



REPUBLIQUE DU BENIN

* * * * *

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**

* * * * *

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

* * * * *

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

* * * * *



OPTION : Management

**FILIERE : Gestion des
Ressources Humaines**

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

PROMOTION : 2007- 2009

THEME :

**CONTRIBUTION POUR UNE MEILLEURE GESTION
DU RENDEMENT DANS L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE : CAS DU MINISTÈRE DU COMMERCE**

Réalisé et soutenu par :

Aimé HOUNGA

SOUS LA DIRECTION DE :

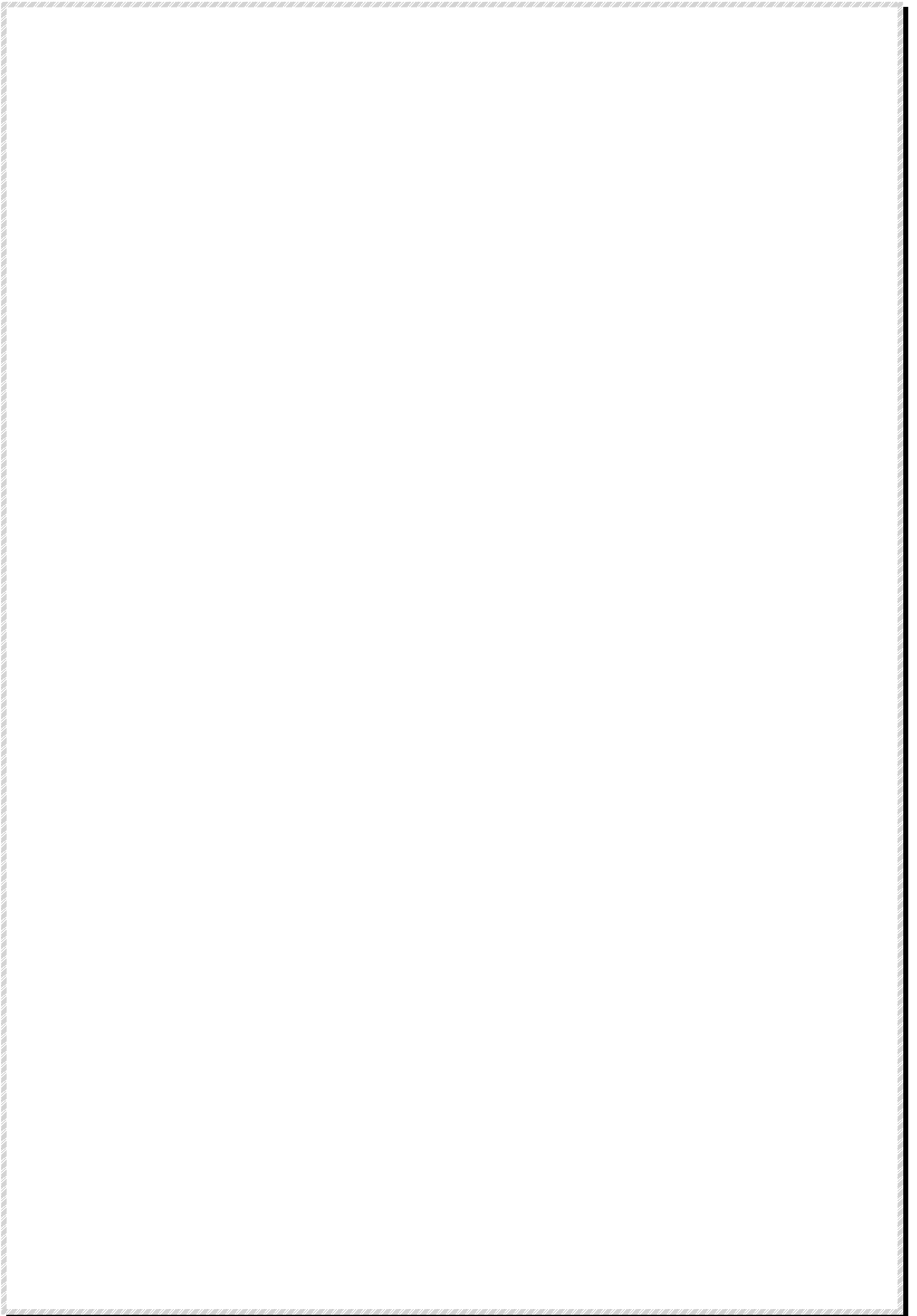
Maître de stage :

**René Christian ZOKPODO
Directeur des Ressources
Humaines du Ministère du
Commerce**

Directeur de mémoire :

**Paul LOKO LOKOSSOU
Administrateur Civil Sociologue
Chargé de Cours à l'ENAM**

Décembre 2009



DEDICACES

Je dédie ce travail à :

A l'Éternel, le Tout Puissant, Dieu des Armées,

A mon père, Hodonou HOUNGA,

A ma feuie mère Akliwè HOUNGA née GBOSSA,

A tous mes frères et sœurs,

A mon époux, Armand AHONOUKOUN,

A mes enfants, Nathalie et Tatiana.

REMERCIEMENTS

A notre Directeur de mémoire, Monsieur **LOKO LOKOSSOU Paul**, nous adressons notre profonde gratitude pour avoir accepté de diriger ce travail malgré vos multiples occupations. Nous avons bénéficié de vos sages conseils ainsi que vos orientations ont été d'une importance capitale pour la réalisation de cette œuvre.

A notre Maître de stage, Monsieur **ZOKPODO René Christian**, nous vous remercions sincèrement pour votre soutien indéfectible, aussi bien durant le déroulement du stage que pendant la rédaction du mémoire proprement dite.

A tous les formateurs de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (**ENAM**), nous transmettons, sans ambages, nos vifs et sincères remerciements pour avoir bien voulu, dans une ambiance de convivialité, nous céder une partie de votre savoir afin de faire de nous des hommes pétris de connaissances pouvant contribuer au développement harmonieux de leur pays.

A tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont soutenue et accompagnée au cours de cette formation, trouvez ici un merci infini.

A tous les collègues ma promotion, soyez un modèle pour la postérité.

Aux distingués membres du jury, qui ont accepté de consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce travail, nous leur adressons nos hommages respectueux.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE : Agent contractuel de l'Etat

APE : Agent Permanent de l'Etat

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MC : Ministère du Commerce

RH : Ressources Humaines

SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX	Pages
Tableau 1 : Effectif des agents du MC par catégories	14
Tableau 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	20
Tableau 3 : Synthèse des approches générique par problème	26
Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude (TBE)	31
Tableau 5 : Données globales de l'enquête	49
Tableau 6: Point des réponses à la question n° 1	50

Tableau 7 : Point des réponses à la question n °2	51
Tableau 8: Tableau de synthèse de l'étude sur la "contribution pour une meilleure gestion du personnel dans l'Administration publique : cas du MC".	69

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUES	PAGES
<u>Graphique 1</u> : Répartition de l'effectif du personnel	15
<u>Graphique 2</u> : Représentation graphique des causes relatives à la non planification du rendement	51
<u>Graphique 3</u> : Représentation graphique des causes relatives à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.....	53

--	--

GLOSSAIRE

Compétence

Ce concept fait l'objet de multiples débats quant à sa définition exacte. Retenons les définitions suivantes dans le cadre de ce travail.

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. (ZAFIRAN, 1999)

La compétence est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir être dans une situation de travail donnée.

, 2004).

Efficacité

C'est l'atteinte des objectifs, c'est le ratio Résultats obtenus sur Résultats attendus (objectif).

Efficiences

Capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. C'est l'efficacité à moindre coût. La relation ici n'est plus entre attente et résultat mais entre résultat et ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

Evaluation

La terminologie attachée à l'évaluation du personnel est tout d'abord révélatrice de l'évolution des méthodes et d'une recherche toujours plus grande d'objectivité. Les termes « notation », « évaluation » et « appréciation » ont en effet successivement été utilisés. (Pontier, 1963).

Dans son sens habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Evaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la « valeur d'un objet ». (GILBERT et CHARPENTIER

Notation

Le terme « notation », emprunté au domaine de l'éducation représente le premier type d'évaluation utilisé dans les entreprises. Emanant du système scolaire, le terme de notation prend l'aspect péjoratif d'un système jugeant la valeur d'un individu à l'aide d'un chiffre et se servant de ce dernier pour admettre ou recaler le candidat. Ce mot, hors du cadre de l'éducation, est généralement remplacé par celui « d'évaluation ». (PIERRON, 1963).

Gestion des Ressources Humaines

C'est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.

Politique des Ressources Humaines

C'est l'ensemble des attitudes, des intentions et des objectifs de la haute direction à l'endroit des conduites acceptables ou approuvées en matière d'acquisition, de conservation, de développement des ressources humaines et de création d'un lieu de travail satisfaisant et valorisant.

Objectif

Énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.



RESUME

Avisée et consciente de notre devoir réglementaire d'avoir à présenter et à soutenir un mémoire, à la fin de notre formation à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons prêté notre attention au rendement du personnel, au cours de notre stage pratique qui s'est déroulé au Ministère du Commerce du 31 août au 28 Novembre 2009. Cette attention a permis de faire une série d'observations qui constituent, selon leur nature les forces et faiblesses du système dans lequel évolue le personnel du ministère.

Fort de ce que la finalité du mémoire est de permettre une appréciation de la valeur intrinsèque et de l'aptitude de l'apprenant par rapport au bagage intellectuel qu'on attend de lui, ce dernier pourra de par ses acquis s'évertuer autant que faire se peut, pour améliorer dans sa structure, la gestion du personnel afin d'optimiser leur rendement..

Aussi permet-il de s'assurer de sa capacité à cerner les problèmes qui se posent à son environnement professionnel et à y proposer des approches de solutions, nous avons regroupés les faiblesses recensées en trois catégories suivant des critères et rapprochement ou centre d'intérêts bien définis à savoir : la gestion des carrières, la planification des ressources humaines et la gestion du rendement. Mais, est-il possible à travers une étude exhaustive, d'embrasser ce vaste champ de problèmes ? Face à l'évidence que ce vaste champ de problèmes ne peut être embrassé et traité à travers une étude de nature, nous avons circonscrit notre réflexion à la gestion du rendement à travers le thème : « Contribution pour une meilleure gestion du rendement du personnel dans l'Administration publique : cas du Ministère du Commerce ».

Ce problème se manifeste par la non planification du rendement du personnel (problème spécifique n°1) et l'absence d'évaluation de la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs (problème spécifique n°2).

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

Objectif général : étudier l'applicabilité d'un système de gestion du rendement du personnel au sein Ministère du Commerce.

Objectifs spécifiques :

1 : évaluer les méthodes de gestion du rendement du personnel en vue du choix de celles appropriées compte tenu du contexte de cette administration ;

2 : étudier les conditions d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Des hypothèses ont été émises et sont formulées comme suit :

hypothèse n° 1 : La non planification du rendement s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement ;

hypothèse n°2 : Le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines, justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Les approches de solutions proposées se présentent comme suit :

par rapport au problème spécifique n° 1 :

- élaborer les outils de gestion du rendement ;
- management par objectif ;
- former et sensibiliser à l'utilisation de ces outils ;
- négociation des objectifs de travail.

par rapport au problème spécifique n°2 :

La mise en place d'un système d'évaluation des ressources humaines à travers une politique d'évaluation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre institutionnel et physique, observations de stage et ciblage de la problématique

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la Direction des Ressources Humaines

Paragraphe 1 : Présentation du cadre physique de l'étude

Paragraphe 2 : Observations de stage

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE D'UNE MEILLEURE GESTION DU RENDEMENT DU PERSONNEL AU MINISTERE DU COMMERCE

Section 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : **Objectifs, hypothèses et revue de la littérature**

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2 : Collecte et analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Mobilisation des données

Paragraphe 2 : Analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Section 1 : Approches de solutions

Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème de la non planification du rendement

Paragraphe 2 : Approches de solution au problème de la contribution des agents à l'atteinte des objectifs de l'organisation

Section 2 : Conditions de mise en œuvre et Construction du tableau de bord de l'étude

Paragraphe 1 : Les recommandations à l'endroit du Ministère du Commerce

Paragraphe 2 : Les recommandations à L'endroit de l'Etat

CONCLUSION GENEARALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES



INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La prospérité de toute institution dépend de son organisation structurelle. Cette organisation ne peut être efficace sans la participation active des hommes qui y travaillent.

La compétitivité d'une structure est fonction de la combinaison des efforts de chacun. C'est pourquoi, d'ores et déjà, nombre d'entreprises ont compris que le personnel constitue l'une des ressources les plus importantes. Il s'avère donc impérieux d'offrir aux Ressources Humaines (RH) les conditions de vie et de travail acceptables, pouvant garantir à l'entreprise une longue durée de vie.

De plus, gérer le personnel apparaît comme le moyen d'assurer le développement du potentiel humain au sein de l'organisation, il n'en demeure pas moins, qu'il est nécessaire, pour assurer l'atteinte des objectifs, de placer chaque agent au poste correspondant, non seulement à son profil, mais également à ses aspirations, afin qu'il puisse autant que faire se peut s'approprier les objectifs organisationnels comme étant les siens propres.

De nos jours, c'est déjà heureux que nombre d'auteurs, comme J.P CITEAU (2002), J.M PERRETI (2006), W. DIMITRI (2005) et B. MATORY (2005) reconnaissent que la préoccupation essentielle des responsables d'organisations, aujourd'hui, est que les employés soient capables de générer une part contributive beaucoup plus supérieure afin que l'organisation atteigne un niveau de développement élevé.

Malgré tous les efforts déployés par la Direction des Ressources Humaines pour l'optimisation du rendement de son personnel, maints problèmes subsistent encore pour l'atteinte de ces objectifs. Aussi les questionnements suivants demeurent, à savoir :

- comment parvenir à une administration de développement, une administration performante, alors qu'on ne fixe pas des objectifs au personnel qui y travaille ?

- comment réaliser des objectifs de développement, si chacun des employés, à quelque niveau où il se trouve, ne joue correctement sa partition ?

- comment gérer et planifier le rendement de chaque agent si aucun système de gestion de la performance n'est mis en place ?

- comment évaluer la performance si les objectifs ne sont préalablement définis ?

- comment accroître la performance du personnel des ministères si des conditions optimales de stimulation des travailleurs dans leur diversité et dans leur complexité au centre de leurs activités ne sont pas créées ?

Tous ces questionnements soulèvent sans doute la problématique d'une meilleure gestion du rendement du personnel dans l'administration publique, en général, au sein du Ministère du Commerce, en particulier.

L'amélioration de la performance du Ministère du Commerce se révèle donc être tributaire du rendement de son personnel. Dans le but d'examiner les possibilités pour le Ministère du Commerce d'améliorer le rendement de son personnel, nous avons proposé d'axer notre étude sur le thème : « **Contribution pour une meilleure gestion du rendement dans l'Administration Publique : cas du Ministère du Commerce** ».

L'objectif visé en choisissant ce thème est d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion de la performance du personnel afin d'optimiser au mieux son rendement.

Pour mener à bien cette étude, une démarche tripartite sera adoptée.

La première partie sera consacrée à la présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude, à la restitution des observations et à la problématique de l'étude (chapitre préliminaire).

Le cadre théorique et méthodologique de notre étude, ainsi que les analyses qui en découlent seront mis en exergue dans le chapitre premier.

Quant au second, chapitre, il abordera les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

**DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE
L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE D'UNE
MEILLEURE GESTION DU RENDEMENT DANS
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Ce chapitre, sera consacré dans un premier temps, à la présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude ainsi qu'aux observations vécues lors du déroulement du stage (Section 1) et dans un second temps, il sera procédé au ciblage de la problématique de l'étude (Section 2).

Section 1. Du cadre institutionnel et physique de l'étude aux observations du stage à la Direction des Ressources Humaines du Ministère du Commerce.

La présente section traitera d'abord du cadre institutionnel et physique de la Direction des Ressources Humaines (paragraphe 1), viendra ensuite les observations de stage (paragraphe 2).

Paragraphe 1. Présentation du cadre physique de l'étude : La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Avant de présenter la Direction des Ressources Humaines (DRH) où s'est déroulé notre stage, il est important de présenter le cadre institutionnel, c'est-à-dire le Ministère dans lequel elle fonctionne.

A- Cadre institutionnel de la Direction des Ressources Humaines : le Ministère du Commerce (MC)

Par décret n°2008-637 du 27 octobre 2008 portant composition du gouvernement, il a été procédé à la scission de l'ex Ministère de l'industrie et du commerce en deux autres Ministères distincts que sont, le Ministère de l'Industrie et celui du Commerce. Il était alors plus urgent pour chaque ministre d'œuvrer pour doter son département ministériel d'un cadre juridique approprié.

Ainsi, par décret n°2009-179 du 05 mai 2009 les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Ministère du Commerce (MC) ont été précisés.

La fiche technique ci-après présente les informations concernant l'identité complète dudit Ministère.

Fiche Technique :

<u>Dénomination</u> :	Ministère du Commerce
<u>Sigle usuel</u> :	MC
<u>Siège Social</u> :	quartier les cocotiers, rue Jean Paul II route de l'aéroport
<u>Adresse</u> :	BP 363 TEL 21 30 76 45/ Fax 21 30 30 24
<u>Forme Juridique</u> :	Institution étatique à but non lucratif
<u>Budget 2009</u> :	
<u>Statut</u> :	Administration Publique
<u>Date de création</u> :	27 octobre 2008
<u>Objectif</u> :	concevoir, organiser, programmer et assurer l'exécution de la politique du gouvernement dans le domaine du commerce.
<u>Effectif du Personnel</u> :	152 agents toutes catégories confondues.

Source : DRH/Ministère du Commerce

1- Missions du Ministère du Commerce (MC)

Le Ministère du Commerce a pour missions la conception, la mise en œuvre et le suivi évaluation de la politique de l'Etat dans le domaine du commerce conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du Gouvernement.

A ce titre, il est chargé, entre autres, de :

- définir, en liaison avec les autres ministères concernés et sous son contrôle, les politiques commerciales du Gouvernement ;

- de contribuer à l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des entreprises et de l'investissement dans le domaine du commerce.

Compte tenu de l'importance de ces missions et attributions, quels peuvent être l'organisation et le fonctionnement qui les sous-tendent ?

2- Organisation et Fonctionnement du Ministère

Pour accomplir ses missions, le Ministère du Commerce dispose selon l'article 6 du décret n° 2009-179, de trois (03) structures qui lui sont directement rattachées :

- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Cellule de Communication du Ministère (CCM) ;
- le Secrétariat Particulier du Ministre (SP).

Il dispose également :

- ❖ d'un Cabinet du Ministre ;
- ❖ d'un Secrétariat Général dont dépendent :
 - des Directions centrales ;
 - des Directions Générales ;
 - des Directions Techniques ;
 - des Directions départementales
 - des organismes et entreprises sous tutelle ;
 - des organes consultatifs et délibératifs nationaux

Les Directions centrales sont au nombre de trois :

- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;

- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

Les Directions Techniques sont regroupées au sein des deux (O2) directions générales ci-après :

- ❖ la Direction Générale du Commerce Intérieur qui dispose de
Trois Directions Techniques à savoir :

- la Direction de la Promotion du Commerce Intérieur (DPCI) ;
- la Direction de la Concurrence et de la lutte Contre la Fraude (DCLF) ;
- la Direction de la Statistique et de l'Information Commerciale (DSIC).

- ❖ la Direction Générale du Commerce Extérieur (DGCE) comprend quatre
Structures Techniques :

- la Direction de la Promotion du Commerce Extérieur ;
- la Direction des Relations Commerciales Régionales et Internationales

(DRCRI) ;

- le Secrétariat Permanent ACPE-UE (SP/ACP-UE) ;
- le Secrétariat National du Programme du Cadre Intégré (SNPCI).

- ❖ Les Directions Départementales du Commerce (DDC), structure déconcentrée sont les relais au niveau départemental de l'ensemble des activités exécutées au niveau central.

- ❖ Les organismes et Entreprises sous tutelle, sont au nombre de trois, à savoir :

- l'Agence Béninoise de Promotion des échanges Commerciaux (ABePEC) ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) ;
- la Société Nationale pour la Commercialisation des produits Pétroliers (SONACOP).

Le MC a aussi sous sa tutelle, des organismes Consultatifs et délibératifs nationaux que sont :

- La Commission Tarifaire des Médicaments (CTM) ;

-
- la Commission Nationale d'Assainissement du Marché Intérieur des Produits Pétroliers (CONAMIP) ;
 - la Commission Inter-institutionnelle chargée de la mise en application des accords de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ;
 - la Commission Nationale chargée des relations de coopération entre les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et ceux de l'Union Européenne ;
 - la Commission Nationale des Foires et Expositions (CNFE) ;
 - la Commission de Commercialisation des Aides Alimentaires ;
 - la Commission Permanente d'Approvisionnement en Facteurs de Production, de Commercialisation des Produits Agricoles et du Commerce Général ;
 - la Commission nationale de fixation des prix des Produits Pétroliers.

Le Ministère du Commerce, dans son fonctionnement quotidien, est confronté à certaines difficultés dont la gestion du rendement de son personnel constitue le centre d'intérêt de nos préoccupations au cours de notre stage.

B- La Direction Des Ressources Humaines du Ministère du Commerce

(MC) : cadre physique de l'étude

La Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère du Commerce a été créée par décret 2009-179 du 05 mai 2009, portant attributions, organisation et fonctionnement du dudit Ministère en son article 34. La Direction des Ressources Humaines selon l'arrêté 2009 n° 0049/MC/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2009 a pour mission d'assurer la planification, la gestion, l'évaluation, la formation et l'utilisation rationnelle du personnel du Ministère.

A ce titre, elle est chargée de :

- identifier les besoins en personnel de tous les services du Ministère ;

-
- veiller, en relation avec les Directions et structures sous tutelle, à doter les services du Ministère du Commerce en personnel adéquat ;
 - gérer et de suivre la carrière ainsi que l'utilisation rationnelle du personnel en recherchant un meilleur rendement ;
 - proposer, chaque fois que ceci s'avère nécessaire, un plan de redéploiement du personnel ;
 - élaborer le plan de formation du personnel et de veiller à sa mise en œuvre conséquente ;
 - proposer les stratégies pour l'évaluation et la motivation du personnel ;
 - promouvoir une culture favorable au travail en équipe ;
 - réaliser et d'actualiser régulièrement le fichier du personnel du Ministère.

Pour accomplir cette mission, la DRH dispose en dehors du secrétariat, de quatre (04) services :

- un Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation (SPRF) ;
- un Service de la Gestion et du Suivi de la Carrière (SGSC) ;
- un Service du Contentieux, des Affaires Disciplinaires et Sociales (SCADS) ;
- un Service comptable et Financier (SCF).

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

Ce Service est chargé :

- de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- de l'expression des besoins en personnel du Ministère au Ministère chargé du Travail dans la limite des ressources disponibles ;

- de la conception du plan de formation du personnel et du suivi de sa mise en œuvre ;
- du suivi de la situation administrative des agents en stage ;
- de la préparation à la signature du Ministre :
 - des autorisations de concourir ;
 - des autorisations de s'inscrire dans les Universités ;
 - des avis motivés sur les demandes de mise en stages de formation diplômante.

Le service de la Prévision et du recrutement comprend deux divisions :

- la Division de la Prévision et du Recrutement (DPR) ;
- la Division de la Formation (DF) ;

2- Le Service de la Gestion et du Suivi de la Carrière

Il est chargé :

- de la tenue des dossiers administratifs individuels du personnel ;
- du classement et du préarchivage des différents actes administratifs ;
- de l'initiation et du suivi des projets d'actes relatifs à la carrière des agents publics du Ministère ;
- de la gestion de la titularisation des agents en fin de stage probatoire et du suivi des dossiers de promotion des Agents Permanents de l'Etat, en liaison avec le Ministère du Travail ;
- de l'établissement de la liste annuelle d'aptitude ;
- du traitement des dossiers relatifs aux positions des agents et des actes de gestion courante ;
- du contrôle nominatif du personnel en collaboration avec l'Inspection générale du Ministère ;

- de la mise à jour du fichier des Agents de l'Etat et de la confection des états d'effectifs ;

- de la conception et de la mise en application, en collaboration avec les Directeurs, des outils d'évaluation du personnel.

Ce service comprend deux divisions :

la Division de la Carrière (DC) ;

la Division de la Gestion des Positions et de la Valorisation du Personnel (DGPVP).

3- Le service du Contentieux, des Affaires Disciplinaires et sociales

Ce service est chargé :

- de l'étude et du règlement des litiges intervenus dans l'évolution de la carrière des agents ;
- du traitement des dossiers disciplinaires des agents ;
- de la gestion des œuvres sociales.

Ce service comprend deux divisions :

- une division du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (DCAD) ;
- une Division des Affaires Sociales (DAS).

4- Le Service Comptable et financier

Le service Comptable et Financier a pour mission, d'exécuter, sous l'autorité du Directeur, le budget de la direction, de tenir à jour la comptabilité budgétaire et extra budgétaire et de gérer le matériel.

A ce titre, il est chargé :

-
- du recensement et de l'évaluation de tous les besoins de la direction tant en matériels qu'en fournitures de bureau ;
 - de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget de la Direction, suivant les procédures d'exécution du budget de fonctionnement des Ministères ;
 - du suivi de la position des comptes de la direction ;
 - de l'établissement des états mensuels de rapprochement ;
 - de l'élaboration d'un tableau de bord mensuel permettant de fournir des informations sur le niveau des dépenses et la situation de la trésorerie ;
 - de la bonne utilisation du matériel et de la gestion des fournitures de bureau.

Le service Comptable et Financier comprend deux divisions :

- la division de la gestion du Matériel (DGM) ;
- la division de la Comptabilité (DC).

Paragraphe 2. Observations de stage

Notre stage s'est déroulé du 31 août au 30 novembre 2009, à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère du Commerce. Ce stage a permis non seulement d'acquérir des connaissances, mais surtout d'observer attentivement les pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

A- Etat des lieux sur les activités de la DRH

La gestion des ressources humaines à la DRH se fait grâce à des outils tels que : les dossiers individuels, le planning des congés, le plan de formation, le cadre organique et le fichier du personnel. Ces outils permettent de conserver divers renseignements sur le personnel et de suivre leurs mouvements. **Nous pouvons conclure qu'il existe à la DRH quelques outils de gestion des ressources humaines.**

Toutefois, ces outils ne permettent pas de connaître les caractéristiques du personnel, de suivre son évolution. A cet égard, il est à noter que la DRH ne dispose pas d'un répertoire des emplois et des compétences. L'inexistence de ces outils pourtant nécessaires à la prise de décision, nous a amenée à déduire que la DRH ne s'inscrit pas dans une logique de gestion prévisionnelle de ressources humaines. Il résulte de ce qui précède **l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

Pour ce qui concerne l'effectif du personnel, il est à noter que la DRH dispose d'un effectif total de quinze (15) agents toutes catégories confondues après la scission. En effet, la problématique de gestion du rendement ne concerne pas que la DRH mais tout le Ministère du Commerce.

Le MC dispose d'un effectif total de 152 agents réparti dans le tableau suivant :

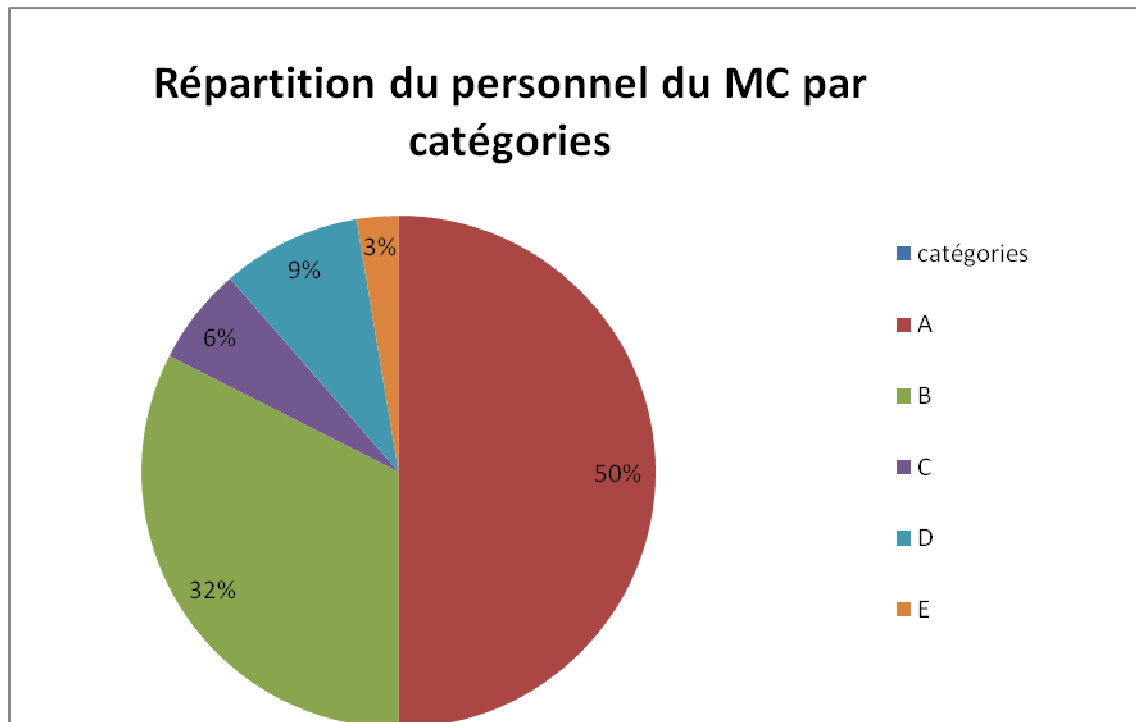
Tableau n° 1 : effectif des agents du MC par catégories et par statut

catégories	Statut		Total
	APE	ACE	
A	57	13	70
B	37	12	49
C	07	05	12
D	10	08	18
E	03	00	03
Total	114	38	152

Source : DRH/MC

Ce tableau nous a permis de réaliser le graphe suivant :

Graphique n° 1 : Répartition du personnel du MC par catégories



Source : tableau N°1

A travers ce graphique on remarque que 50 % de l'effectif du personnel est de la catégorie A, 32 % sont de la catégorie B et 6 % seulement sont de la catégorie C. Il résulte de ce constat que les agents de la base opérationnelle du MC, à savoir les employés des catégories d'exécution (C et D) sont en minorité. Les agents concepteurs sont quelquefois obligés, en cas de besoin, de se substituer à ceux, des catégories C et D.

Malgré que cette répartition soit en parfaite adéquation avec la mission assignée au MC, il n'en demeure pas moins qu'une **insuffisance du personnel** soit remarquable.

Au niveau du Service de la Gestion et du Suivi de la Carrière (SGSC), il convient de noter que la gestion de la carrière du personnel, même si elle est bien suivie, il n'en demeure pas moins qu'elle soit manuelle. De plus, il n'existe pas un

plan de carrière du personnel. Il se dégage alors un problème au **niveau de l'efficacité de la gestion des carrières.**

Dans le domaine de la formation, il existe un cadre organique qui a servi de base à l'élaboration du plan de formation triennal 2008-2010. L'objectif visé est de renforcer les capacités professionnelles du personnel en vue de l'amener à optimiser son rendement. Malheureusement aucun dispositif n'existe pour évaluer les agents formés et déployés dans les services. Les impacts des actions de formation ne sont donc pas revus et appréciés. Il se pose alors **un problème d'évaluation post formation.**

En ce qui concerne la gestion des positions, si les agents en activité sont suivis avec rigueur, ceux qui sont en position exceptionnelle (détachement, disponibilité etc.) n'est pas souvent maîtrisée. De même, cette gestion des positions se fait manuellement. Il résulte donc de ce qui précède **la non maîtrise de la position des agents.**

En outre, la notation est une activité prévue par le statut général des agents permanents de l'Etat en son article 52 comme un système d'appréciation. du personnel.

En effet, les bulletins de notes aussi bien à la DRH que dans les autres structures du Ministère ne sont plus signés parce que les agents ne sont pas informés par le supérieur, ou bien c'est parce qu'ils n'accordent pas de crédibilité à ce système. Les agents eux-mêmes attendent les trois dernières années qui précèdent l'année d'un avancement de grade appelé « promotion » pour commencer à courir après des directeurs déchargés de leurs fonctions depuis des années pour se faire signer les bulletins.

Lorsque ces bulletins sont signés, les notes attribuées par les supérieurs hiérarchiques ne sont pas toujours en phase avec la réalité. Tout dépend des

rapports que l'agent entretient avec le supérieur hiérarchique. **Il y a donc un manque d'objectivité et une complaisance dans la notation des agents.**

En ce qui concerne la gestion du rendement, elle est un processus qui se déroule en cinq étapes à savoir : la définition des responsabilités ; la fixation d'objectifs, l'élaboration de plan d'actions ; le suivi et le feedback (rétroaction) et l'évaluation du rendement (cf cycle de gestion du rendement à l'annexe n°9).

Notre développement se fera par rapport à ces différents points :

1- Clarification des responsabilités

A ce niveau, il faut souligner qu'au niveau du Ministère du Commerce et en particulier à la DRH la plupart des agents n'ont pas de responsabilités préalablement définies. Ils travaillent dans l'ignorance totale des responsabilités qui découlent de leurs postes de travail, même si aujourd'hui il existe un cadre organique qui a établi la description de poste de chaque agent. **Il se pose alors un problème de clarification des responsabilités.**

2- la fixation d'objectifs

Pour travailler efficacement et atteindre le résultat, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui, c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action. Ce qui est attendu d'eux par leurs supérieurs hiérarchiques à leurs postes de travail. Ils n'ont pas d'objectifs spécifiques clairement fixés à atteindre. La plupart des agents enquêtés se plaignent de naviguer à vue en ce sens qu'ils ne savent pas trop les tâches qui leur incombent dans l'occupation de leurs postes. **La conclusion qu'on peut tirer est la non fixation d'objectifs aux agents.**

3- L'élaboration de plan d'actions

Les agents travaillent au quotidien, sans une programmation réelle des différentes tâches à exécuter pour la réalisation des objectifs fixés c'est-à-dire sans avoir une idée de qui fait quoi, quand et comment ? Il est à déduire de ce qui précède **une absence de plan d'actions.**

4- le suivi et le feedback

La plupart des agents ignorent ce que pensent leurs supérieurs de leurs prestations. Ils ne savent non plus si leur rendement est en phase avec les attentes et quelle est leur part contributive dans l'atteinte des objectifs globaux. **Il y a absence de suivi et de feedback.**

5- L'évaluation

Au niveau de cette situation, les agents ne sont soumis à aucune évaluation quant à leur rendement. Il résulte donc de ce constat **l'absence d'évaluation** de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux du Ministère.

Malgré tous ces dysfonctionnements, il faut noter qu'à la DRH, il existe une bonne ambiance de travail au niveau des relations interpersonnelles. Cette ambiance de travail est la résultante de la méthode participative de gestion du directeur des ressources humaines.

Toutes ces observations montrent que la DRH/MC a aussi bien des atouts que des faiblesses que nous mettrons en exergue à travers les lignes suivantes :

B- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il se présente comme suit :

1- Atouts (forces et opportunités)

- existence d'un cadre organique ;
- existence d'un plan de formation ;
- existence d'état d'effectif ;
- existence de manuel de procédure ;
- informatisation du fichier du personnel ;

- existence d'un cadre de travail.

Il faut noter par ailleurs, que le répertoire des emplois et des compétences ainsi que le plan de recrutement sont en cours de validation.

La DRH /MC n'a pas que des atouts, elle a également des faiblesses auxquelles les autorités s'efforcent de trouver des approches de solutions.

2- Problèmes (les faiblesses et menaces)

- Insuffisance de personnel ;
- Gestion manuelle des carrières ;
- Absence de logiciel de gestion des ressources humaines ;
- Non maîtrise des positions des agents surtout ceux en détachement ;
- Gestion manuelle des positions ;
- Manque d'objectivité dans la notation ;
- Absence d'évaluation post-formation ;
- Absence de système d'évaluation et de suivi ;
- Absence de congruence dans la clarification des responsabilités ;
- Absence de fixation d'objectifs ;
- Absence de plan d'action ;
- Absence de suivi et du feedback ;
- Absence d'évaluation du rendement.

Section 2. Ciblage de la problématique de l'étude

Avant de choisir et d'étudier une problématique, pour notre étude, il convient d'exposer les différents problèmes possibles qui se dégagent des observations au cours du stage. D'abord, nous allons regrouper les problèmes par centres d'intérêts et dégager les problématiques dont l'une sera retenue pour notre étude. Il sera procédé à sa spécification (paragraphe 1), puis à sa vision globale de résolution, afin d'aboutir à une synthèse des approches de solutions. (Paragraphe 2)

Paragraphe 1. Choix de la problématique et justification du sujet

Avant de retenir une problématique pour notre étude, il importe de mettre en exergue les différentes problématiques possibles qui se dégagent de la restitution des observations de stage. Cela passe par le regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêts (A) avant d'aboutir au choix d'une problématique et à la justification du sujet (B).

A - Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et choix de la problématique

1- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

Il est présenté dans le tableau qui suit.

Tableau n°2 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion manuelle des carrières - gestion manuelle des positions - non maîtrise des positions des agents. - manque d'objectivité et complaisance dans la notation des agents. - absence de plan de carrière. 	Gestion peu efficiente des carrières	Problématique d'une gestion optimale des carrières.
2	Gestion du Rendement	<ul style="list-style-type: none"> - absence de définition et de clarification des responsabilités des agents. - absence de fixation d'objectifs aux collaborateurs par le supérieur hiérarchique - absence de plan d'actions - défaut de suivi et de rétroaction - absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux. 	Gestion peu efficace du rendement du personnel.	Problématique d'une meilleure gestion du rendement du personnel.
3	Planification des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de personnel - absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines - absence de système d'évaluation - Absence d'évaluation post formation. 	Inexistence d'un système de Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences	Problématique d'une planification stratégique des Ressources Humaines.

Source : Résultats de l'état des lieux

Il résulte de ce tableau que les différents problèmes identifiés au moment de l'état des lieux peuvent être regroupés en trois centres d'intérêts correspondant chacun à une problématique. Parmi ces trois différentes problématiques, il nous revient d'en retenir une.

2- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Il sera question ici, dans un premier temps de choisir, parmi les différentes problématiques identifiées, celle qui fera l'objet de notre étude et dans un second temps de la préciser.

a- Choix de la problématique

L'inventaire des observations de stage montre que le Ministère du Commerce est confronté à différents problèmes de gestion des ressources humaines pouvant être regroupés en trois problématiques fondamentales.

La première est celle de la gestion des carrières des ressources humaines. L'analyse de l'état des lieux montre que le MC n'est pas engagé dans une optique de gestion du rendement du personnel (la deuxième). La dernière problématique porte sur la planification stratégique des ressources.

Toutes ces questions sont d'autant plus importantes qu'elles méritent une attention particulière de la part des autorités du Ministère du Commerce. Toutefois, dans le cadre de notre étude, elles ne pourront toutes trouver une solution. Pour cela, la présente étude sera axée sur la problématique **d'une meilleure gestion du rendement**.

Le choix a été porté sur cette problématique parce de nos jours, les dirigeants d'entreprises, ont pris conscience de ce qu'une organisation, pour être meilleure, doit valoriser aussi bien les ressources humaines qui y travaillent que leurs contributions individuelles.

Le personnel, auparavant perçu comme une source de coût qu'il faut minimiser est désormais considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. D'où le rôle du gestionnaire des ressources humaines qui consiste à

développer ces ressources afin de permettre à l'organisation d'atteindre un niveau élevé de performance.

Mais pour y arriver, les dirigeants se doivent d'adopter certains comportements managériaux et mettre en œuvre certaines politiques sociales. Au nombre de ces dernières, figure la gestion du rendement qui, joue un rôle primordial pour le développement des ressources humaines.

Les problèmes spécifiques que regroupe cette problématique sont les suivants :

- l'absence de définition et de clarification des responsabilités aux agents ;
- la non fixation d'objectifs ;
- le défaut de plans d'actions ;
- le défaut de suivi et de rétroaction ;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux du Ministère.

C'est dans l'optique d'apporter des approches de solutions à ces différents problèmes émanant du thème que nous avons choisi de réfléchir sur le thème :
« **Contribution à une meilleure gestion du rendement du personnel** ».

Après avoir retenu la problématique de cette étude, il est utile d'apporter des précisions.

b- Justification de la problématique

Toute organisation possède implicitement ou explicitement un système de gestion du rendement du personnel. En absence même de tout système formalisé, des évaluations sont nécessairement portées sur des individus dans l'exercice de leurs fonctions ou de leurs attributions.

En effet, à la Fonction Publique, la notation est une activité prévue par le statut général des agents permanents de l'Etat en son article 52 comme un système d'appréciation du personnel. Mais on constate aujourd'hui avec regret que les bulletins ne sont pas signés régulièrement et on attend l'année de la promotion

pour signer les bulletins individuels de note. Cette manière d'apprécier le personnel n'est pas objective. C'est par rapport à ce dysfonctionnement que nous avons choisi notre problématique.

En effet, la gestion du rendement est un processus permanent où le gestionnaire/superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation. La gestion du rendement est alors, un ensemble de techniques et d'outils qui permettent de déterminer ce que l'employé apporte par rapport à ce qui est attendu de lui dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Nous avons constaté que ce volet très important de gestion des ressources humaines connaît des difficultés et mérite qu'on y réfléchisse à travers une étude.

B- Spécification de la problématique retenue

Une des problématiques de gestion des ressources humaines est de savoir comment faire pour avoir des employés performants, susceptibles d'apporter de la plus-value à l'organisation. La gestion du rendement apparaît à cet effet comme l'une des méthodes mises en œuvre dans cette étude. Elle permet de mesurer la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Celle qui existe actuellement dans les Ministères et en particulier au Ministère du Commerce ne lui permet pas d'apprécier véritablement le personnel en terme de résultats et, par conséquent, ne favorise pas la prise de décision en vue de l'amélioration de ce dernier.

Les constats faits au MC suscitent quelques interrogations. Comment peut-on gérer efficacement le rendement de ces agents si les objectifs ne sont pas clairement définis et s'il n'existe pas clarification des responsabilités ? Comment peut-on évaluer le rendement des agents s'il n'y a pas de planification des activités et si les indicateurs ne sont pas fixés ? De plus, si les activités ne sont pas planifiées, comment peut-on organiser le suivi et la rétroaction ? De ces

interrogations il se dégage que le MC ne détient pas encore une politique de management par objectifs pouvant contribuer à améliorer le rendement de son personnel.

En effet, l'absence de clarification des responsabilités (problème de rang a), la non fixation d'objectifs (problème de rang n° b) et le défaut de plans d'actions (problème de rang n° c) constituent ce qu'il conviendrait d'appeler la planification du rendement en objectifs spécifiques (problème spécifique n°1). Pour ce qui est du suivi et de la rétroaction, ils constituent le deuxième problème spécifique (problème spécifique n° 2). Le troisième problème spécifique est constitué par l'absence d'évaluation de la contribution des agents à l'atteinte des objectifs globaux (problème spécifique n° 3). Cela fait, au total, trois problèmes spécifiques liés à notre problématique.

Le problème de la planification du rendement, le fait qu'aucune étude n'ait été réalisée jusqu'à ce moment sur ce sujet au Ministère du Commerce justifie le maintien de cette préoccupation au rang des problèmes identifiés.

Par ailleurs, l'évaluation du rendement du personnel reposant sur l'ensemble des évaluations périodiques, c'est-à-dire des suivis réguliers et des feedbacks périodiques en cours de gestion, il est évident qu'une bonne évaluation en fin de cycle suppose que l'évaluateur connaisse correctement les points forts et les points faibles de l'agent à évaluer. Le problème de défaut de suivi et feedback est un problème spécifique qui peut trouver sa solution par la résolution du problème de l'absence d'évaluation.

Le problème de suivi et feedback étant lié à la résolution du problème spécifique d'absence d'évaluation, il ne mérite plus qu'on s'y attarde spécifiquement.

Au regard de tout ce qui précède, et en définitive, les deux problèmes spécifiques ci-après peuvent être retenus :

- la non planification du rendement (problème spécifique n°1) ;

- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs généraux (problème spécifique n° 2).

Par conséquent, la résolution de ces deux (02) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général relatif à la gestion du rendement du personnel, paraît plutôt opportune pour la résolution de la problématique retenue.

Paragraphe 2 - Vision globale de résolution de la problématique et synthèse des approches génériques

Après l'identification des problèmes spécifiques à résoudre, la formulation du sujet faite et la problématique une fois spécifiée, il convient dès à présent d'indiquer la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques choisis et par ricochet, le problème général identifié. Ainsi, notre vision globale de résolution de la problématique d'une meilleure gestion du rendement sera présentée non seulement, par rapport au problème général, mais aussi par rapport aux problèmes spécifiques qui en découlent. Ensuite, viendra la synthèse des approches génériques identifiées et enfin, nous présenterons les différentes séquences de résolution de la problématique.

A- Vision globale de résolution de la problématique

D'une façon générale, la démarche pour résoudre la problématique définie sera de contribuer à l'instauration d'un cadre favorable à la mise en œuvre d'un système de gestion du rendement.

En effet, la vision globale de résolution de la problématique de la gestion du rendement sera présentée d'une part, par rapport au problème général et, d'autre part, au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

Pour ce qui est du problème général, il serait question de proposer des outils à la résolution du problème général qui est celle de la gestion peu performante du rendement.

Pour la résolution du problème spécifique n° 1 qui est celui de **la non planification du rendement**, il faut rappeler que la planification du rendement requiert la définition des responsabilités aux agents, la fixation d'objectifs par rapport à chacune de ces responsabilités et l'élaboration de plan d'action nécessaire à l'atteinte desdits objectifs. C'est une étape fondamentale dans la gestion du rendement d'autant plus qu'on ne peut rien obtenir de quelqu'un s'il ignore ce qu'on attend de lui. Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fera **référence à une approche générique de la méthode de gestion du rendement du personnel.**

Pour ce qui concerne la résolution du problème spécifique n°2 relatif à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux, il faut souligner que l'évaluation est la boucle finale du cycle de gestion du rendement du personnel. Elle consiste à juger de l'atteinte des objectifs convenus et à identifier les besoins pour le prochain cycle. La résolution de ce problème spécifique relatif à l'absence d'évaluation nécessite indubitablement **une approche axée sur la méthode d'appréciation de la contribution des agents.**

B- Synthèse des approches génériques

Le tableau n°2 ci-après présente une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

Tableau n°3: synthèse des approches génériques par problème

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
la non planification du rendement	approche basée sur les méthodes de gestion du rendement.
absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	approche axée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents.

- **Séquence de résolution de la problématique**

La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en trois grandes phases décomposées comme suit :

Phase 1 : du cadre physique à la problématique de l'étude

- 1- Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes à résoudre ;
- 2- Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes à résoudre ;
- 3- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;

Phase 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

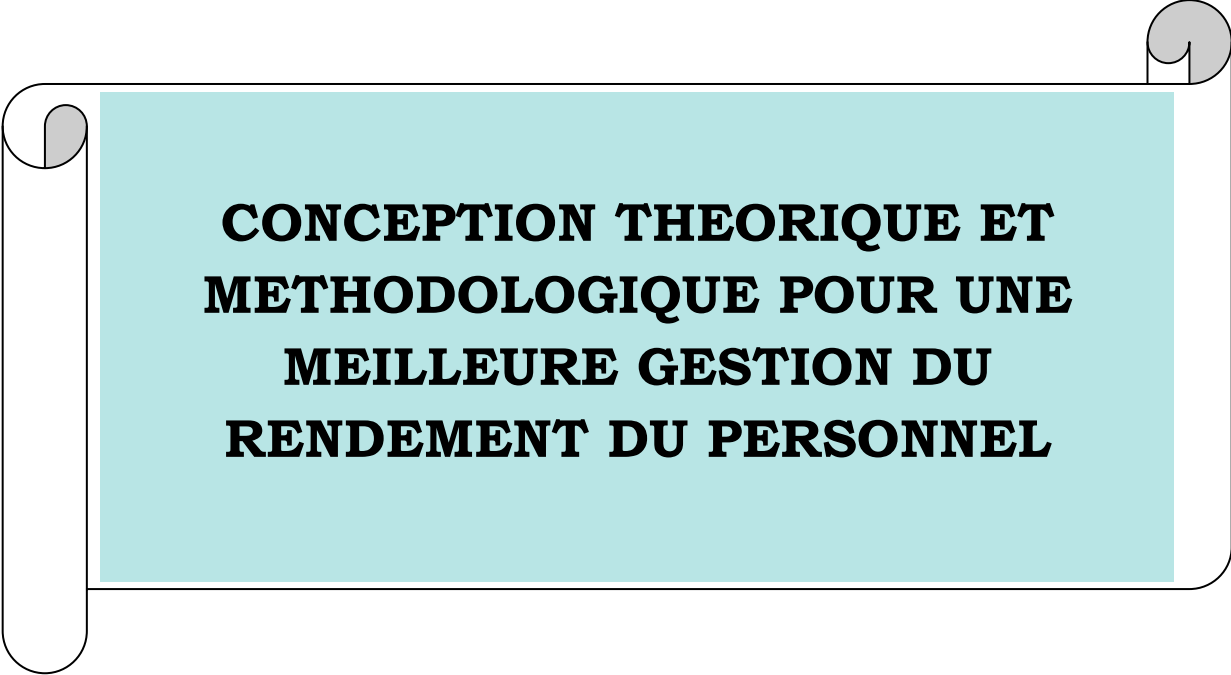
- 1- Objectifs, hypothèses et causes ;
- 2- Revue de littérature ;
- 3- Méthodologie adoptée ;
- 4- Collecte et traitement des données ;
- 5- Analyse des données avec établissement et la vérification des hypothèses

Phase 3 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

- 1- Approches de solutions ;
- 2- Conditions de mise en œuvre.

A présent, abordons le deuxième chapitre à travers lequel seront mis en évidence le cadre théorique de l'étude et la méthodologie pour une meilleure gestion du rendement.

CHAPITRE PREMIER



**CONCEPTION THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE POUR UNE
MEILLEURE GESTION DU
RENDEMENT DU PERSONNEL**

Pour résoudre notre problématique, il convient, après avoir fixé des objectifs de faire le point des connaissances acquises, d'adopter une méthode appropriée. Ainsi, ce chapitre abordera d'une part, le cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1) et d'autre part, la collecte et l'analyse des données ainsi que la vérification des hypothèses (Section 2).

Section 1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude

La présente section sera consacrée à la fixation des objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses de recherche et la revue de littérature (paragraphe 1) ainsi qu'à la méthodologie de l'étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1. Des objectifs, hypothèses et revue de la littérature

Il sera présenté en premier lieu les objectifs et les hypothèses de notre travail, et, en second lieu, la revue de littérature.

A- objectifs et hypothèses de recherche

A cette étape, les objectifs seront fixés quant à la résolution du problème général et des problèmes spécifiques, ensuite les hypothèses seront formulées.

1- Objectifs de l'étude

Ils sont constitués d'un objectif général et des objectifs spécifiques.

❖ Objectif général

Etudier l'applicabilité d'un système de gestion du rendement du personnel au sein Ministère du Commerce.

Pour y parvenir, des objectifs spécifiques ont été fixés.

❖ Objectifs spécifiques

Ils se présentent comme suit :

- Objectif spécifique n° 1

Evaluer les méthodes de gestion du rendement du personnel en vue du choix de celles appropriées compte tenu du contexte de cette unité administrative ;

- Objectif spécifique n°2

Etudier les conditions d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Après avoir déterminé les objectifs, les éventuelles causes des problèmes seront identifiées. Cette démarche nous amènera à émettre des hypothèses.

2- Hypothèse de recherche

Elles se présentent comme suit :

- Hypothèse spécifique n° 1

la méconnaissance des méthodes de gestion de rendement justifie la non planification du rendement ;

- Hypothèse spécifique n° 2

le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines explique l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ».

La problématique, les objectifs, les causes supposées être à la base des problèmes ainsi que les hypothèses y afférents sont présentés dans le tableau n°2 ci-dessous.

3- La construction du tableau de bord de l'étude :

Le tableau de bord de l'étude présente les problèmes, les objectifs, les causes ainsi que les hypothèses de recherche.

Tableau n° 4 : Tableau de bord sur l'étude "Contribution pour une meilleure gestion du rendement du personnel du Ministère du Commerce.

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes Supposées	Hypothèses
Niveau général		<p><u>Problème général</u> Gestion peu performante du rendement du personnel.</p>	<p><u>Objectif Général</u> Etudier l'applicabilité d'un système de gestion du rendement du personnel au sein Ministère du Commerce.</p>	<p><u>Cause générale</u> -</p>	<p><u>Hypothèse Générale</u> -</p>
Niveaux spécifiques	1	<p><u>Problème Spécifique 1</u> La non planification du rendement du personnel ;</p>	<p><u>Objectif Spécifique 1</u> Evaluer les méthodes de gestion du rendement du personnel en vue du choix de celles appropriées compte tenu du contexte de cette unité administrative.</p>	<p><u>Cause spécifique 1</u> La méconnaissance des méthodes de gestion de rendement.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 1</u> La non planification du rendement s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion de rendement.</p>
	2	<p><u>Problème spécifique 2</u> Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.</p>	<p><u>Objectif spécifique 2</u> Etudier les conditions d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.</p>	<p><u>Cause spécifique 2</u> Manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des RH.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 2</u> Le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.</p>

Les objectifs et hypothèses de recherche ayant été précisés, il paraît à présent important de faire la synthèse de nos connaissances sur notre sujet de recherche. Elle consiste beaucoup plus à faire le point de l'existant sur le sujet de recherche et à élever les commentaires que cela appelle.

B- Revue de littérature

Élément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Pour cela, il s'agira en principe d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général de la gestion peu performante du rendement du personnel au Ministère du Commerce et celles liées à la résolution des problèmes spécifiques à savoir :

- la non planification du rendement du personnel (problème spécifique n° 1) ;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (problème spécifique n° 2).

Rappelons que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, des approches génériques précises ont été identifiées par rapport aux différents problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- approche générique basée sur **la non planification du rendement du personnel** (thématique liée au problème spécifique n° 1) ;
- approche **axée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents** (thématique liée au problème spécifique n° 2).

Mais avant d'aborder ces différentes thématiques, il conviendrait de faire des précisions sur quelques concepts pour une meilleure compréhension du sujet (1). Aussi, aborderons-nous les approches en matière de gestion du rendement (2).

1- La clarification des concepts

Pour éviter toute ambiguïté dans la compréhension de ce travail, il importe de clarifier certains concepts clés contenus dans notre recherche.

Performance

Il y a une conceptualisation plurielle de la « performance ».

Selon le petit Larousse Illustré (2000), la performance est perçue comme « le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ». En plus d'être perçue comme le résultat d'une action, pour certains, la performance est également perçue comme l'action elle-même. Dans ce dernier cas, elle est un processus et non un résultat.

D'autres auteurs par contre, expliquent que la performance résulte non seulement des compétences mais aussi de la motivation de celui qui les met en œuvre.

Par ailleurs, pour **Bernard MARTORY et Daniel CROZET** (2005), la performance s'apprécie toujours à deux niveaux, celui de l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés et celui de l'efficience ; en d'autres termes, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Pour eux, la performance peut être mesurée au niveau de l'individu, du groupe, de l'entreprise voire de la branche d'activités (niveau national). Pour d'autres la performance résulte de la somme des deux (2) facteurs d'efficacité et d'efficience. **La performance = efficacité + efficience.**

Soulignons que dans la sphère des ressources humaines, la « performance » est fréquemment rapprochée de l'idée de « rendement » quand bien même les deux concepts présentent quelques nuances.

En effet, selon le Petit Larousse Illustré, le rendement s'entend du « rapport entre le temps que quelqu'un passe à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu ». Abondant dans le même sens, certains auteurs définissent le rendement comme : « le rapport entre la production obtenue et le temps consacré à son obtention ». Il s'agit là d'un rapport entre l'input et l'output d'un facteur de

production. Plus loin, ils ajoutent que le rendement exprime une performance en terme technique par opposition à la productivité qui l'exprime en terme économique.

En outre, le rendement est défini comme ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Il est ainsi perçu comme la performance, c'est - à- dire comme le résultat d'une action.

Il ressort de ces deux dernières acceptions du rendement qu'il est parfois difficile de faire une distinction assez nette entre performance et rendement, les deux notions traduisant, selon les contextes et les écoles, des réalités parfois différentes mais le plus souvent identiques.

Dans le cas d'espèce, la notion de performance sera souvent indifféremment remplacée par celle de rendement. En tant que telle, la performance est un facteur capital auquel toute organisation devrait accorder une attention particulière en vue du développement de ces ressources humaines. Pour ce faire, elle mettra en œuvre un système qui lui permet de connaître les performances de ces salariés.

❖ **La gestion du rendement**

Auparavant, les gestionnaires et les employés se réunissaient une fois l'an pour évaluer le rendement de ces derniers. Il s'agissait de faire le point sur les résultats obtenus durant l'année écoulée. Au fil des ans, cette méthode a considérablement évolué à telle enseigne que d'un simple examen du passé, on a abouti à une démarche plus globale, celle de la gestion du rendement.

La gestion du rendement consiste en une collaboration entre un superviseur et son collaborateur en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de celui-ci et sa contribution globale à l'organisation. Elle a essentiellement pour but d'améliorer le rendement. Le cycle de gestion de rendement est donc un processus constant permanent tout au long duquel le supérieur hiérarchique

échange avec son collaborateur sur ce qu'il attend de lui au cours d'une période et sur la manière dont celui-ci pourra atteindre les résultats.

2- Exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

a- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non planification du rendement

Concernant cette thématique de la gestion non axée sur le rendement, il s'agira ici de développer des théories qui énoncent les techniques de gestion du rendement.

Accroître sa productivité, c'est la raison d'être de toute organisation désireuse de prospérer. Pour y parvenir, il faudra que l'organisation développe une politique afin d'optimiser le rendement des ressources humaines. Les dirigeants d'organisations devraient considérer leurs ressources humaines comme les troupes d'une armée qui va en guerre pour la conquête de la performance (VOGLOZIN A. Abriel 2002). En conséquence, elles mettront tout en œuvre pour les mobiliser autour d'objectifs précis dans la définition desquels elles auraient été impliquées. En outre, ils devraient susciter en elles la volonté et l'ardeur à atteindre et mettre à leur disposition, les moyens dont elles pourraient avoir besoin pour l'atteinte de leur objectif (Thierry A. CODO 2007). Ces propos démontrent que la gestion du rendement est un processus qui nécessite des préalables tels que :

- le répertoire des descriptions d'emplois ou de postes écrites ;
- de la supervision efficace du déroulement du cycle de gestion du rendement ;
- un milieu de travail positif (cours gestion du rendement du professeur Martin DAVOH).

La gestion du rendement suppose la définition et la clarification des responsabilités à travers la description des postes, la fixation d'objectifs et l'élaboration de plan d'actions.

- La définition des responsabilités est l'entente claire et précise entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé.
- La description des postes est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. C'est un moyen essentiel qui permet de clarifier les missions individuelles et leurs aspects collectifs.
- La fixation ou la définition d'objectifs apparaît comme la base de toute relation hiérarchique, base sans laquelle le supérieur ne peut exercer un contrôle ou évaluer convenablement son collaborateur.
- Le plan d'actions est la planification des activités et tâches à mener pour l'atteinte des objectifs convenus (Thierry A. CODO 2007).

La mise en place de tous ces outils permet à l'agent d'avoir une nette visibilité et une lisibilité correcte de son poste de travail, de ce qui est attendu de lui et la manière dont il se prendra pour y arriver. Ce faisant, il se sent motivé à accomplir diligemment et correctement ses tâches, à accroître ses performances et par ricochet, concourir de façon significative à l'atteinte des objectifs globaux.

Aussi, saura-t-il par rapport à quoi il est évalué et se faire lui-même une idée de l'appréciation qui sera faite de son travail.

b- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non évaluation

Conformément à la thématique liée à ce problème, elle s'inscrit en termes de méthode d'appréciation de la contribution des agents.

L'évaluation, d'après le dictionnaire de la langue française "Le PETIT ROBERT, " est « l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ». C'est « également porter un jugement de valeur ».

L'évaluation en matière de gestion des ressources humaines peut être définie comme 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 ou une organisation.

Selon (P.ROMELAER 1993, p 146) cité par Thierry A. CODO dans son mémoire sur le thème « Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP » l'appréciation ou l'évaluation du rendement est « l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée du rendement de ses subordonnés ».

Toute organisation possède implicitement ou explicitement une forme d'évaluation de son personnel. D'une façon générale, on distingue deux types d'évaluation : l'évaluation informelle et l'évaluation formelle. Chaque type d'évaluation présente des avantages et des inconvénients.

- L'évaluation informelle

Elle s'effectue au jour le jour sans système, ni méthode, ni critère. Toute personne appelée à superviser le personnel, se doit de contrôler le travail des subordonnés et ce faisant, elle se forge un jugement sur leur rapport avec l'organisation. Comme avantage, cette forme d'évaluation assure une régulation continue de l'activité administrative mais l'inconvénient majeur réside dans le fait qu'elle favoriserait notamment la subjectivité, l'inégalité des évaluations et risquerait de conduire à la discrimination et au favoritisme.

- **L'évaluation formelle**

Cette évaluation se veut systématique et structurée. Elle fait appel à des méthodes, à des techniques et soumet l'évaluation à des règles connues et précises. Cette forme d'évaluation offre la possibilité de résumer l'évaluation continue du gestionnaire et permet de comparer les résultats dans le temps, dans l'espace ainsi que dans l'appréciation de la performance de l'employé. Elle aboutit souvent à un jugement équitable, précis et objectif.

Il existe fondamentalement deux approches en matière d'évaluation de la performance des ressources humaines : l'une basée sur les résultats (la qualité et le degré de réalisation du travail) et l'autre sur la personne (les traits personnels, les comportements et le potentiel de l'évalué).

La première approche, centrée sur les traits personnels, vise les comportements et le potentiel de la personne objet de l'évaluation. A cet effet, on évalue la personne, sur la base du degré de réussite de son travail en relation avec ses habiletés et ses capacités.

En revanche, l'approche centrée sur les résultats préconise d'évaluer la qualité et le degré de réalisation du travail. Pour les adeptes de cette approche, pour évaluer les résultats, il ne faut pas se préoccuper de la façon dont l'employé s'y prend pour produire ces résultats c'est-à-dire de ses comportements.

Il résulte de ce qui précède, d'opérer une distinction entre l'évaluation de la performance ou du rendement et celle du potentiel.

L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement selon WAERTHER-DAVIS-LEE-COSSELIN (1990) dans leur ouvrage intitulé « La gestion des ressources humaines » à la page 374, est le processus par lequel les organisations évaluent le rendement de

leurs employés. Lorsque cette évaluation est bien faite, les employés, leurs superviseurs, les gestionnaires, le service des ressources humaines et l'organisation entière en retirent des bénéfices.»

Les employés recherchent la rétroaction sur leur rendement comme guide pour leur comportement futur. Ce besoin de commentaires est plus marqué chez les nouveaux employés ayant plus d'ancienneté apprécient les commentaires positifs suite aux bonnes choses qu'ils ont faites ; la rétroaction constitue alors des encouragements pour continuer sur la même voie. Ils perçoivent toutefois de façon négative la rétroaction corrective lorsqu'elle a la forme de critique et qu'elle exige un changement de comportement.

L'évaluation du rendement doit comporter une image, aussi exacte que possible, du travail réalisé par l'individu. Pour atteindre ce but, les systèmes d'évaluation du rendement sur le poste, s'avèrent pratiques, avec des normes, utilisant des mesures valides, fiables et administrées par des personnes compétentes. Il faut donc que l'évaluation s'attarde aux éléments critiques du travail, c'est-à-dire à ceux qui influencent le succès au travail, autrement, l'évaluation ne sera pas valide.

Mais pour faire l'évaluation du rendement, il faut connaître les normes de rendement, les mesures du rendement.

Normes de rendement

Pour faire l'évaluation, il faut avoir des normes de rendement, c'est-à-dire des standards à partir desquels le rendement peut être mesuré. Pour être efficaces, ces normes doivent correspondre aux résultats attendus de chaque poste. Ceux-ci ne sont pas déterminés arbitrairement, mais plutôt à partir de l'information recueillie par l'analyse du poste.

En se fondant sur les responsabilités et les normes énoncées dans la description du poste, l'analyste peut décider quels sont les comportements qui devraient être évalués. S'il arrivait que cette information soit limitée ou confuse, des normes peuvent être déterminées à partir d'observations de l'emploi ou de discussions avec le superviseur immédiat. Il est important que les éléments de la tâche examinée soient représentatifs afin que les normes de rendement soient adéquates.

Mesures du rendement

L'évaluation du rendement exige aussi des mesures fiables. Ce sont ces mesures qui permettent d'évaluer le rendement. Pour être utiles, elles doivent être faciles à employer, fiables à porter sur les comportements qui déterminent le rendement.

Les mesures de rendement ont une autre caractéristique : elles sont subjectives ou objectives. Les mesures objectives de rendement sont celles qui peuvent être vérifiées par d'autres personnes.

Les mesures subjectives, quant à elles, ne peuvent être vérifiées par quelqu'un. Habituellement, l'opinion de l'évaluateur constitue la mesure.

LEVY-LEBOYER, (2000) définit le système d'évaluation de la performance « comme un instrument de gestion des ressources humaines qui permet de clarifier les responsabilités individuelles et de situer les contributions de chacun par rapport à leurs objectifs personnels et par rapport aux objectifs de la politique de l'organisation ».

PERETTI, pour sa part, remarque que suivant les décisions à prendre à l'égard du personnel, c'est-à-dire en fonction des objectifs poursuivis par l'évaluation, celle-ci devra être centrée sur la personne, sur les actes ou sur les résultats.

En ce qui concerne, Bernard MARTORY et Daniel CROZET relèvent d'une part, l'approche axée sur l'évaluation des attributs de personnalité et, d'autre part, celle axée sur l'observation des comportements.

Au regard de ce qui précède, il faut retenir que, les différentes approches qui sont au cœur de l'appréciation des ressources humaines d'une organisation, sont celle centrée sur la personne et celle axée sur les résultats. Aussi les gestionnaires, au-delà de leur opinion, s'accordent-ils sur le principe selon lequel la qualité d'un système d'évaluation des performances n'est pas non plus celui qui est déjà en place dans une organisation mais celui qui s'adapte aux orientations stratégiques de cette organisation. Une organisation pourrait donc adopter l'une ou l'autre des approches voire opté pour une combinaison des deux.

Le management par objectifs : une démarche pour gérer le rendement.

Selon Stephen Robbins et David DeCenzo (2006), le Management Par Objectifs (MPO) est « un processus selon lequel les managers et leurs collaborateurs fixent des objectifs de performances précis. Les résultats sont régulièrement analysés et des récompenses sont attribuées en conséquence ». Le MPO remonte à près de cinquante ans et son intérêt tient dans la transformation d'objectifs collectifs en objectifs spécifiques, tant pour des unités organisationnelles que pour des individus. Ce processus permet d'obtenir des collaborateurs, un meilleur rendement grâce à la fixation d'objectifs et à un encadrement permanent pour leur atteinte. L'intérêt de cette démarche est de transformer les objectifs collectifs en objectifs individuels. Les objectifs globaux sont déclinés en objectifs propres à chaque sous niveau, c'est-à-dire par direction, par service et par individu. Pour ce faire, les responsables à chaque niveau définissent les objectifs spécifiques à leurs collaborateurs en respectant les trois (03) grandes étapes suivantes dont l'ensemble constitue le processus de gestion du rendement.

❖ La phase de planification

C'est la première étape du processus. A cette étape, les responsables de concert avec leurs collaborateurs élaborent un plan de travail pour l'année. Ce plan consiste à fixer aux collaborateurs, à partir de ses responsabilités des objectifs à atteindre et aussi déterminer les moyens de réalisation de ces objectifs. Il s'agit pour le manager de s'entendre clairement avec son collaborateur sur ce qu'il attend de lui pour l'année à venir. Toutefois, il importe ici de clarifier la notion d'objectif.

L'objectif est l'ensemble des décisions d'actions qui correspondent à une politique volontariste de l'entreprise. C'est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. L'objectif peut être aussi bien qualitatif que quantitatif, il doit être SMART, c'est-à-dire :

- **Spécifique** : un objectif doit indiquer clairement ce qu'il faut faire, qui doit le faire, quand il faut le faire et la quantité à faire. Il est donc précis et exprimé sous forme de résultat à atteindre ;
- **Mesurable** : pour être contrôlable, un objectif doit pouvoir permettre aussi bien au responsable qu'à son titulaire de répondre à la question « Comment saurait-on que l'objectif a été atteint ? »
- **Atteignable** : en d'autre terme, la probabilité que le collaborateur l'atteigne est raisonnable, acceptable.
- **Réalisable** : le collaborateur doit pouvoir être en mesure de l'atteindre. Il doit pouvoir correspondre à ses capacités.
- **Temporel** : les délais de réalisation de l'objectif doit être précisé.

Bien que SMART, il doit s'inscrire dans les orientations de l'organisation, autrement dit, il doit être cohérent et en parfaite adéquation avec les autres objectifs.

- ❖ La définition des responsabilités c'est la toute première étape du cycle de gestion du rendement. Elle consiste pour le supérieur hiérarchique, à déterminer avec son collaborateur, les attentes et en convenir. Dans cette relation de supervision, les deux acteurs cherchent à obtenir une entente claire et précise de ce que l'un attend que l'autre fasse. Lorsque cette entente se réalise, on parle de congruence qui n'est rien d'autre qu'une perception semblable entre les deux sur le contenu réel des responsabilités et des activités subséquentes.

En revanche, à défaut de réaliser cette entente, les parties se trouvent de ce fait, dans une situation de non congruence qui comporte porte des conséquences tant pour le supervisé, le superviseur que pour l'organisation. L'entente ainsi obtenue, les responsabilités sont contenues sur une fiche de définition des responsabilités dont un modèle figure à l'annexe n° 4.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée dans la recherche de solutions pour une meilleure gestion du rendement du personnel du MC.

Pour identifier les réelles causes se trouvant à la base des problèmes retenus, il a été essentiellement question de l'observation et non de théorie pré élaborée : c'est l'approche empirique. Faire référence à l'une des contributions antérieures présentées dans la revue de littérature permettra d'avoir un appui : c'est l'approche théorique. La dimension empirique et les dimensions théoriques seront abordées.

A- Dimension empirique

Cette observation se fera à travers les étapes suivantes :

- Objectifs de la collecte des données ;
- Cadre de l'enquête et population ciblée ;
- Nature de la collecte des données ;

- Echantillonnage ;
- Spécification des données à mobiliser ;
- Conception du questionnaire
- Technique de dépouillement des données ;
- Outils de présentation des données.

1- Objectifs de la collecte des données

L'objectif visé par cette enquête est la mobilisation des données en vue de déterminer les causes réelles des problèmes retenus et de vérifier en conséquence les hypothèses préalablement émises. Il s'agit de voir si :

- la non planification du rendement du personnel du MC s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement ;
- l'absence d'un système d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux est la cause du manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines.

2- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de la présente étude est le Ministère du Commerce à travers ses directions centrales et quelques directions techniques. La population mère est composée de l'ensemble du personnel de ces directions soit quatre vingt agents.

3- Nature de la collecte des données et échantillonnage

Le sondage, procédé de collecte des données réalisé au moyen de questionnaire ainsi que les entretiens directs avec quelques autorités et agents du Ministère, ont permis de vérifier les hypothèses émises. Si le questionnaire s'articule autour des problèmes spécifiques, les entretiens qui sont réalisés quant à

eux, avec des directeurs, ont permis de recueillir des informations complémentaires.

En ce qui concerne l'échantillonnage, le questionnaire est soumis à un échantillon de vingt (20) agents de la population cible.

Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes, concernent :

- l'appréciation des enquêtés par rapport à non planification du rendement ;
- la justification que les agents avancent au sujet de l'absence d'évaluation de leur contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

4- Conception du questionnaire, technique de dépouillement et outils de présentation des données.

Dans le souci d'une meilleure compréhension des enquêtés, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de l'étude (confère annexe n° 2).

6- Technique de dépouillement des données

Les données recueillies à la suite de l'enquête sont dépouillées de façon manuelle et sont traitées par simple décompte.

7- Outils de présentation des données

Les résultats obtenus sont présentés suivant les méthodes des tris croisés afin de vérifier les hypothèses et leur représentation graphique sous la forme de camembert.

B- Dimension théorique

Il s'agira ici, de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.

1- Choix théorique lié au problème de la non planification du rendement

a- Présentation de la théorie retenue

L'approche qui sera finalement retenue pour analyser le problème de la non planification du rendement du personnel observée au Ministère du Commerce est celle de P. CARON qui suggère les techniques et outils à mettre en œuvre pour une bonne planification du rendement.

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non planification du rendement

Pour le problème de la non planification du rendement, la question n° 1 du questionnaire est formulée ainsi qu'il suit « Qu'est-ce qui selon vous explique la non planification du rendement dans votre structure ? »

Trois réponses possibles ont été proposées :

- Ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion
- Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement
- Ignorance des techniques de gestion du rendement
- Autres (à préciser)
-

Cette question comporte trois (03) items spécifiés.

Vu l'importance que revêt ce problème dans la problématique d'une meilleure gestion du rendement, il a été retenu comme seuil de décision la cause qui aura le nombre le plus élevée.

2- Choix théorique lié au problème d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux

a- Présentation de la théorie retenue

La préoccupation relative à l'absence d'évaluation du personnel sera étudiée par rapport au méthode et à l'utilisation d'outils ainsi qu'aux critères objectifs de C. LEVY-LEBOYER .

b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

La question fondamentale qui concerne ce problème est la question n° 2 du questionnaire et est formulée comme suit : « **A quoi peut-on imputer le problème d'absence d'évaluation ?** »

Les réponses suggérées sont les suivantes :

- manque d'outils et de critère objectifs d'évaluation
- ignorance des critères d'évaluation
- autres à préciser

.....

Sera retenu tout item dont le résultat serait le plus élevé.

Section 2- Collecte et analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.

Nous aborderons d'une part, la collecte et la présentation des données et, d'autre part, l'analyse de celles-ci, des données, la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

Paragraphe 1- Mobilisation des données

Les données ont été obtenues suite à une enquête minutieusement préparée et réalisée qui ne s'est cependant pas déroulée sans difficultés.

A- Collecte des données

Notre méthode pour rassembler les données nécessaires à la vérification des hypothèses est la méthode de tris croisés. Elle a consisté d'abord à la préparation de l'enquête, à la collecte données et ensuite à la réalisation de l'enquête.

1- Préparation de l'enquête

Elle s'est traduite par l'élaboration de la stratégie de collecte.

La stratégie pour récupérer les données a consisté, dans un premier temps, à la conception de nos outils de collecte et, dans un second temps, à la détermination de la population cible.

En ce qui concerne l'élaboration du questionnaire, une seule question fondamentale en rapport avec chaque problème spécifique a été posée. Ce questionnaire, dans sa présentation actuelle, est issu des corrections faites après les observations du groupe restreint d'enquêtés auxquels il a été d'abord soumis. Quant à la réalisation même de l'enquête, elle s'est déroulée au cours du mois de novembre 2009 dans les structures du Ministère du Commerce.

Pour la détermination de la population cible, elle s'est faite en fonction de notre sujet de recherche. La question de gestion du rendement touchant l'ensemble du personnel du MC, l'enquête a pris en compte soixante quinze (75) agents sur une population totale de 152 agents.

2- Réalisation de la collecte

Cette étape est celle au cours de laquelle les questionnaires ont été administrés. Mais avant, ils ont fait l'objet d'un test en vue de leur adaptation au niveau de la compréhension des enquêtés et ont été validés. Ils ont été ensuite adressés à l'ensemble du personnel du MC.

L'enquête a permis d'obtenir des résultats dont les limites s'expliquent par certaines difficultés.

B- Difficultés rencontrées et limite des données

1- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées s'expliquent par un certain nombre de faits au cours de nos investigations sur le terrain. L'une de ces difficultés est liée à l'indisponibilité de certaines personnes compte tenu de leur calendrier trop chargé m'ont-il souligné.

Certains agents jouissant de leurs congés administratifs ne nous ont pas favorisé l'enquête.

Par contre, une catégorie d'employés se sont abstenus sans motif de répondre au questionnaire bien que ce dernier soit anonyme.

Par ailleurs, le choix simultané de plusieurs réponses à une même question par quelques agents influe sur l'objectivité des résultats.

La difficulté majeure rencontrée, est que la gestion du rendement n'étant pas connue et développée dans notre pays, nous n'avons pas pu trouver des sources antérieures y relative à exploiter pour la résolution des problèmes identifiés.

2- Limites des données

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Ces limites sont liées au facteur temps, aux débrayages successifs des agents pour cause de grève. Par ailleurs, au regard du temps imparti et compte tenu de nos moyens, les enquêtes n'ont pas pu prendre en compte le personnel des directions départementales.

Ce sont là, autant de facteurs qui constituent des limites.

Paragraphe 2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

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

A- Présentation et analyses des résultats de l'enquête

L'analyse des résultats de l'enquête a été faite par rapport à chaque problème spécifique identifié à savoir :

- la non planification du rendement du personnel ;
- la non implication des agents à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Précisons d'entrée que sur les 75 questionnaires distribués, 60 ont été récupérés et 55 ont pu être exploités soit, respectivement, un taux de 80 % et de 73 % de l'échantillon (cf tableau N°4). Les réponses non exploitées soit, 7 %, sont dues au fait que les enquêtés concernés sont restés indifférents le faire ou encore, ont coché toutes les cases à eux proposées mais nous y avons tenus compte dans notre analyse. Ces résultats figurent dans le tableau n°4.

Tableau n° 5 : Présentation des données globales de l'enquête

Questionnaire	Nombre	Taux
Distribué	75	100 %
Récupéré	60	80 %
Exploité	55	73 %
Non exploité	5	7 %

Source : Enquêtes personnelles

1- présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non planification du rendement du personnel

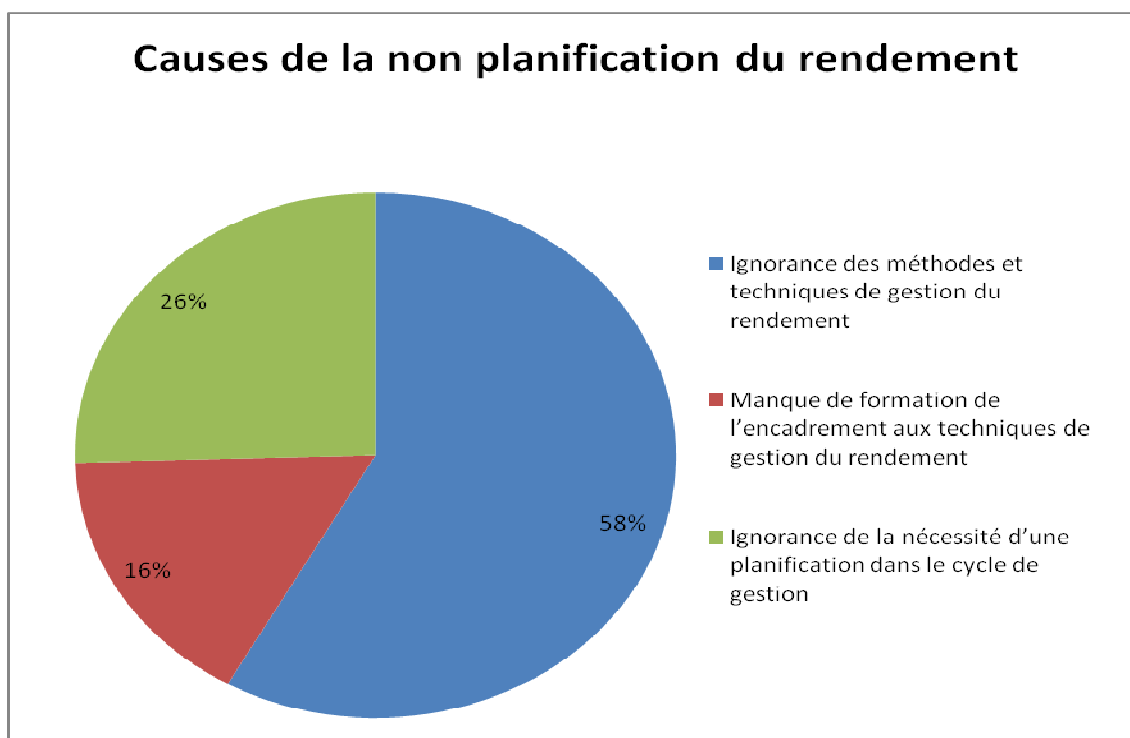
La préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui explique fondamentalement la non planification du rendement du personnel. Ces résultats figurent dans le tableau n° 5 ci-après :

Tableau n°6. Point des réponses à la question n° 1 du questionnaire

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Ignorance des méthodes et techniques de gestion du rendement	32	58 %
Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement	09	16 %
Ignorance de la nécessité d'une planification dans le cycle de gestion	14	26 %
TOTAL	55	100 %

Source : Enquêtes personnelles

Graphique N° 2 : Causes de non planification du rendement



Source : Tableau n°6

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique n° 1 est la méconnaissance des outils de gestion du rendement qui recueille un taux de 58 %.

2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'absence d'évaluation de la contribution des agents

L'enquête réalisée nous a permis d'élaborer le tableau n°6 ci-après.

Tableau n°7 : Point des Réponses à la question n° 2 du questionnaire

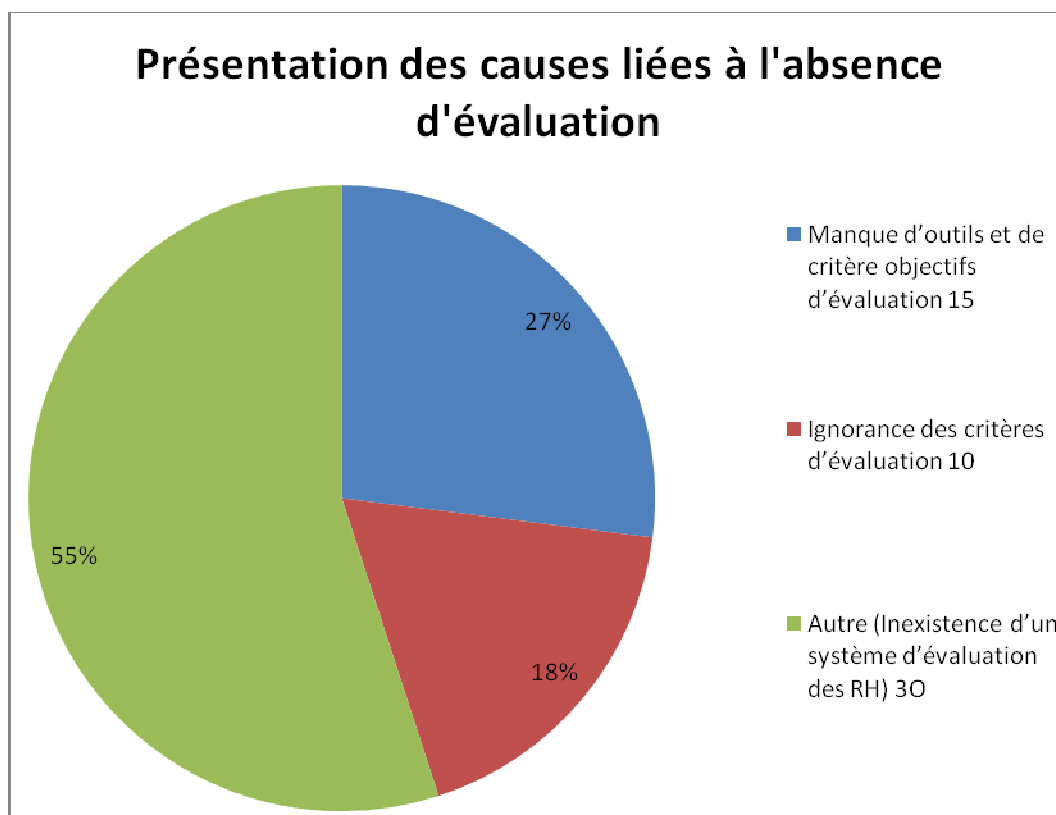
Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation	15	27 %
Ignorance des critères d'évaluation	10	18 %
Autres (Inexistence d'un système d'évaluation des RH)	30	55 %
TOTAL	55	100 %

Source : enquêtes personnelles

A la question de savoir ce qui expliquerait l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux, 30 personnes soit 55 % ont avancé une autre cause que celle que nous avons supposée. Selon elles, au-delà du manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines, l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines ne se conçoit pas sans outils et critères. Par conséquent, le manque d'outils et de critères objectifs est une conséquence de l'existence d'un système moderne d'évaluation des RH. Cependant, 15 personnes soit 27 % ont déclaré que c'est le manque d'outils et de critères objectifs ; 10 personnes soit un taux de 18 % des enquêtés estiment que c'est l'absence d'objectifs en amont qui en est la cause.

Le tableau ci-dessus nous a permis de construire le graphique n° 3 ci-après :

Graphique n° 3 : Présentation des causes liées à l'absence d'évaluation



Source Tableau n° 7

L'analyse de ce diagramme circulaire nous permet de savoir à quoi peut-on imputer le problème d'absence d'évaluation. Quinze (15) personnes soit 27 % ont trouvé que cela est dû au manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation. Dix personnes dix (10) soit 18 % estiment que la cause réside dans l'ignorance des critères d'évaluation, tandis que trente (30) personnes soit 55 % d'enquêtés ont expliqué le fait par l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines. Il résulte alors de ces données que la cause fondamentale d'absence d'évaluation est l'absence d'un système moderne d'évaluation et comme cause secondaire immédiate, nous avons le manque d'outils et de critères objectifs.

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1- Vérification des hypothèses

Elle consiste à confronter le fruit de l'analyse des données avec les seuils de décisions préalablement définis et à poser en conséquence le diagnostic qui en découle. Les hypothèses ont été donc vérifiées l'une après l'autre.

a- Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

Le seuil de décision fixé pour l'éradication de la cause justificative de la non planification du rendement est la cause ayant obtenu le nombre le plus élevé. Or l'analyse des données recueillies de l'enquête a révélé que la non planification du rendement du personnel est due à :

- la méconnaissance des techniques de gestion du rendement : 56 %.
- l'ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion : 26% ;
- au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement : 18 %.

Il résulte alors de ces données et au regard du seuil de décision défini pour la recherche de la cause réelle de ce problème spécifique, que la cause

fondamentale est la méconnaissance des techniques de gestion du rendement ; car c'est cette cause qui a obtenu le nombre le plus élevé. Ce qui confirme notre hypothèse de départ. Quant à la cause secondaire, elle est l'ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion du rendement.

b- Degré de vérification de l'hypothèses n° 2

Le seuil de décision retenu pour éradiquer les causes de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à l'atteinte des objectifs globaux est tout item car ayant obtenu le nombre le plus élevé.

Or, il se dégage de l'analyse des résultats de l'enquête qu'outre la cause que nous avons supposée, une nouvelle cause est apparue. Il s'agit de l'absence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines. Les causes se présentent alors par ordre d'importance de la façon suivante :

- l'absence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines : 55 % ;
- le manque d'outils et critères objectifs d'évaluation 27 % ;
- l'ignorance des critères d'évaluation : 18 %.

A la lumière de ces résultats et par rapport au seuil de décision fixé, la cause du problème spécifique n°2, est l'absence d'un système moderne d'évaluation. Alors, l'hypothèse selon laquelle le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation justifie que l'absence d'évaluation n'est pas vérifiée.

2- Etablissement du diagnostic

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


Par rapport au problème spécifique n° 1, notre hypothèse de départ étant vérifiée, le diagnostic définitif suivant peut être établi : la non planification du rendement du personnel s'explique par l'ignorance des techniques de gestion du rendement du personnel.

b- Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 2

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°2 non vérifiée, nous pouvons désormais établir le diagnostic suivant : l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Les causes réelles déterminées et le diagnostic établi, il nous reste alors qu'à proposer des approches de solutions pouvant permettre d'éradiquer ces causes afin de parvenir, par conséquent à réaliser notre objectif général.

CHAPITRE DEUXIEME



**APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE POUR
UNE MEILLEURE GESTION DU RENDEMENT
DU PERSONNEL AU MINISTERE DU
COMMERCCE**

Il importe de rappeler que l'objectif général retenu dans le cadre de la présente étude est de proposer des approches de solutions pour une meilleure gestion du rendement dans l'Administration publique : cas du MC. Des objectifs spécifiques liés à des problèmes spécifiques avaient été alors fixés et des causes avaient été supposées d'en être à la base. Ainsi, des hypothèses avaient été émises. Après enquête et vérification de ces hypothèses, du diagnostic à partir desquels les approches de solutions ont été formulées.

Section 1- Approches de solutions pour une meilleure gestion du rendement

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue les objectifs retenus. Il s'agit en fait, de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, il faudrait identifier les solutions qui permettront l'éradiquer les différentes causes paralysant le fonctionnement harmonieux du MC et conduiront à leur résolution.

Paragraphe 1. Approches de solutions au problème de la non planification du rendement

Réaliser des performances, tel est le but de toute organisation qui a de l'ambition. L'un des éléments fondamentaux de réalisation de cette ambition réside dans la qualité des résultats produits par les ressources humaines de cette organisation. Pour ce faire, il est indiqué que celle-ci dispose de tout l'arsenal nécessaire pouvant lui permettre l'atteinte de cet idéal. Au nombre de ces moyens, figure la gestion par objectif qui est un outil efficace d'amélioration du rendement des employés que nous proposons dans le cadre de ce travail. Aussi, cette étude

visent-elles à renforcer les outils existants pour une meilleure gestion du rendement du personnel.

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement. Résoudre donc ce problème revient à proposer des outils au MC en général et à la DRH en particulier. Pour ce faire, il est suggéré l'élaboration et la mise en place des outils de gestion du rendement que sont le management par objectif, la fiche de clarification des responsabilités, la fiche d'objectifs et le plan d'actions.

Il s'agit là d'outils du management par objectifs qui permettent aux agents d'avoir une nette visibilité du contenu de leurs responsabilités à leur poste respectif.

Pour remédier aux conséquences liées à la non congruence, il est souhaitable lors de la séance de la définition des responsabilités, de clarifier celle-ci au moyen d'une fiche de description de poste.

Il est donc nécessaire, si l'on vise une meilleure gestion du rendement, que cet outil soit mis en place. Il est à noter qu'au MC, cet outil existe et qu'il va falloir l'actualiser.

Un modèle de fiche de description de poste figure à l'annexe n°8

❖ La fixation d'objectifs

Les objectifs permettent de missionner les agents. Leur élaboration donne lieu à des discussions entre le collaborateur et le supérieur hiérarchique. Les collaborateurs doivent bien cerner les tâches qui leur reviennent. Par ailleurs, le supérieur hiérarchique entre autres à contribuer à la réalisation de cette tâche relative à la fixation des objectifs de travail. Ces deux idées, qui semblent évidentes, ne se vérifient pas toujours. La fixation d'objectifs constitue une

compétence managériale essentielle, indispensable à tout responsable de structure. (Cf modèle de fiche d'objectifs à l'annexe n° 5)

- ❖ **Le plan d'actions.** Le plan d'actions est l'élaboration de moyens réalistes articulés entre eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif. L'implication du supervisé ainsi que son superviseur dans la préparation du plan d'action revêt une importance capitale car ayant un impact positif dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cependant, le plan d'actions comportera une liste d'activités déclinées en tâches à réaliser par des personnes identifiées et ayant le profil requis dans une période précise. (Cf modèle de l'annexe n° 7)

L'absence de ces outils est préjudiciable pour le management opérationnel voire stratégique du Ministère. Leur mise en place permettrait de résoudre le problème de la non planification du rendement qui est la première phase de tout cycle de gestion du rendement constitue donc une impérieuse nécessité pour une meilleure gestion du rendement des agents.

Au regard de ce qui précède, il peut être retenu que le MPO est un processus de gestion pour obtenir des collaborateurs des performances en partant de la détermination d'objectifs précis. Toutefois, il convient que ces performances soient efficacement évaluées pour permettre au salarié de connaître sa contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Dans ce cadre, la DRH a un rôle primordial à jouer. Elle aura à élaborer non seulement les différents outils de planification du rendement, mais également de s'investir pour la sensibilisation et la formation de l'encadrement intermédiaire à la conception et à l'utilisation de ces outils stratégiques pour une meilleure gestion du rendement du personnel. Aussi, faudra-t-il qu'elle veille scrupuleusement à ce que

tout agent de sa direction en particulier, ait au début de chaque année, un contrat d'objectifs sur la base duquel il pourra être apprécié en fin d'année.

Paragraphe 2- Approches de solutions au problème de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux

La résolution du problème relatif à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux passe par la nécessaire mise en place d'une politique d'évaluation des ressources humaines.

S'il est vrai que gérer le rendement des collaborateurs en leur fixant des objectifs, les apprécier sur la base des résultats obtenus, contribue à les faire progresser, il n'en demeure pas moins vrai que les impliquer constitue aussi un puissant facteur de leur motivation.

L'évaluation des agents du MC serait d'une importance capitale car, les décisions managériales et celles qui concernent leurs carrières en dépendent. Evaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail.

Le gestionnaire et l'employé s'entendent sur les normes de rendement et les critères d'appréciation qui sont définis de façon claire et réaliste afin de pouvoir obtenir une appréciation et une atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

Les collaborateurs ont besoin pour s'améliorer de connaître l'appréciation de leur supérieur hiérarchique et surtout les bases de cette appréciation. Ils ont besoin de savoir les points pour lesquels ils ont obtenu de bons résultats et ceux pour lesquels ils doivent redoubler d'ardeur. Pour ce faire, il est nécessaire de les impliquer dans leur évaluation. Plusieurs démarches permettent de les rendre acteurs de leur évaluation.

La négociation des objectifs de travail

L'implication des collaborateurs à leur évaluation commence à l'étape de fixation des objectifs. Généralement, la motivation du collaborateur à réaliser des performances provient du fait qu'il est associé à la fixation des objectifs.

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

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

- les composantes : le dossier individuel d'évaluation ou fiche d'appréciation, le guide d'entretien de l'évaluation, le guide d'évaluation ou rapport de l'examen du rendement ;
- la procédure d'évaluation : périodicité, différents acteurs, procédure en cas de désaccord ;
- les critères d'évaluation : critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie de personnel et les aspects à évaluer au niveau de chaque critère.

Section 2- Conditions de mise en œuvre des solutions et la construction du tableau de synthèse de l'étude

Les différentes propositions que nous venons d'envisager en vue de résoudre les problèmes spécifiques identifiés ne pourront nous permettre d'atteindre les objectifs fixés que si certaines conditions idoines sont réunies : ce sont les conditions de réussite. Pour que ces conditions soient réunies, certains actes devraient être posés par certaines personnes ou certains organes : ce sont les recommandations.

Paragraphe 1- Les recommandations à l'endroit du MC

Toutes les recommandations resteront un vœu pieux si les différents acteurs du MC ne sont pas impliqués. Nous proposons à cet effet que le personnel soit sensibilisé et formé afin d'appréhender les différentes méthodes de gestion du rendement.

Pour que cette gestion du rendement soit effective au MC, il faudra la mobilisation de tout le personnel de ce ministère autour d'un même objectif et la mise en œuvre d'une politique de communication efficace.

L'implantation d'un système suppose deux conditions de réussite : l'information d'ordre général et formation de l'encadrement. L'information consistera à éclairer tous les acteurs sur la raison d'être du système d'évaluation, les mécanismes sur lesquels il repose, les conditions de son déroulement, ses implications sur la vie des travailleurs. Tout ceci ne suffit pas, il faut également la formation de l'encadrement sur les objectifs du système, le choix des critères, l'échelle d'appréciation et surtout les erreurs d'évaluation à éviter.

Paragraphe 2 - A l'endroit de l'Etat

A- A travers le Ministère du Travail et de la Fonction publique

L'harmonisation du système d'évaluation des ressources humaines pourrait impulser une nouvelle dynamique à la productivité nationale et améliorer le cadre juridique du système de notation. A cet effet, la révision du statut des Agents Permanents de l'Etat s'avère indispensable. Il est donc important que la loi n°98 – 035 du 15 septembre 1998 qui modifie et complète la loi n° 86 – 013 du 26 février 1986 portant statut général des APE en ces articles 52 à 55 toujours en souffrance à l'Assemblée Nationale entre en vigueur et que les différentes péripéties qui entravent sa mise en application trouvent de solutions.

En effet, cette loi prévoit notamment en son article 52 nouveau, entre autres, que : "tout APE en activité fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une définition d'objectifs pour l'année à venir et d'une appréciation des performances par rapport aux objectifs de l'année précédente..." et les articles 53 à 55 nouveaux fixent les conditions et la procédure en la matière.

Il va falloir donc que cette loi qui sous-tend l'avancement au mérite, et qui est tant décriée par les partenaires sociaux, connaisse une existence effective. Ceci permettrait désormais de disposer d'un cadre légal pour doter chaque agent d'un cahier de charges en début d'année, toutes choses qui faciliteraient son évaluation au terme du cycle de gestion. En effet, la recherche d'une administration performante donc de développement, passe nécessairement par une meilleure gestion du rendement du personnel.

B- Adoption de mesures incitatives liées à la motivation.

Sur le plan de la motivation, l'organisation et le fonctionnement de l'Administration, ainsi que le style et la qualité de management des responsables

pourraient répondre aux besoins de réalisation personnelle des agents et développer chez eux le sens du leadership, de responsabilité et d'initiative.

L'Administration doit favoriser le dialogue entre les agents et les responsables hiérarchiques, non seulement sur l'amélioration des conditions de vie et de travail, mais aussi sur les réformes à entreprendre.

Tableau n° 8 : Tableau de synthèse de l'étude sur la "contribution pour une meilleure gestion du personnel dans l'Administration publique : cas du MC".

Niveau d'Analyse		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Général		<u>Problème général</u> Gestion peu efficace du rendement du personnel du MC	<u>Objectif général</u> Etudier l'applicabilité d'un système de gestion du rendement du personnel au sein Ministère du Commerce			
Spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> Non planification du rendement du personnel	<u>Objectif spécifique 1</u> Evaluer les méthodes de gestion du rendement du personnel en vue du choix de celles appropriées compte tenu du contexte de cette unité administrative	<u>Cause réelle /PS 1</u> La méconnaissance des méthodes de gestion du rendement	<u>Elément de diagnostic 1</u> La non planification du rendement du personnel s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement.	<u>Approches de solutions au PS1</u> - Elaborer les outils de gestion du rendement - adopter le management par objectif - former et sensibiliser à l'utilisation de ces outils - négocier les objectifs.
	2	<u>Problème spécifique 2</u> Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	<u>Objectif spécifique 2</u> Etudier les conditions d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	<u>Cause réelle /PS 2</u> l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des RH	<u>Elément de diagnostic 2</u> L'inexistence d'un système moderne d'évaluation des RH justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	<u>Approches de solutions au PS2</u> Mise en place d'un système d'évaluation des RH à travers une politique d'évaluation.



CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude sur la gestion du rendement du personnel au Ministère du Commerce, les résultats obtenus nous permettent d'affirmer que des insuffisances notoires subsistent dans la gestion du personnel. De l'observation de la situation étudiée, résulte l'existence de certains problèmes regroupés en trois problématiques majeures parmi lesquelles celle d'une meilleure gestion du rendement qui a retenu notre attention et constitue le point prépondérant de nos travaux de recherche. Il découle de cette problématique le problème général de la gestion peu efficace du rendement du personnel à travers lequel la non planification du rendement (absence de définitions et de clarifications des responsabilités ; la non fixation d'objectifs ; le défaut de plans d'actions) et l'absence d'évaluation de la contribution des agents constituent les manifestations évidentes.

La gestion du rendement qui est un mode d'appréciation des hommes, permet de susciter l'engagement du personnel et de l'amener à produire les résultats probants. Ceci n'est possible que si tous les employés ont une lisibilité et une visibilité claire et précise de leurs attributions, de leurs responsabilités et de leurs tâches autour d'objectifs communs.

Cette recherche a pour but de contribuer à l'amélioration du système de gestion du rendement du personnel au MC, puisqu'il a été constaté que le MC ne dispose pas encore de ces outils de gestion des RH.

Pour ce faire, une large revue de littérature a été menée et nous a permis d'étudier et de sélectionner les aspects essentiels d'un système de gestion du rendement.

Les hypothèses de travail inspirées par la revue de littérature, confirmées par les résultats obtenus et les causes significatives de comportement du personnel, se trouvent à divers niveaux : les critères et normes de rendement.

Ainsi, il a été proposé aux autorités du MC des actions à mener pour corriger les dysfonctionnements relevés.

Ces actions s'articulent autour de la communication, du management par objectif, de la mise en place d'un système d'évaluation à travers une politique d'évaluation.

La mise en application de ces propositions et suggestions pourraient contribuer à éradiquer les causes réelles identifiées aux problèmes spécifiques se rattachant à la problématique générale retenue et garantiraient d'ores et déjà l'efficacité d'un système de gestion du rendement au MC.

Cependant, il n'est pas à perdre de vue que la résolution de ces problèmes n'est qu'une infime partie de l'effort requis pour assurer à notre pays une véritable administration de développement, c'est-à-dire une administration dont la gestion serait axée sur les résultats.

Ce travail n'est pas une étude exhaustive des problèmes existants, et mérite d'ailleurs d'être poursuivi. Toutefois, nous sommes convaincue que nos suggestions, si elles sont prises en compte, seront d'un grand profit pour l'optimisation du rendement du personnel du MC.

Cependant, le présent document n'a pas pris en compte tous les problèmes auxquels est confrontée le Ministère du Commerce. C'est pour cela que nous formulons le vœu que les recherches ultérieures se penchent sur d'autres maux qui minent la gestion des ressources humaines, à savoir :

- L'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- L'absence d'une bonne gestion des carrières des ressources humaines ;
- L'insuffisance de motivation du personnel ;
- L'absence d'une bonne planification des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages Généraux

- BELANGER, L., A. PETIT, J-L .BERGERON (1984) : « **Gestion des ressources humaines** » ; Gaëtan Morin éditeur, Québec, 419p.
- CITEAU, J-P. (2002) : « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique** », éditions Dalloz, Paris, Armand COLIN, 260p.
- HELLRIEGEL, D., J. W. SLOCUM, R. W. WOODMAN (2002) : « **Management des organisations** », 5^{ème} édition, éditions Nouveaux Horizons, Bruxelles, 693p.
- LEFEBVRE, G. (1975) : « **Savoir organiser, Savoir décider** », les éditions de l'homme, 166p.
- LE GALL, J-M. (2002) : « **Que sais-je ? la gestion des Ressources Humaines** », édition PUF, 127p.
- MARTORY, B. et D. CROZET, (2005) : « **Gestion des ressources humaines ; Pilotage social et performances** », Paris, Dunod, 6^e édition, 311p.
- MONTSERRAT, X. (2004) : « **Comment motiver** », éditions d'organisations, Paris, 323p.
- PERETTI, J-M (2006) : « **Gestion des ressources humaines** », Paris, Vuibert, 14^{ème} éditions 261p.
- ROBBINS S. et D. DECENZO (2006) : « **Management l'essentiel des concepts et pratiques** », 4^{ème} édition, éditions Nouveaux Horizons, Paris, 523p.
- TROSA, S. (2002) : « **Moderniser l'Administration** », collection Service public de la mission au métier, édition d'organisation, Paris, 316p.
- WERTHER, D. et L.GOSSELIN (1990) : « **La Gestion des Ressources Humaines** », 2^{ème} édition, les éditions de la Chenelière, Montréal, 770p.

II- Ouvrages spécifiques

- LEVY-LEBOYEUR, C. (2005) : « ***Evaluation du personnel, Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*** », 5^{ème} édition, éditions d'organisations, Paris, 293p.
- MONIE, R. (1986) : « ***De l'évaluation du personnel au bilan annuel*** », les éditions d'organisation, Paris, 150 p.
- SAINT-ONGE, S. & V. HAINES. (2007) : « ***Gestion des performances au travail*** », collection Méthodes & Recherches, 431p.

III- Textes législatifs et règlementaires

- Loi N°90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Loi N°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat (SGAPE) ;
- Loi N°98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin ;
- Loi n°98 – 035 du 15 septembre 1998 qui modifie et complète la loi n° 86 – 013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat
- Décret N°90-418 du 31 décembre 1990 fixant les éléments de notation des agents permanents de l'Etat (APE).

IV- Mémoires

- CODO, T. A. (2007) : « ***Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP*** » UAC, ENAM, GRH, Cycle II
- MEHISSOU U. K. (2007) : « ***Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME*** » : UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
- VOGLOZIN A. (2002) : « ***La mobilisation des Ressources Humaines à l'OPT : enjeux, réalités et perspectives*** » ENA 2/UNB.



ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1- Questionnaire d'enquête

Annexe 2 – Organigramme du Ministère du Commerce

Annexe 3- Répartition du personnel du MC

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

Annexe 5- Modèle de fiche d'objectifs

Annexe -6 Modèle de fiche de définition et de clarification des
Responsabilités

Annexe 7- Modèle de plan d'actions (fiche de planification des activités)

Annexe 8- Modèle de fiche de description de postes

Annexe 9- Cycle de gestion du rendement

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Mesdames/Messieurs

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'école Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « contribution pour une meilleure gestion du rendement dans l'Administration publique : cas du Ministère du Commerce ». Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Nous vous prions donc, d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

Identification

Noms et prénoms (facultatif) :

Corps d'appartenance :

Poste occupé :

Ancienneté au poste :

1- Qu'est-ce qui selon vous explique la non planification du rendement dans votre structure ?

- Ignorance des techniques de gestion du rendement
- Ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion
- Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement
- Autres (à préciser)

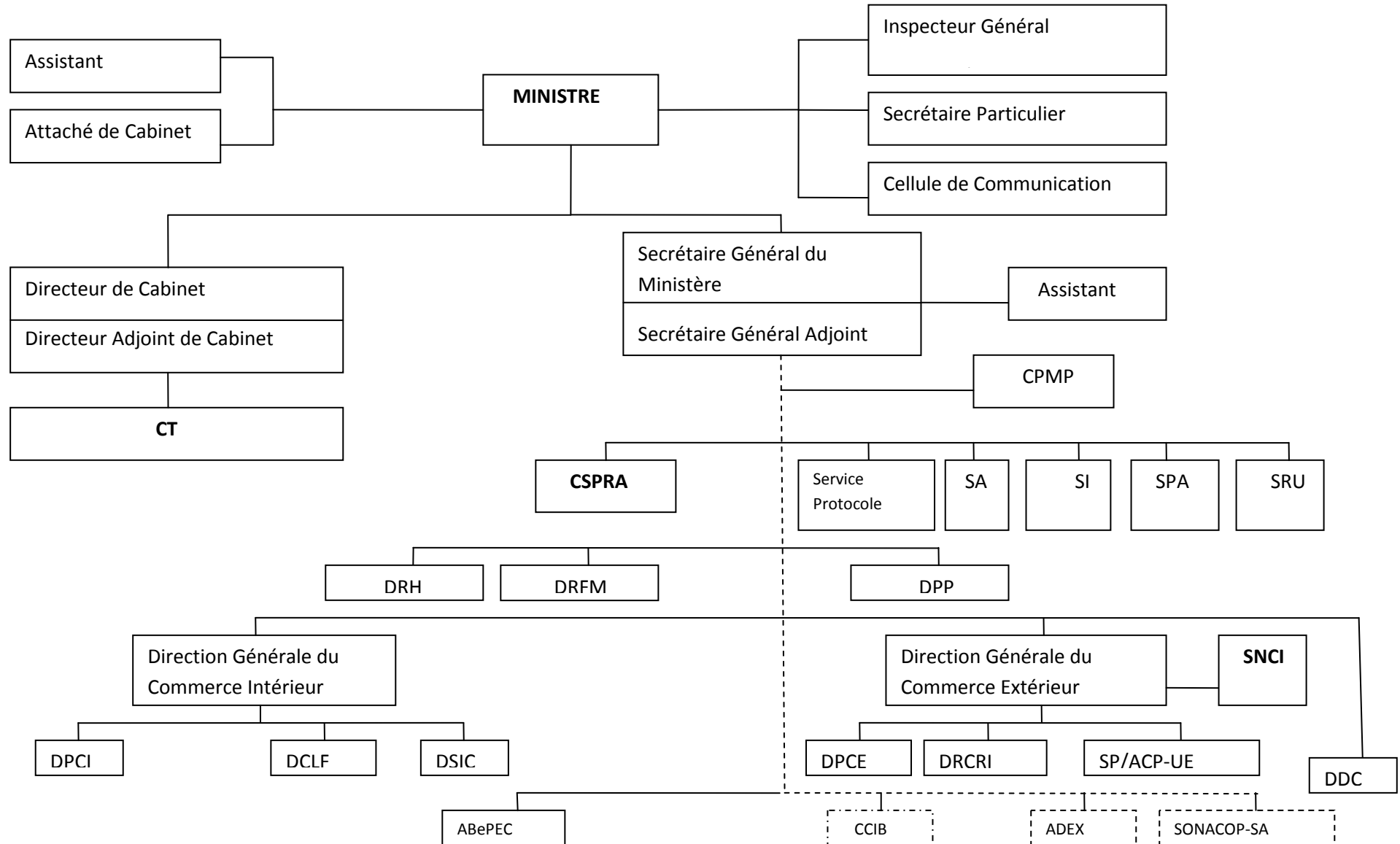
.....
.....

2- A quoi peut-on imputer le problème d'absence d'évaluation ?

- Manque d'outils et de critère objectifs d'évaluation
- Ignorance des critères d'évaluation
- Autres (à préciser)

.....
.....

ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE DU COMMERCE



AT CAB : Attaché de Cabinet

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRFM : Direction de la Programmation et de la Prospective

CPMP : Cellule de Passation des Marchés Publics

CELL COM : Cellule de Communication

CCIB : Chambre de Commerce et d'industrie du Bénin

SA : Secrétariat Administratif

SI : Service Informatique

SPA : Service de Pré archivage

SP : Secrétaire Particulier

SRU : Service de Relation avec les Usagers

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DGCI : Direction Générale du Commerce Intérieure

DGCE : Direction Générale du Commerce Extérieure

DCLF : Direction de la Concurrence et de la Lutte Contre la Fraude

DSIC : Direction de la statistique et de l'Information Commerciale

SNCI : Secrétariat National du Cadre Intégré

ADEX : Association de Développement des Exportations

DDC : Direction Départementale du Commerce

DPCE : Direction de la Promotion du Commerce Extérieur

DRCRI : Direction des Relations Commerciales, Régionales et Internationales

CPMP : Cellule de Passation des Marchés Publics

ABePEC : Agence Béninoise pour la Promotion des Echanges Commerciaux

CSPRA : Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative

Annexe 3

Fiche de définition et de clarification des responsabilités

Poste Titulaire..... Date

RESPONSABILITES	PRIO	ACTIVITES COURANTES	INDICATEURS/MESURES

Source : M. DAVOH- cours de Techniques de Gestion du Rendement GRH/ENAM ; 2008-2009

Annexe 4 : Fiche d'objectifs

Date :

Direction : _____
Unité administrative : _____
Nom : _____

OBJECTIF N°1
Situation visée : _____
Mesure : _____
Echéance : _____

OBJECTIF N°2
Situation visée : _____
Mesure : _____
Echéance : _____

RESULTAT ATTENDUS
<u>OBJECTIF 1</u>
Organisation : _____
Personnel : _____
<u>OBJECTIF n° n :</u>
Organisation : _____
Personnel : _____

OBSTACLES
Objectif n° 1 _____

Objectif n° n _____

SOLUTIONS/STRATEGIES

Source : M. DAVOH cours de Techniques de Gestion du Rendement GRH/ENAM ; 2008-2009

ANNEXE 6 : Fiche de description de poste

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

Source : M. DAVOH- cours de Techniques de Gestion du Rendement GRH/ENAM ; 2008-2009

CYCLE DE GESTION DU RENDEMENT

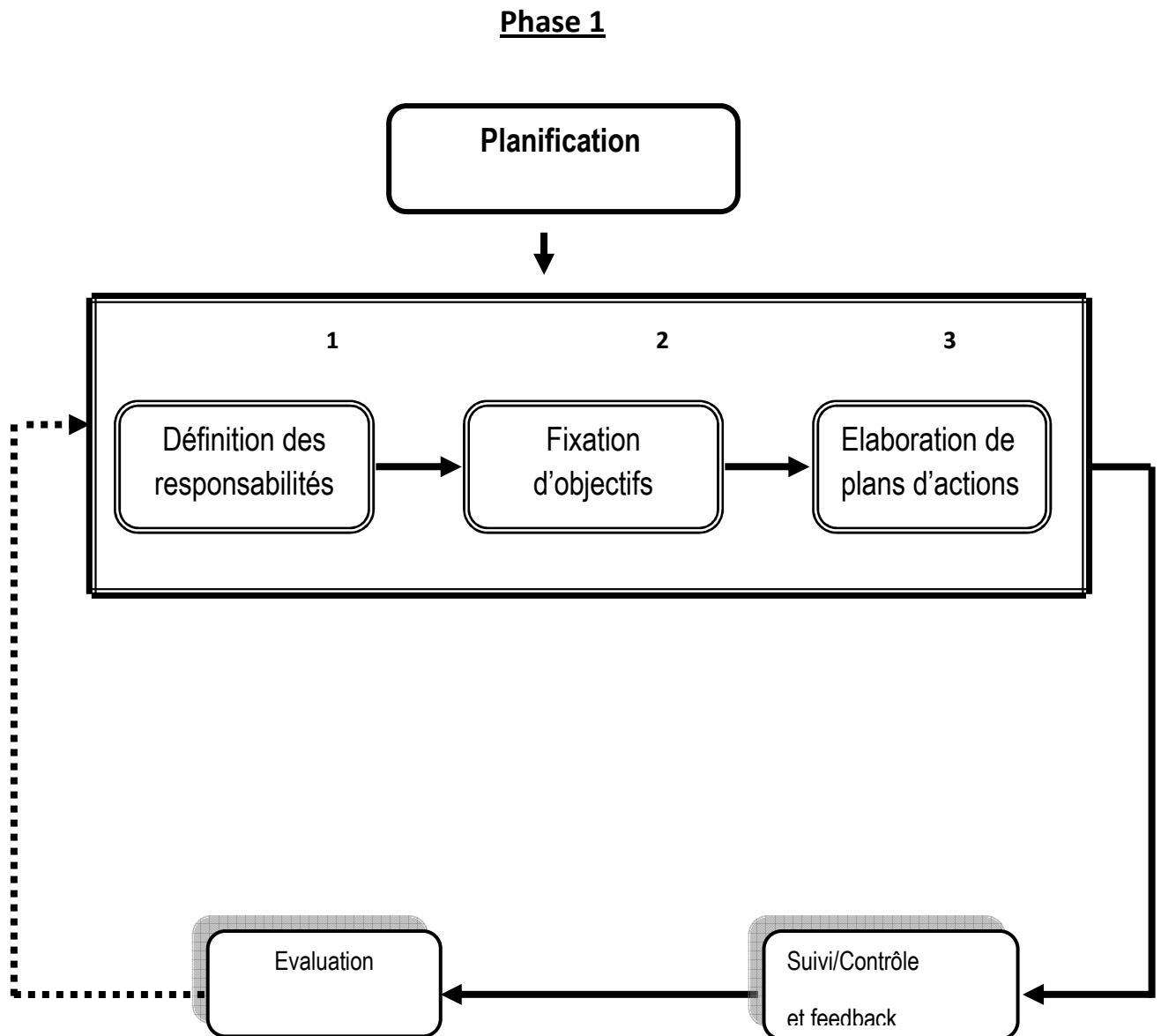


TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES GRAPHIQUES	v
GLOSSAIRE	vi-vii
RESUME	viii-ix
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE	1-3
CHAPITRE PRELIMINAIRE : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE D'UNE MEILLEURE GESTION DU RENDEMENT DU PERSONNEL DU MINISTERE DU COMMERCE	4-27
Section 1. Cadre institutionnel de l'étude aux observations de stage à la DRH/MC	5-19
Paragraphe 1. Présentation du cadre physique de l'étude : la DRH	5-14
A- Cadre Institutionnel de la DRH	5-9
B- La DRH du MC	9-13
Paragraphe 2. Observations de stage	13-20
A- Etat des lieux sur les activités de la DRH	14-18
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux	18-19
Section 2. Ciblage de la problématique de l'étude	19-27

Paragraphe 1. Choix de la problématique et justification du sujet	20-27
A- Regroupement des Problèmes par centres d'intérêts	20-25
B- Spécification de la problématique	26-27
Paragraphe 2. Vision globale de résolution de la problématique et synthèse des approches génériques	25-27
CHAPITRE PREMIER CONCEPTION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE D'UNE MEILLEURE GESTION DU RENDEMENT DU PERSONNEL DU MC	28-55
Section 1. Cadre théorique et méthodologique de la problématique de gestion du rendement	29-45
Paragraphe 1. Objectifs, hypothèses et revue de littérature	29-43
A- Objectifs et hypothèses de recherche	29-32
B- Revue de littérature	32-43
Paragraphe 2. Méthodologie adoptée dans la recherche de solutions pour une meilleure gestion du rendement du personnel du MC	43-45
A- Dimension empirique	43
B- Dimension théorique	46-47
Section 2. Collecte, analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	47-56
Paragraphe 1. Mobilisation des données	46-48
A- Collecte des données	48
B- Difficultés rencontrées	49
Paragraphe 2. Analyse des résultats Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	50-56
A- Présentation et Analyse des résultats de l'enquête	50-54
B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	50-56

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE POUR UNE MEILLEURE GESTION DU RENDEMENT	57-65
Section 1. Approches de solutions	58-62
Paragraphe 1 .Approches de solutions au problème de la non planification du rendement	58-60
Paragraphe 2. Approche de solutions au problème de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à l'atteinte des objectifs	61-62
Section 2. Conditions de mise en œuvre et construction du tableau de synthèse de l'étude	63-65
Paragraphe 1. Les recommandations à l'endroit du MC	63
Paragraphe 2. Recommandations à l'endroit de l'Etat	64-65
A – A travers le Ministère du Travail et de la Fonction publique	64
B- Adoption de mesures incitatives liées à la motivation	65
Conclusion Générale	67-68
BIBLIOGRAPHIE	69-70
ANNEXES	71-80
TABLE DES MATIERES	81-83