les exigences y afférentes.

Pour ce faire, les différents emplois au niveau de la direction seront identifiés et analysés.

L'analyse des emplois est donc une technique qui permet de collecter et de rapporter par étude, l'information pertinente relative à un poste ainsi que les habiletés, connaissances, responsabilités et capacités requises par l'occupant pour bien exécuter son travail. Les renseignements ainsi collectés serviront à rédiger la description des postes.

Grâce à l'analyse des emplois, les postes sont connus de même que les compétences requises pour en assurer une bonne tenue. Les renseignements collectés à l'issue de l'analyse des emplois permettront de réaliser la description des postes.

En l'absence d'une politique de l'emploi, les axes fondamentaux orientant les décisions en matière d'emploi à la DRH ne sont pas connus. Ce faisant, les principes de gestion des emplois ne sont pas énoncés et les outils non plus ne sont élaborés.

Cette situation affecte la rationalité des décisions prises en matière de recrutement, de formation, d'évaluation et de promotion car la politique de l'emploi se trouve au cœur de ces différentes pratiques.

l/MESFTP se dote d'une politique de l'emploi lui
nt les emplois et les hommes qui s'y trouvent. En tant
qu'outil de gestion, la mise en place d'une politique d'emploi permettra à la direction
de faire le point sur les emplois existants dans l'organisation ; de décrire leurs
missions, leurs activités et leurs tâches ; de mener un débat sur les perspectives
d'évolution desdits emplois.

B- La mise en place d'un système d'évaluation des performances

Avant d'aborder les solutions relatives à la mise en place d'un système
d'évaluation des performances, il nous semble important de faire une analyse
sommaire de la notation annuelle car c'est elle qui est appliquée à la DRH.

Le système d'appréciation basé sur la notation annuelle est prévu par la loi 86-
013 portant statut général des APE.

La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par
l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée attribuée à l'agent sur la
base d'un certain nombre de critères liés :

- aux appréciations des aptitudes professionnelles ;
- aux qualités de l'agent ;
- et à la manière dont il s'acquitte des fonctions qui lui sont confiées.

Les difficultés soulevées par la mise en œuvre de la notation du personnel
notamment :

- l'inadéquation entre la note attribuée et l'appréciation littérale ;
- l'absence de critères pertinents, quantifiables et mesurables ;
- l'absence de fixation d'objectifs;

ont permis de comprendre que l'acte de notation repose sur des critères qui ne permettent pas d'apprécier sur une base objective le rendement ou la performance de l'agent.

Il s'avère donc indispensable de rompre avec la notation et de mettre en place le système d'évaluation des performances.

S'agissant de la cause justificative de l'absence de l'évaluation des performances, la direction ne peut l'éradiquer que par le biais des séances d'information et de sensibilisation sur les avantages d'une évaluation des performances.

Les responsables à divers niveaux doivent être suffisamment informés et formés sur le système d'évaluation des performances afin de mieux percevoir son importance dans l'accroissement de la productivité de l'organisation.

En outre, l'évaluation des performances a pour avantage de mesurer la compétence de l'employé par rapport aux exigences du poste.

Ainsi, en tenant compte des exigences du poste et des objectifs fixés à l'employé, il est facile de détecter le pourcentage de réalisation des objectifs de ce dernier afin de déduire son degré d'implication personnelle.

Au regard des résultats, on peut identifier les besoins de formation pour renforcer les capacités de l'individu soit pour le même poste afin d'atteindre des résultats plus probants, soit pour occuper d'autres postes plus élevés.

L'évaluation des performances permet de promouvoir les agents méritants de l'organisation. Ce faisant, les décisions de promotion ne sont plus contestées par le personnel, car elles reposent sur des bases objectives, équitables et justes.

En effet, les préalables à l'évaluation obligent l'organisation à organiser un entretien entre le collaborateur et le superviseur aux fins de les préparer à l'évaluation proprement dite. A cette occasion, chacun est appelé à exprimer son point de vue. Les besoins de formation de l'employé et ses attentes en matière d'évolution professionnelle sont abordées prioritairement.

L'encadrement devra en tenir compte ; car l'approche dynamique de gestion des RH oblige les entreprises à prendre en compte les attentes des salariés en matière d'évolution dans la carrière si elles sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Cette situation crée la motivation au sein du personnel, car l'employé se sent impliqué dans la gestion de l'organisation. Il est plus épanoui à exercer la fonction qu'il désire que celle qui lui est imposée ; ce qui favorise l'efficacité de l'agent à son poste de travail.

L'évaluation des performances a le mérite de mesurer la contribution de chacun à la réalisation de l'objectif général de l'organisation.

Ainsi, évaluer ce que l'employé a réalisé par rapport à ce qui est attendu de lui, revient à évaluer sa réelle contribution à l'atteinte de l'objectif général. En dehors de la mesure de la contribution de chacun, l'évaluation des performances favorise l'accroissement de cette contribution en renforçant les capacités personnelles de l'agent ou les moyens mis à sa disposition dans l'accomplissement de ses responsabilités. Elle accroît également le sens de responsabilité du salarié.

D'un autre côté, elle crée un climat de travail plus favorable parce qu'elle améliore la communication entre l'encadrement et le personnel.

s performances fournit un cadre de référence pour
tre le supérieur et le subordonné sur les objectifs à

atteindre, les moyens mis en œuvre, les difficultés rencontrées, les solutions
apportées. Mieux, elle informe le salarié sur les modalités d'évaluation, les critères
d'appréciation. Ce faisant, les résultats d'appréciation seront difficilement contestés
par les salariés évitant ainsi la dégradation du climat social.

Il est souhaitable que les responsables de la DRH/MESFTP accordent une
attention soutenue à ces avantages afin de mettre en place ce système d'évaluation.

En dehors des avantages, il est important de préciser les grands axes sur
lesquels repose le système d'évaluation des performances.

En fait, les principaux axes qui sous-tendent l'évaluation des performances
sont :

- la définition et la clarification des responsabilités ;
- la fixation des objectifs ;
- l'élaboration du plan d'action ;
- l'entretien d'évaluation.

Définition et clarification des responsabilités

C'est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu
du supervisé. Elle permet au supérieur hiérarchique de préciser le contenu de
chacune des responsabilités du supervisé. Elle se matérialise par l'élaboration des
fiches de postes.

Lorsque cette entente est réalisée, il y a congruence. A défaut, on parle de la
non-congruence qui est généralement source de conflits, de frustrations, de dépenses
excessives d'énergie et de baisse d'efficacité. Pour éviter ces désagréments, il est

de clarification des responsabilités. Une fois les ées, il faut fixer des objectifs au collaborateur.

Fixation des objectifs

Pour travailler efficacement, tout membre de l'encadrement, doit savoir ce qu'on attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action.

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

Cette définition indique que dans un objectif, il faut préciser :

- la situation visée ;
- le délai ;
- les résultats que l'on veut atteindre.

Ainsi, l'évaluation des performances qui renvoie aux résultats obtenus suppose que des objectifs aient été préalablement définis. Les objectifs doivent être fixés par rapport à chacune des responsabilités décrites dans la fiche de poste du collaborateur pour lui servir de guide et de point de repère dans l'accomplissement de son travail.

La réalisation de ces objectifs suppose l'élaboration et la mise en place d'un plan d'actions.

Elaboration de plan d'actions

C'est la planification des activités et actions nécessaires à la réalisation de l'objectif convenu.

Son élaboration doit impliquer le titulaire de la responsabilité et de l'objectif. Le supérieur hiérarchique a un rôle actif à jouer dans la fixation des objectifs, mais la façon de les atteindre devrait impliquer davantage le titulaire.

Un plan d'actions doit toujours comprendre :

- les activités ;

pour chacune des activités ;

chacune des activités.

A la fin de la période de référence, le supérieur hiérarchique organise un entretien d'évaluation en vue d'apprécier les performances du collaborateur.

Entretien d'évaluation

C'est un moment d'échange entre le supérieur hiérarchique et le subordonné. Il a pour but de faire le point sur les réalisations de l'employé au cours de l'année de l'évaluation et les objectifs de l'année à venir. C'est aussi l'occasion pour le supérieur hiérarchique d'apprécier les forces et faiblesses de son collaborateur et de lui donner la possibilité de réagir. Selon le niveau d'atteinte des résultats, les objectifs d'amélioration du rendement peuvent être fixés.

L'entretien d'évaluation exige de la part du superviseur certaines qualités. Celui-ci doit bien connaître le poste pour lequel il veut réaliser l'entretien et avoir une représentation bien structurée des exigences de ce poste. Ensuite, il doit être expérimenté et doit développer de réelles capacités d'analyse. Enfin, il doit avoir une représentation claire du candidat idéal et savoir jusqu'où il peut s'éloigner de cet idéal.

Au total, les différentes solutions proposées permettront de résorber les deux problèmes spécifiques à savoir :

- l'inexistence d'une politique d'emploi ;
- l'inexistence de l'évaluation des performances.

Elles participent également à la résolution du problème général qu'est **l'inexistence de fiches de postes**.

La mise en place d'une politique d'emploi et de l'évaluation des performances va contraindre la direction à procéder à la description des postes.

es postes est une technique qui permet d'énumérer à
fiche de poste, l'ensemble des responsabilités

activités et tâches définies à un poste ainsi que les exigences caractéristiques dudit poste.

Ce document constitue un outil mis à la disposition des employés et de leurs responsables pour faciliter la gestion des services. Il décrit les missions et activités incombant à un employé à un poste dans une entreprise donnée, ainsi que sa situation générale, fonctionnelle, hiérarchique au sein de cette structure.

La réalisation de la description des postes offre de nombreux avantages.

C'est un outil qui permet de connaître objectivement les tâches à accomplir à chaque poste.

En effet, les fiches de poste présentent de multiples avantages, tant pour l'employé que pour le dirigeant, et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau des compétences, la fiche de fonction permet de faire l'inventaire des compétences nécessaires à un poste.
- Au niveau des rôles, la fiche de poste permet de définir les rôles au sein de l'entreprise et de clarifier les relations hiérarchiques et fonctionnelles. Les employés et les dirigeants sauront à quel collègue ou à quel supérieur hiérarchique se référer par rapport à un travail à accomplir.
- Lors du recrutement, la fiche de poste permet de connaître le profil requis pour établir l'offre de recrutement.
- Par rapport à l'évaluation, les fiches de postes permettent de fixer des objectifs précis et mesurables au collaborateur en fonction des responsabilités qui y sont contenues.

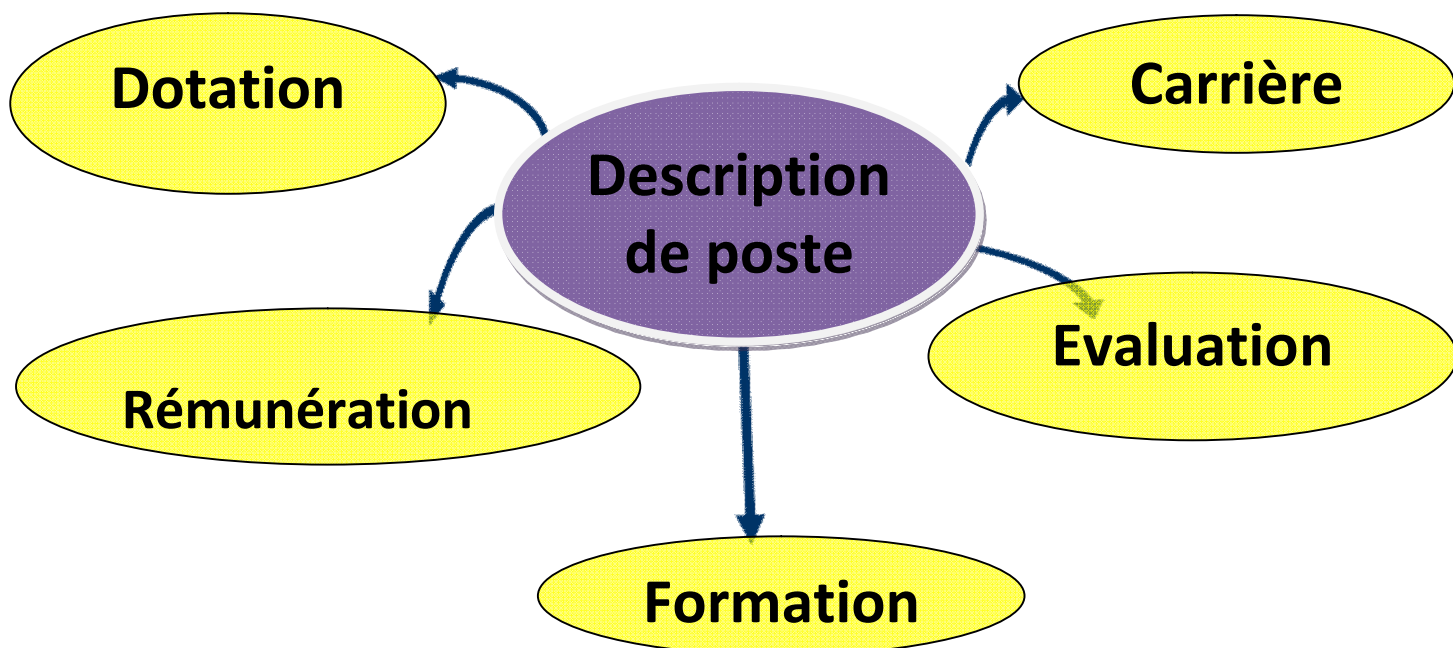
arts constatés après l'évaluation, le manager pourra
s de formation et développement du travailleur.

- En matière de formation, les fiches de poste aident donc à préciser les besoins spécifiques de l'organisation en matière de développement des compétences. Elles deviennent donc un outil de planification de la formation.
- Grâce à la description des postes d'une entreprise on peut établir une classification des emplois.

Au regard de ces multiples avantages, nous pouvons affirmer que la fiche de poste est la clé de voûte du système de gestion des ressources humaines.

C'est donc un outil précieux de gestion qui se trouve au cœur de nombreuses pratiques GRH comme l'indique le schéma ci-dessous :

IMPORTANCE DE LA DESCRIPTION DU POSTE



na, nous montre que la description de poste (DP) est
, la rémunération et la formation, qu'avec l'évaluation
et la carrière.

La dotation : c'est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. La DP joue un rôle important dans la réussite de cette opération.

En effet, la DP aide à préciser les normes de recrutement ; elle mentionne les exigences en termes d'aptitudes (physiques, intellectuelles...), de connaissances et de compétences pour tenir le poste. A ce titre, elle facilite l'élaboration des profils de candidats lors des recrutements. Grâce à la fiche de poste, le recruteur peut déduire la définition du profil attendu, qui n'est rien d'autre que la liste des caractéristiques du candidat idéal.

En outre, une partie de celle-ci est souvent diffusée dans les annonces d'offre d'emploi. Cela permet aux personnes intéressées, voire futurs candidats, de connaître les fonctions attribuées au poste, de constater ce que souhaitent les managers, et donc cela peut éviter le risque de décevoir le candidat.

Les DRH sont souvent submergés par des dossiers de candidatures. Un profil détaillé du poste à pourvoir, aide à trier les candidatures se rapprochant du profil de personnalité le mieux adapté au poste. Des pertes de temps, et d'argent, des déceptions (autant des candidats que des employeurs) pourront ainsi être évités. Sans le concours de la DP, l'organisation serait incapable de préciser les profils des candidats au poste à pourvoir ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes tant sur la validité du processus de sélection que sur la productivité de l'organisation. Seules les informations contenues sur les fiches de poste permettent à l'organisation

La fiche de poste est donc réellement indispensable dans un recrutement.

L'évaluation du rendement : elle est définie comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné à un moment donné.

Pour être efficace, l'évaluation du rendement de l'employé doit prendre appui sur des objectifs préalablement fixés à celui-ci par rapport aux responsabilités contenues dans sa fiche de poste. En plus des objectifs, les critères d'évaluation doivent établir un lien avec les exigences du poste. Ces critères pour être objectifs et pertinents doivent correspondre au domaine d'activité et de responsabilité du travailleur que, seule la fiche de poste est en mesure de préciser.

La DP constitue la base de l'évaluation du rendement.

La formation : elle fait référence aux activités susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes.

Les aptitudes et connaissances requises par un poste sont définies dans les exigences du poste. Ce n'est qu'après avoir procédé à un examen minutieux de chacune d'elles que l'organisation est en mesure d'instaurer les programmes de développement des compétences appropriés. Les écarts constatés entre les performances d'un individu et ce qui est mentionné dans la description de poste conduisent à préciser les besoins de formation. Les fiches de poste servent alors de base à la formation.

une pratique des RH qui permet de rétribuer la force de travail en monétaire et non monétaire, directe et indirecte.

La rémunération doit attirer les travailleurs, les inciter à demeurer dans l'entreprise et les motiver au travail.

La DP joue un rôle important dans les activités de rémunération.

En effet, l'évaluation des postes permet l'élaboration de la grille de rémunération à partir de laquelle les salaires sont établis.

La carrière : elle se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières.

La DP est d'une grande utilité pour les employés qui souhaitent concrétiser leurs objectifs de carrière. Elle sert à déterminer les connaissances, les habiletés et les attitudes liées à l'évolution de la carrière. Les travailleurs peuvent s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant.

L'étude des descriptions et des définitions de postes à pourvoir dans l'organisation leur permet de choisir le type de formation ou de perfectionnement qui convient le mieux à leur plan de carrière.

Eu égard à ce développement, on peut retenir que la fiche de poste est d'une importance capitale dans la gestion des RH. Il est impérieux pour la DRH/MESFTP de mettre en place cet outil de gestion afin de rendre efficace sa gestion des RH.

Les modèles de fiches de poste varient d'une organisation à une autre. Mais de façon générale, la description de poste comprend trois parties à savoir :

at le poste

l la carte d'identité du poste ; les exigences du poste

(profil de l'emploi et expérience professionnelle) ;

- ✓ les caractéristiques de l'emploi

Ce sont les aptitudes particulières liées aux exigences du poste ;

- ✓ les indications concernant la fonction

Elles se rapportent aux missions, responsabilités et activités du poste.

Nous proposons en annexe deux modèles de fiches de postes dont la direction pourra s'inspirer pour réaliser la description de ses postes. Une fois les postes décrits, la direction pourra s'en servir pour créer un répertoire des postes de la DRH/MESFTP.

La description de poste est donc un outil de management dont l'absence dans une organisation peut entraîner des dysfonctionnements structurels.

De façon remarquable, l'absence de la fiche de description de poste entraîne des conflits d'attribution car on ne sait pas qui fait quoi et pourquoi.

D'un autre point de vue, l'absence de la fiche de poste ne permet pas une bonne appréciation. Les agents apprécient mal leur place et l'importance de leur rôle dans la structure.

En l'absence de la fiche de description de poste, on note plusieurs autres conséquences :

- mauvaise définition du circuit de l'information ;
- contestation par rapport à la rémunération ;
- conflits à propos des promotions (pas de système d'appréciation des performances donc incompréhension des notations effectuées et des critères de promotion et d'avancement).

d'emploi constitue donc la base et le fondement du e est d'une utilité certaine.

Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées et la synthèse de l'étude

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

A- Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées

La mise en œuvre des solutions proposées exige le respect d'un certain nombre de conditions.

D'abord, les diverses propositions doivent faire l'objet de débat en comité de direction pour des prises de décisions. Les responsables à chaque niveau travailleront à leur mise en application.

Ensuite, la direction essayera de revoir sa manière de gérer le personnel. La gestion traditionnelle des hommes qui consiste en l'administration du personnel pourra désormais laisser place à une gestion efficace des ressources humaines. Pour ce faire, la DRH devra accorder une importance exceptionnelle à son personnel et les considérer comme de vraies ressources sur lesquelles la structure doit s'appuyer pour des résultats probants. Car aucune organisation ne peut survivre sans avoir à son service des hommes compétents, performants et motivés.

Alors les responsables de la direction doivent s'approprier la notion de Capital Humain parce que l'homme est un capital qui génère du profit à l'organisation qui l'emploie.

Administrative amorcée au Bénin, ne doit pas laisser qui essaiera d'offrir à ses clients, des services de qualité ce qui implique inévitablement de disposer de la main-d'œuvre de qualité.

C'est pourquoi, la direction doit, en plus de la politique de l'emploi, élaborer toutes les politiques RH.

De plus, la conception selon laquelle, certains agents pensent que l'arrêté portant attribution organisation et fonctionnement (AOF) de la direction pourrait remplacer la fiche de poste doit être corrigée. Car l'AOF est un document qui ne définit que les attributions des services et divisions. Or, la fiche de poste quant à elle, s'intéresse à chaque poste. Non seulement, elle définit les attributions des postes, mieux, elle révèle les exigences qui y sont liées. L'AOF ne peut en aucun cas remplacer la fiche de poste. Elle peut servir de document à exploiter lors de la réalisation des fiches de poste.

Outre la fiche de poste, des outils comme le tableau de bord, la base de données du personnel, le référentiel des compétences...peuvent également être mis en place afin de faciliter la gestion des RH.

La réalisation de la fiche de poste ne doit pas être précipitée ; la démarche qu'elle impose doit être suivie de façon rigoureuse. Son élaboration doit être participative et sa mise en œuvre déclinée du haut vers le bas. Les diverses étapes doivent être bien respectées. L'étape d'analyse des emplois doit être réalisée avec rigueur, sérénité, dévouement et professionnalisme pour donner aux fiches de poste toute la pertinence nécessaire. Pour ce faire, la direction peut avoir recours à l'expertise d'un cabinet spécialisé dans le domaine.

Aussi, la direction devra-t-elle choisir le modèle de fiche de poste qui lui semble plus facile à comprendre et à utiliser par son personnel.

de poste seront élaborées, elles doivent être utilisées escomptés. Les exigences des postes doivent être rigoureusement respectées car ceci représente la condition sine qua non de la performance de l'employé. Cette nouvelle dynamique fera émerger une gestion juste, transparente et efficace des RH.

B- La synthèse de l'étude

De façon schématique, nous pouvons la lire à travers le tableau ci-dessous :

TABLEAU N° 9 : Synthèse de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIF	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	DIAGNOSTIC	Solutions proposées
Niveau général		Problème général Inexistence de fiches de postes	Objectif général montrer l'importance des fiches de postes dans la gestion des RH	Cause générale -	Hypothèse générale -		
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 Inexistence d'une politique de l'emploi	Objectif spécifique n°1 Analyser les causes qui justifient l'inexistence d'une politique de l'emploi	Cause spécifique n°1 Méconnaissance de l'intérêt des textes de politique dans la gestion des RH	Hypothèse spécifique n°1 L'inexistence de politique de l'emploi est due à la méconnaissance de l'intérêt des textes de politiques dans la gestion des RH	Diagnostic n°1 L'inexistence de politique d'emploi est causée par la méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la GRH	Solutions n°1 -sensibiliser les autorités sur l'intérêt d'une politique dans la GRH -élaborer une politique d'emploi -déboucher sur l'analyse des emplois
	2	Problème spécifique n°2 Inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi	Objectif spécifique n°2 Analyser les facteurs qui expliquent l'inexistence de l'évaluation des performances	Cause spécifique n°2 la non maîtrise des avantages liés à l'évaluation des performances.	Hypothèse spécifique n°2 L'inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi est due à la non maîtrise des avantages liés à l'évaluation des performances.	Diagnostic n°2 L'inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'emploi est causée la non perception des avantages liés à cette forme d'évaluation	Solutions n°2 -améliorer le système de notation annuelle -revoir les éléments de notation -définir les critères d'évaluation en se fondant sur la description des postes -mettre en place l'évaluation des performances

CONCLUSION GENERALE

l'organisation réside dans sa capacité de gérer les ressources humaines et à sa disposition. Il n'est un secret pour personne que la performance organisationnelle est de plus en plus sollicitée pour faire face au marché concurrentiel actuel. Ainsi, la DRH/MESFTP devra faire assez d'efforts pour réagir face à ces exigences.

Pour y parvenir, elle devra mettre à la disposition de ses ressources humaines tous les outils et moyens nécessaires pour leur efficacité au travail. A cet effet, la description des différents postes de la direction doit être réalisée. Les fiches issues de cette description seront mises à la disposition des agents. Sur cette base, des objectifs pertinents, motivés et atteignables pourront être fixés au travailleur pour un meilleur rendement. L'évaluation de ce rendement se fera sur la base des critères objectifs et sérieux afin d'éviter toute injustice et discrimination.

Cependant, la fiche de poste n'est pas une panacée pour la bonne gestion des RH. Elle représente un outil important de gestion dont seul l'usage qui en est fait produira ou non des résultats. C'est pourquoi, en se fondant sur les exigences des postes, la direction doit pourvoir les postes, des compétences adéquates.

A défaut de compétences suffisantes, des actions de formation devront être identifiées à l'endroit des titulaires pour leur permettre de tenir au mieux ces postes. Pour cela, la formation qui est un axe primordial de développement des RH, requiert une attention particulière de la part des autorités de la direction qui doivent orienter leurs actions vers l'amélioration de cette sous fonction RH. Dorénavant, elles doivent bâtir tous les outils indispensables pour donner à la formation sa place dans la gestion des RH. Car de celle-ci, dépend la compétence des RH.

En outre, les fiches de poste ne sont pas des outils figés ; elles évoluent constamment avec les fonctions de l'organisation. Alors, tous changements intervenus au niveau des emplois seront pris en compte pour une réactualisation des fiches de

...e faite de façon périodique afin de rendre les fiches de
... du temps.

Ce sont là, quelques pistes que la DRH/MESFTP devra explorer, afin de rendre efficace l'utilisation des fiches de poste.

Cependant, s'il est vrai que notre problématique contribue à corriger des faiblesses, il n'en demeure pas moins vrai qu'elle ne soit suffisante pour aborder tous les aspects de la performance des RH. Néanmoins, si les solutions proposées pouvaient déjà être mises en œuvre, la direction aurait donné la preuve de sa détermination à dynamiser sa gestion des RH.

En somme, la fiche de poste est un socle sur lequel les gestionnaires doivent bâtir leurs pratiques RH pour une gestion optimale.

I- Ouvrages généraux

- CITEAU Jean pierre (2000) « Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques » ; 3^{ème} édition ; Paris, Armand colin ; 217 pages.
- WEISS Dimitri(2005) « Ressources humaines » ; 3^e édition; Paris, Editions d'organisation ; 805 pages
- WILLIAM B. WERTHER et al(1990,) « Gestion des ressources humaines » 2^e édition ; 770 pages
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel (2005) « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances » ; 6^e édition ; Paris, Dunod 307 pages
- DOLAN Shimon et al (2002) « La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles » 3^e édition ; Québec, Editions du Renouveau Pédagogique, 713 pages.
- FLUCK Claude(2001) « Compétences et performances : une alliance réussie » ; Paris, les Editions DEMOS.
- PERETTI Jean-Marie (2004-2005) « Gestion des ressources humaines » 12^e édition ; Paris, Vuibert ; 243 pages
- CADIN Loïc et al (2004) « Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie » ; Paris Dunod ; 434 pages

II- Ouvrages spécialisés

- VOIRIN Gérard (2007) « Définir les fonctions » ; 2^e édition, Paris, Editions d'organisation ; 236 pages
- LEVY-LEBOYER, (2002) ; « Evaluation du personnel : objectifs et méthodes » ; 4^e édition Paris, Editions d'organisation ; 288 pages.

007) « Contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Bénin Télécom SA. », Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

- AKOBI Boni, (2007) « Quelle gestion de la formation, pour servir la performance des ressources humaines du port autonome de Cotonou. », Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.
- Julie Arvis, (2006) « Comment les fiches de poste peuvent-elles faciliter la gestion des ressources humaines chez MADEO ? », Mimographe, Université Bordeaux VI

IV- Textes juridiques

- Loi 86-013 portant Statut général des agents permanents de l'état
- Décret n°90-413 du 31 décembre 1990 fixant les éléments de la notation,
- Arrêté 2008 N° 038/MESFTP/DC/SGM/DRH/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la direction des ressources humaines.

V- Sites Web

- www.ac.nancy.metz.fr
- www.centre.travail.gouv.fr
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAFRAD/UNPAN010089.pdf>.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANNEXES



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

QUESTIONNAIRE

Elève en fin de formation du cycle II de l'ENAM, option Management, filière Gestion des ressources humaines, je réalise dans le cadre de la rédaction de mon mémoire, une étude sur : « **la fiche de poste comme outil de gestion efficace des ressources humaines : cas de la DRH/MESFTP.** »

A cette fin, je vous prie de consacrer une partie de votre temps en répondant au questionnaire ci-dessous élaboré.

I / Questions préliminaires.

1/ Quelle est votre position hiérarchique à la DRH ?

Chef service

Chef division

collaborateur

2/ Vous êtes titulaire d'un poste ; énumérez vos principales responsabilités à ce poste.

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

3/ L'exécution de ces responsabilités soulève-t-elle des difficultés ?

Oui

Non

Si oui, lesquelles?

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

4/ Ces responsabilités sont-elles consignées dans un document ?

Oui

Non

Si oui, comment appelle-t-on ce document ?

.....
.....

5/ Ce document décrit-il les caractéristiques et exigences requises pour une bonne tenue du poste ?

Non

II/ La fiche de poste

5/ Savez-vous qu'une description détaillée de votre poste peut être réalisée sous forme d'un document appelé Fiche de poste?

Oui

Non

6/ La réalisation de fiche de poste vous paraît-elle utile pour le fonctionnement du poste?

Oui

Non

Si oui, comment ?.....
.....
.....
.....

A/ La politique de l'emploi

7/ La direction dispose-t-elle d'un document de politique de l'emploi ?

Oui

Non

Si non, qu'est-ce qui, selon vous, justifie l'absence d'une politique de l'emploi ?

- Ignorance de la notion de politique de gestion des emplois.
- Non maîtrise des techniques d'élaboration d'une politique.
- Méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH.
- Autres

B/ Evaluation axée sur l'emploi

8/ Quelle forme d'appréciation du personnel utilise la direction ?

La notation annuelle

L'évaluation du rendement

9/ Cette forme d'évaluation est-elle basée sur l'emploi ?

Oui

Non

Si non, qu'est ce qui, d'après vous, explique l'absence de l'évaluation axée sur l'emploi ?

ation basée sur la notation annuelle prévue par la loi.

valuation axée sur l'emploi.

Non perception des avantages liés à cette forme d'évaluation.

Autres.

Merci pour votre collaboration.

Quelques résultats

1- Position hiérarchique des personnes enquêtées à la DRH

Huit (08) soit un taux de 20 % sur 40 personnes enquêtées exercent la fonction de Chef service tandis que dix (10) soit 25 % occupent le poste de Chef division. La majorité du personnel enquêté est constitué de collaborateurs (22 agents soit 55 %).

2- Difficultés rencontrées par les agents dans l'exercice de leurs fonctions

Quelle que soit la catégorie d'agents, plus de la moitié ont affirmé qu'ils rencontrent des difficultés dans l'exercice de leurs fonctions. Mais de façon plus précise la proportion d'agents qui estiment rencontrer des difficultés baisse des chefs service aux collaborateurs en passant par les chefs division avec respectivement des proportions de 87,5 % ; 70 % et 63,6 %.

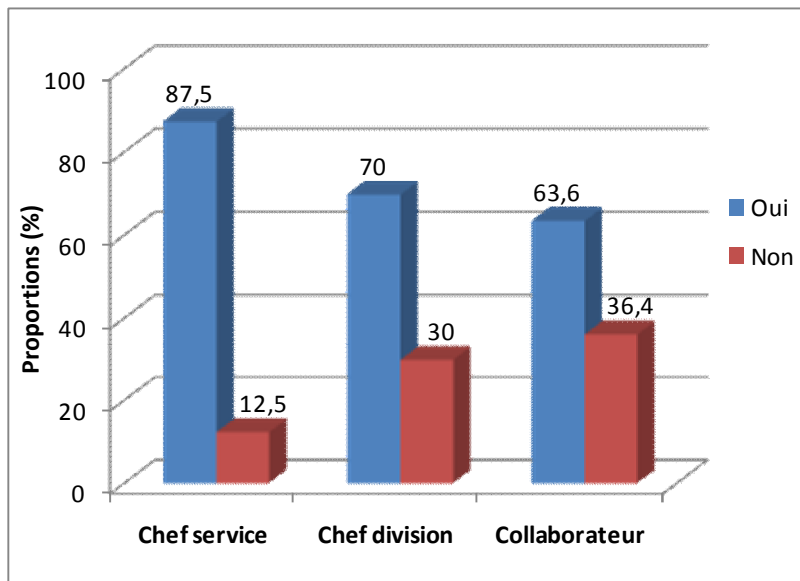


Figure : Difficultés rencontrées par catégorie de personnel

3- Consignation des responsabilités du personnel dans un document

et chefs division affirment que leurs responsabilités sont consignés dans un document, tandis que seulement 23,8 % des collaborateurs ont leurs responsabilités consignés dans un document.

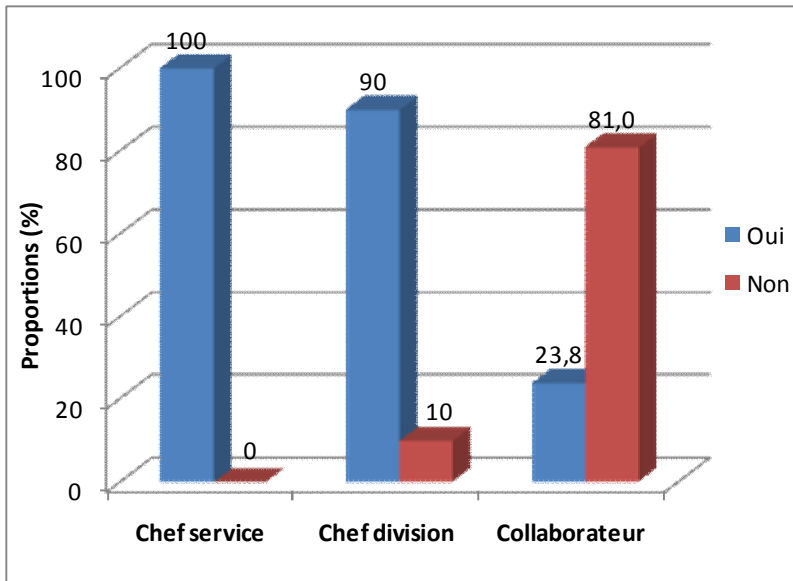


Figure . Réponses des agents sur la consignation des responsabilités dans un document

L'AOF constitue le principal type de document dans lequel sont consignées les responsabilités du personnel (68 %). Le manuel de procédure est le deuxième type de document dans lequel ces responsabilités sont consignées (23 %).

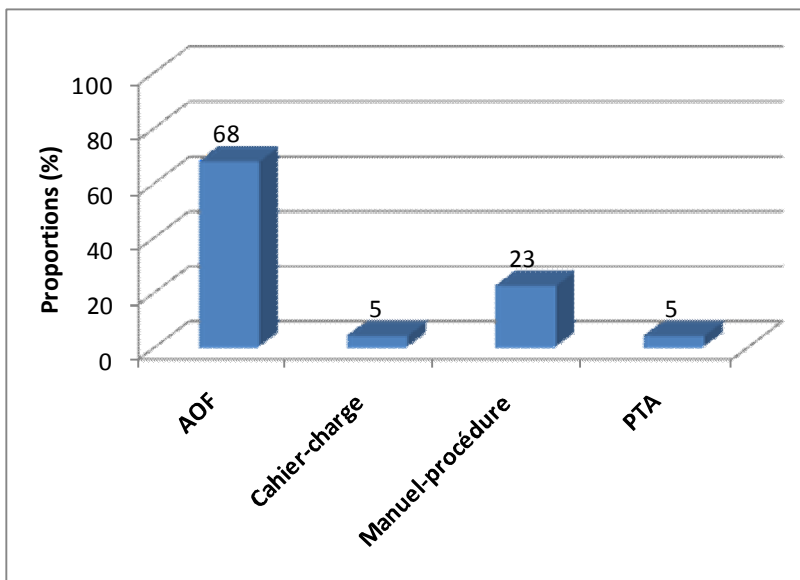


Figure : Type de documents dans lequel sont consignées les responsabilités

plus de 70 % des personnes enquêtées ne sont pas en bonne tenue des dits postes.

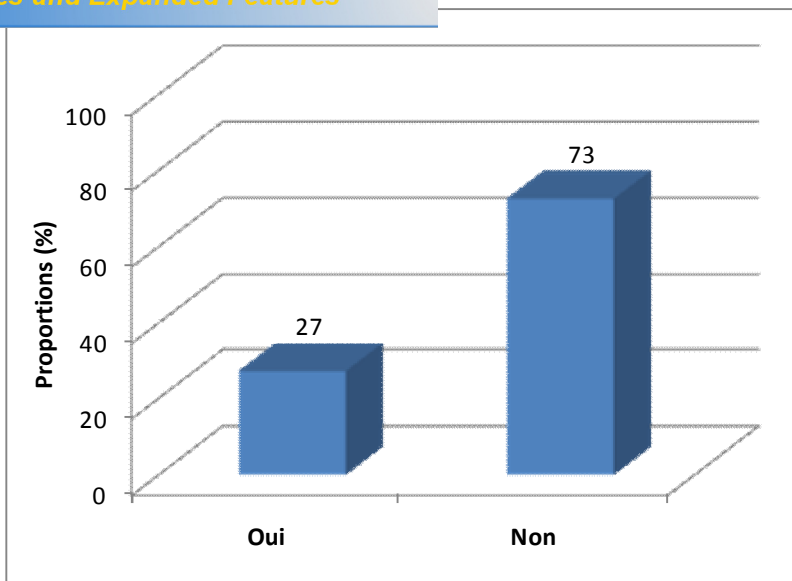


Figure . Description des caractéristiques et exigences pour une bonne tenue du poste

4- Description détaillée du poste de travail sous forme d'une fiche de poste

Au moins 90 % des agents enquêtés savent qu'une description détaillée de leurs postes peut être réalisée sous forme d'une fiche de poste, quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent.

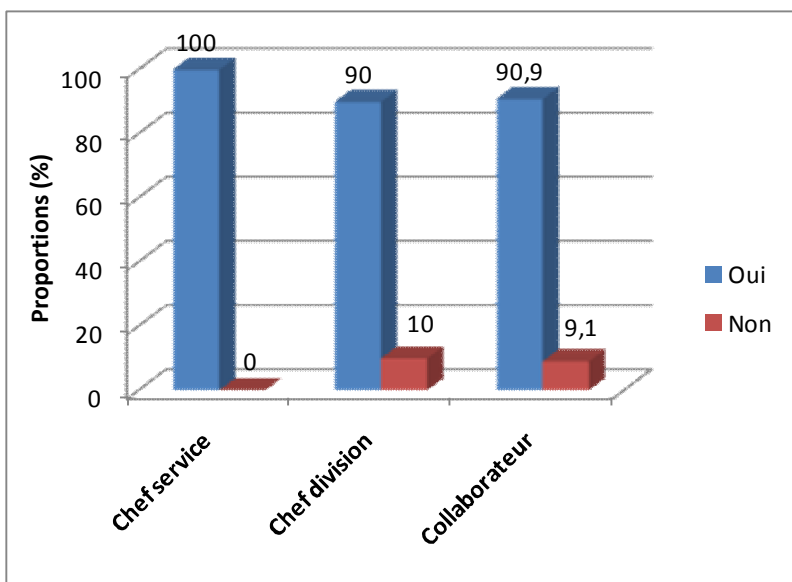


Figure . Niveau d'information du personnel sur l'existence de la fiche de poste

Les répondants sur l'utilité de la fiche de poste. La quasi-majorité des répondants (95 %) pensent que la fiche de poste leur est utile à leurs différents postes de travail.

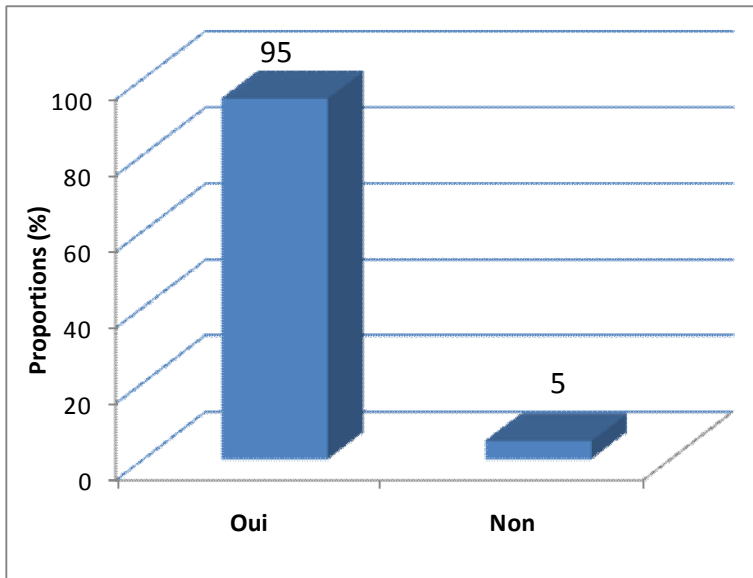


Figure . Utilité de la fiche de poste.

6- Politique de gestion des emplois

6.1- Existence de politique de gestion des emplois

Plus de 97 % des répondants estiment que la direction ne dispose pas d'un document de politique de l'emploi contre 2 % environ qui, quant à eux, estiment qu'elle dispose d'un tel document (figure ???).

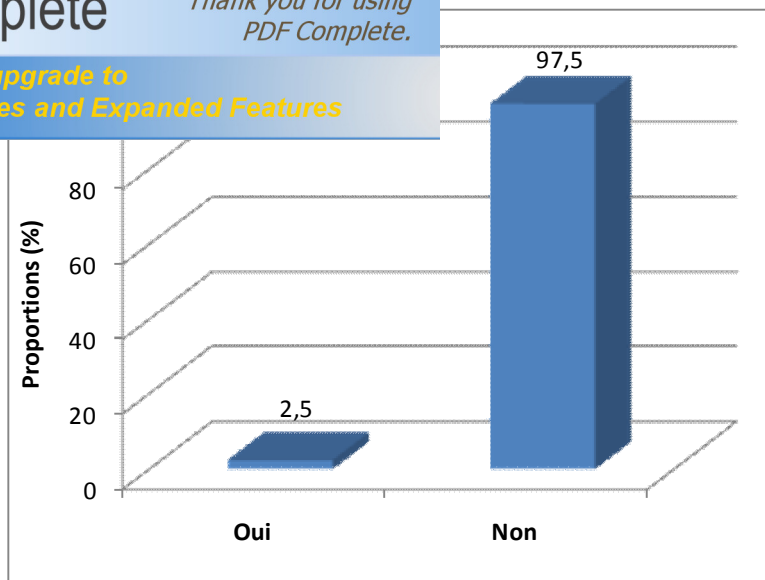
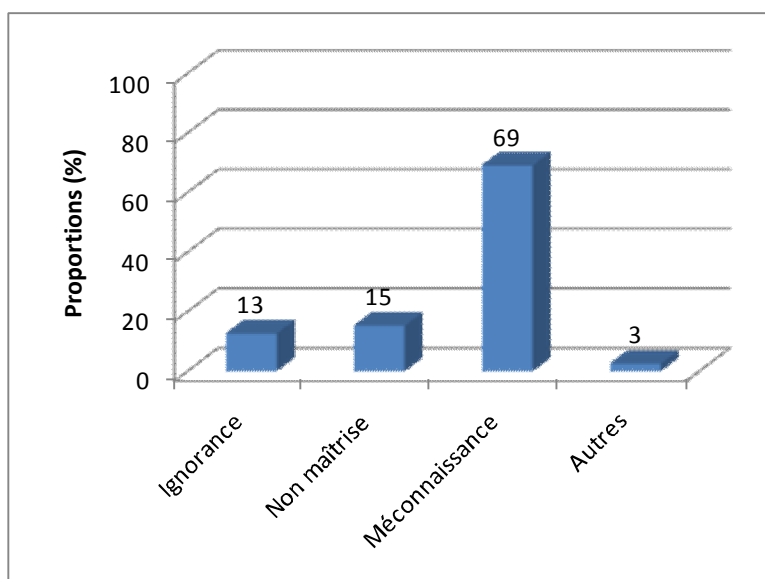


Figure . Possession d'un document de politique d'emploi par la direction.

6.2- Justification de l'absence d'une politique de l'emploi

La méconnaissance de l'intérêt d'une politique dans la gestion des RH paraît la principale cause de l'absence d'une politique de l'emploi. En effet, 69 % environ des répondants ont principalement avancé ce motif pour justifier l'absence d'une politique de l'emploi. La non maîtrise des techniques d'élaboration d'une politique et l'ignorance de la notion de politique de gestion des emplois constituent des motifs secondaires. Toutefois, ces deux motifs réunis ne doivent pas être négligés parce qu'ils ont été avancés par près 30 % des répondants. Toutes autres raisons avancées justifient moins l'absence d'une telle politique, puisqu'avancées par seulement 3 % des enquêtés (figure ???).



7.1- Forme d'appréciation du personnel

La forme d'appréciation la plus pratiquée est la notation annuelle. En effet, 90 % des répondants indiquent que cette forme d'appréciation est celle pratiquée pour évaluer le personnel contre seulement 10 % qui affirment que c'est plutôt l'évaluation du rendement qui est la forme d'appréciation du personnel utilisée (figure ???).

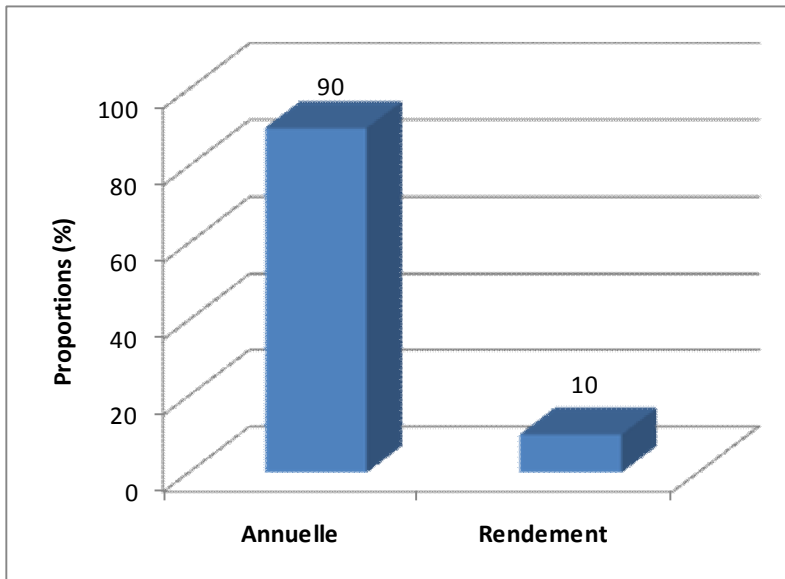


Figure . Formes d'appréciation du personnel

7.2- Evaluation basée sur l'emploi

Que la forme d'évaluation soit annuelle ou fonction du rendement, au moins 95 % des répondants estiment que cela n'est nullement basée sur l'emploi (figure ???).

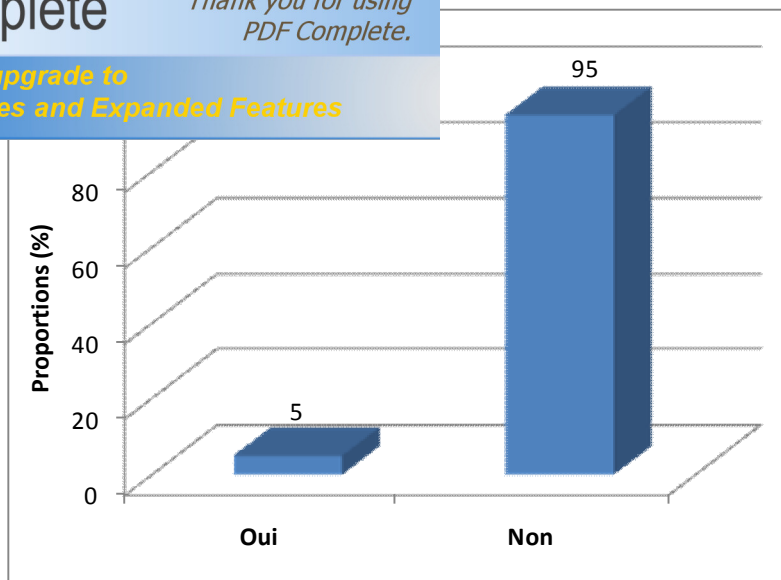


Figure . Evaluation basée sur l'emploi

La non perception des avantages liés à l'évaluation basée sur l'emploi est la raison la plus évoquée (58 % des répondants) qui expliquerait l'absence d'un tel système d'évaluation. Mais une deuxième raison non moins importante (26 % des répondants) est relative à l'existence d'un système d'appréciation basé sur la notation annuelle déjà prévu par la loi. Malgré que ce motif occupe la deuxième position, il doit être tout de même vu comme très déterminant au regard de ce que 90 % des répondants aient indiqué que cette forme d'appréciation est celle pratiquée pour évaluer le personnel ; une forme d'évaluation d'ailleurs reconnue par la loi. La complexité de la démarche de l'évaluation axée sur l'emploi est la troisième raison évoquée (16 % des répondants).

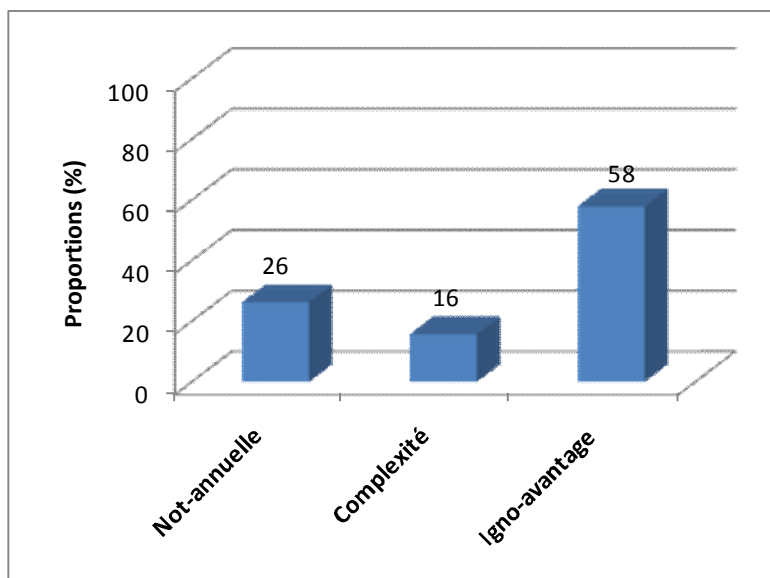


Figure : Probables raisons justificatives de l'absence d'un système



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**

Not-annuelle : Existence d'un système d'appréciation basée sur la notation annuelle prévue par la loi ;

Complexité : Complexité de la démarche de l'évaluation axée sur l'emploi ;

Igno-avantage : Non perception des avantages liés à cette forme d'évaluation ;



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

MODELES DE FICHE DE POSTE

aines	Date
Rattachement hiérarchique : Directeur Général	Approbation de la hiérarchie 1 Nom : Fonction : Directeur général Visa :
Catégories professionnelles requises : cadre	Approbation de la hiérarchie 2 Nom : Fonction : Visa :

Description du poste

I) Mission

- Procurer à l'entreprise les effectifs de personnel nécessaires, en quantité et en qualité, pour réaliser les objectifs d'activité, à court et moyen terme ;
- Veiller au respect des équilibres entre effectifs et niveau d'activité d'une part, et rémunérations et productivité d'autre part ;
- Réaliser l'équilibre social, en veillant à la satisfaction des besoins moraux, professionnels et matériels des différents catégories de personnel ;
- Veiller au respect des dispositions légales et conventionnelles qui régissent le personnel.

II) Nature et étendue des responsabilités

Responsabilité de gestion

- Organiser, diriger et contrôler le service tant du point de vue du matériel que de celui des ressources humaines mises à sa disposition.
- Diriger et superviser ses collaborateurs directs par l'établissement d'objectifs et le suivi des plans d'actions correspondants ; évalue son personnel
- Prendre des mesures propres à assurer la formation de ses collaborateurs, les assiste dans l'accomplissement de leurs tâches en vue de développer leurs aptitudes professionnelles et spécifiques
- Participer au comité de direction hebdomadaire
- Apporter son appui aux autres directions dans le domaine de la gestion quotidienne de leurs ressources humaines
- Représenter l'entreprise, à la demande du directeur général, dans les manifestations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise
- Participer à l'élaboration du budget général de l'entreprise

Responsabilités spécifiques

- Coordonner l'ensemble des activités des services rattachés à la DRH

et le suivi des différentes politiques de GRH dans l'entreprise, l'intégration des nouveaux, la rémunération, la formation, motivation et la communication ;

- Analyser et exploiter les rapports trimestriels relatifs au tableau des effectifs dans les directions ;
- Suivre les indicateurs du tableau de bord général des ressources humaines
- Conduire les réunions hebdomadaires de régulation au sein de la direction
- Elaborer et suivre l'exécution du budget chapitre personnel de l'entreprise.

III) Moyens à la disposition du poste

A- Moyens généraux

Véhicules, équipements de reprographie, dans la limite de leur disponibilité

B- Moyens spécifiques

Micro-ordinateurs pouvant travailler en poste autonome ou en réseau

IV) Exigences du poste

A- Connaissances

Le poste requiert de solides connaissances de la législation du travail, de la sociologie et de l'économie d'entreprise.

B- Expériences professionnelles

Une expérience d'au moins 5 ans à un poste d'administration du personnel ou de gestion prévisionnelle des ressources humaines est nécessaire.

C- Autres aptitudes requises

- Grande capacité de communication et de négociation
- Grande disponibilité
- Aptitude éprouvée à prendre des décisions difficiles et à résister aux pressions diverses
- La pratique de l'informatique constitue un atout

V) Degré d'autonomie

- Grande autonomie et grande latitude de décisions opérationnelles
- Décisions financières limitées au budget alloué

VI) Poids hiérarchique

VII) Profil du titulaire

A- Sexe : le titulaire peut être indifféremment une femme ou un homme.

B- Formation

- Etudes de droit des entreprises ou de sciences sociales sanctionnées par la Maîtrise au minimum ou un diplôme équivalent dans ces disciplines
- Cette formation de base devra être complétée, dans le cadre de la FPC, d'une formation spécialisée en Management des Ressources Humaines, et d'une autre en Technique de Gestion d'Entreprise.

VIII) Pratique professionnelle

Le titulaire du poste aura déjà exercé comme DRH dans une entreprise de même taille ou comme chef d'un Service de gestion des ressources humaines à la SBEE ; pendant au moins cinq(5) ans, avec réussite.

IX) Critères de performance

- 1- Réduction du nombre de réclamations individuelles enregistrées annuellement
- 2- Réduction du nombre de conflits sociaux
- 3- Accroissement du taux de réalisation du plan annuel de formation
- 4- Baisse de l'absentéisme et du turn-over
- 5- Accroissement de la productivité globale des ressources humaines
- 6- Maîtrise des dépenses sociales et de santé
- 7- Renforcement de la réputation sociale de l'entreprise
- 8- Disponibilité et fiabilité des informations relatives aux ressources humaines
- 9- Accroissement de la productivité de la direction (effectif total/budget DRH)
- 10- Maîtrise des coûts de la DRH

X) Evolution du poste

Le poste de DRH peut s'enrichir de nouvelles compétences, notamment la communication. L'appellation du poste peut également changer peut devenir la Direction des Ressources Humaines et de la Communication (D RHC).

XI) Evolution de carrière du titulaire

Le titulaire pourra, compte tenu de ses performances et de l'évolution structurelle de la société :

1. Franchir les autres classes de la catégorie des Cadres ;

in poste de Conseiller en RH auprès du Directeur général, le
or ;
tout autre poste en adéquation avec l'évolution de son profil,
c'est-à-dire des connaissances qu'il aura accumulées et des habiletés qu'il aura
développées pendant sa vie professionnelle.

Modèle 2

1	Code	AG 04
2	Intitulé de l'emploi	Assistant du Responsable de la gestion des Ressources Humaines
3	Famille professionnelle de rattachement	Administration Générale
4	Finalité de l'emploi	Assister le Responsable du service chargé de la gestion des ressources humaines
5	Spécialité de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Obligation de discrétion ➔ Ponctualité ➔ Assiduité au Poste ➔ Communication Interne permanente avec tous les agents.
6	Grade ou Equivalent dans la fonction publique	Catégorie B
7	Statut Juridique	APE
8	Relations fonctionnelles	<p>Internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Gestionnaires du budget ➔ Archivistes ➔ Tous autres services de la structure <p>Externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Cabinets – Conseil ➔ Centres de formations du Personnel ➔ DDTFP ➔ Préfecture ➔ Cadre de concertation des chargés du Personnel
9	Activités et Taches	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Appuyer le responsable du service des ressources humaines dans la mise en œuvre de ses activités, notamment ➔ Mettre à jour le tableau de bord du personnel ➔ Elaborer le planning des congés administratifs ➔ Traité les dossiers de départs à la retraite, de démissions, de licenciements ➔ Traiter les titres de congés, des autorisations diverses et des dossiers d'affectation ➔ Traiter les dossiers d'avancement, de reclassement et de la promotion ➔ Suivre la formation des agents ➔ Mettre à jour les fiches de postes ➔ Traiter et suivre les dossiers des agents à la CNSS ➔ Gérer et suivre les stages

	Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traiter les notes de services et communiqués divers
		Une gestion administrative efficiente du personnel
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Méthode de travail ➤ Apport technologique ➤ Changement de la réglementation sociale
12	Compétences requises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation de base : Bac+ 3 ou Bac de toutes séries + Initiation à la GRH ➤ Formation de base : Bac + 3 ou Bac de toutes séries + Initiation en informatique <p>Savoir faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calcul des différents congés ➤ Production des états du personnel ou de la paie ➤ Remplissage des déclarations de la CNSS <p>Savoir faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir le sens de l'écoute ➤ Discipline ➤ Organisation ➤ Relations Publiques ➤ Responsabilité <p>Expérience professionnelle spécialisées : 2 ans</p>
13	Moyens généraux mis à disposition	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moyens roulant ➤ Logiciel de gestion des RH ➤ Mobilier de Bureau
14	Documents et outils de travail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manuel de procédures de gestion des ressources humaines ➤ Statut général des agents permanents de l'Etat ➤ Code du travail ➤ Convention Collective du Travail ➤ Grilles de rémunération ➤ Référentiel des postes ➤ Textes de droit social et autres
15	Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baromètres du climat social au sein de la structure (Sondage) ➤ Nombre de grèves ➤ Taux de turn-over ➤ Indicateurs pertinents du rapport de performance

DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
GLOSSAIRE.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
RESUME.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	5
<u>Section 1</u> : Cadre Physique de l'étude et observations de stage à la DRH.....	6
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation de la DRH.....	6
I. Attributions.....	6
II. Organisation et Fonctionnement.....	7
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux sur les prestations de La DRH.....	9
I. Constats.....	9
II. Synthèse de l'état des lieux.....	14

des atouts (Forces et Opportunités).....	14
des problèmes (Faiblesses et menaces)	15

Section 1: Ciblage de la problématique..... 15

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique..... 15

A- Identification des problématiques possibles	15
B- Choix et justification de la problématique.....	16
C- Spécification de la problématique	18

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution

de la problématique spéci fiée..... 19

A- Approche générique de résolution du problème général.....	19
B- Approche générique de résolution des problèmes Spécifiques.....	19

1- Approche générique liée au problème

spécifique n° 1..... 20

2- Approche générique liée au problème

spécifique n° 2..... 21

3- Séquence de résolution de la

Problématique..... 22

CHAPITRE PREMIER: CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE

THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE..... 23

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique..... 24

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature..... 24

de l'étude	24
général.....	25
B- Objectifs spécifiques.....	25
II- Causes et Hypothèses liées au problème en résolution.....	25
A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1.....	25
B- Causes et hypothèses liées au problème Spécifique n° 2.....	28
III- Revue de la littérature.....	33
1- Les contributions antérieures sur le problème général	33
2-Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques	34
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie de l'étude.....	36
A- Approche empirique.....	36
B- Approche théorique.....	37
<u>Section 2</u> : Collecte et Analyse des données	38
<u>Paragraphe 1</u> : Réalisation de l'enquête.....	38
1- Les difficultés rencontrées.....	38
2- Les limites des données recueillies.....	39
<u>Paragraphe 2</u> : Présentation et analyse des données de l'enquête.....	39
A- Présentation et analyse des résultats d'enquête liés au problème spécifique n° 1.....	39
B- Présentation des résultats d'enquête liés au problème spécifique n° 2.....	42

Section 1 : Vérification des Hypothèses et Etablissement du Diagnostic de l'étude..... 47

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses 47

A- Degré de vérification de l'hypothèse n° 1..... 47

B- Degré de vérification de l'hypothèse n° 2..... 47

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic..... 48

A- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 1..... 48

B- Diagnostic relatif au problème spécifique n° 2..... 48

Section 2 : Proposition de solutions 49

Paragraphe 1 : Moyens de résolution des problèmes spécifiques..... 49

A- Elaboration et mise en œuvre d'une politique de l'emploi..... 49

B- La mise en place d'un système d'évaluation des performances..... 52

Paragraphe 3 : Les conditions de mise en œuvre des solutions

proposées et la synthèse de l'étude..... 64

A- Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées..... 64

B- La synthèse de l'étude..... 66



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

RALE..... 67

Bibliographie..... 70

Annexes