



REPUBLIQUE DU BENIN  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI  
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

Option :

Management

Filière :

Gestion des Ressources Humaines

Année académique 2008-2009

4<sup>ème</sup> PROMOTION

# ANALYSE DU SYSTEME DE NOTATION DES AGENTS CONTRACTUELS DE L'ETAT : CAS DES AGENTS TECHNIQUES D'ENCADREMENT DU MAEP



Réalisé et soutenu par :

**Cyriaque Orlito HOUNHOUE**

Sous la direction de :

Maître de stage :

**M. Philémon SARE BIO**  
Directeur des Ressources  
Humaines du MAEP

Directeur de mémoire :

**M. Martin DAVOH**  
Conseiller Technique en  
Ressources Humaines  
du Directeur Général  
de la Poste du Bénin

*Février 2010*



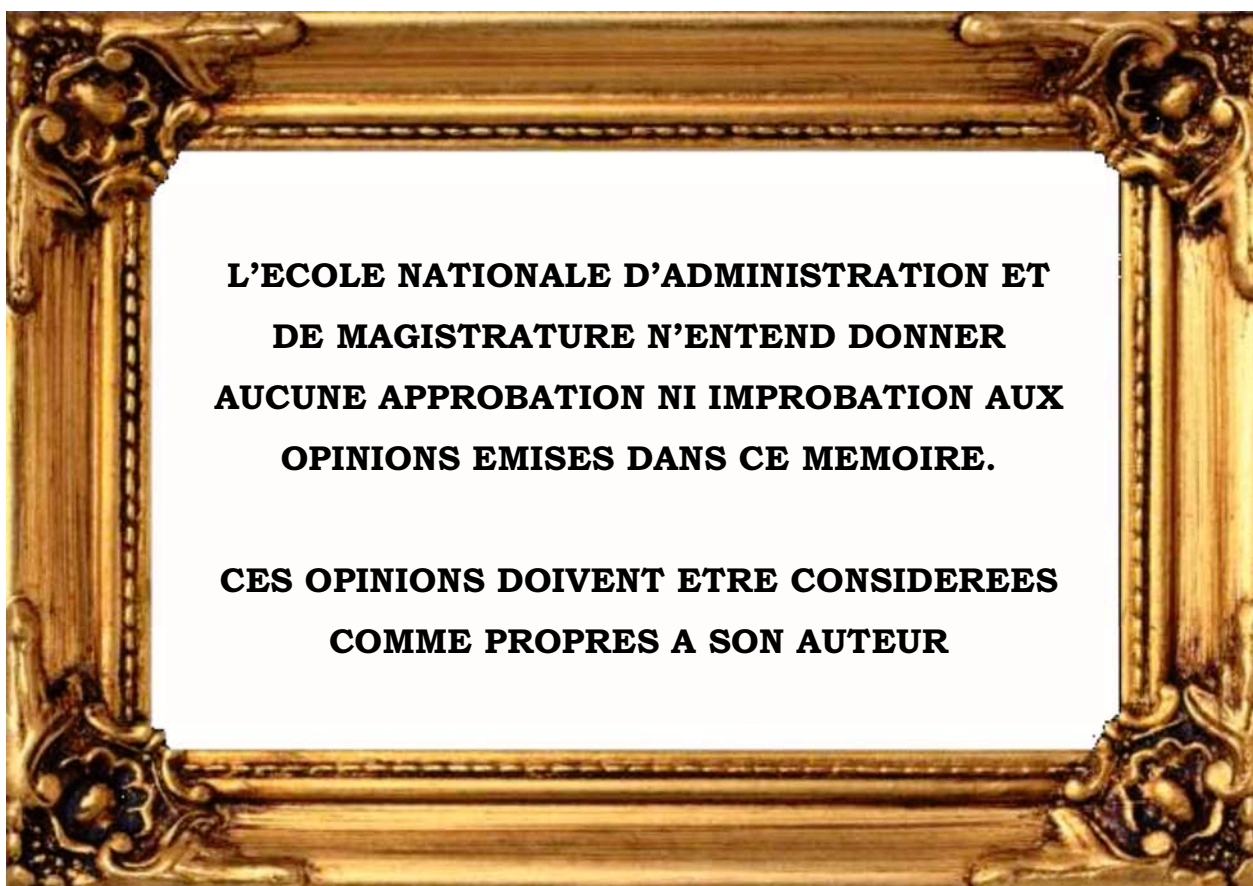
## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT : Monsieur MONTEIRO Célestin**

**VICE-PRESIDENT : Madame KORA ZAKI Mémouna épouse LEADI**

**MEMBRE : Madame HOUINGNISSI Aurore**

## AVERTISSEMENT



## DEDICACES

### *A*

- *mon feu père, **Adrien K. HOUNHOUENOU**, qu'il repose en paix ;*
- *ma mère, **Philomène A. DANON**, pour tous les sacrifices consentis pour mon éducation ;*
- *mon épouse **Célestine VIGNINOU**, pour sa compréhension et son soutien indéfectible durant toute ma formation ;*
- *mes enfants, **Charbel Marcy, Majorie Chéryl et Cornély Merry**, afin que ce travail soit pour eux une exhortation à la culture de la recherche ;*
- *mes frères et sœurs, cousins et cousines, neveux et nièces ;*
- *tous et à toutes.*

## REMERCIEMENTS

A travers ces quelques lignes, nous témoignons du fond du cœur, toute notre gratitude à tous ceux et celles qui, de loin ou de près, matériellement ou moralement, avec compétence et dévouement, ont participé à l'aboutissement de ce travail.

Certes, nous ne saurions énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié, mais nous ne pouvons cependant pas nous empêcher de mentionner quelques uns. C'est pourquoi, nous nous faisons l'agréable devoir de dire notre reconnaissance pour la contribution combien appréciable de notre Directeur de Mémoire, monsieur **DAVOH Martin** qui, malgré ses nombreuses charges tant académiques qu'au niveau de la Poste du Bénin, a accepté d'encadrer ce mémoire ;

*Qu'il en soit infiniment remercié !*

Notre gratitude va ensuite à notre maître de stage, monsieur **SARE BIO Philémon**, Directeur des Ressources Humaines du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (**MAEP**) et à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont apporté leur concours pour faciliter la rédaction de ce mémoire au niveau du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche ;

*Qu'ils en soient sincèrement remerciés !*

Nos remerciements vont également à l'endroit de Messieurs **Christophe ADJOVI AGBOGBO** et **Bertin COHOUN**, pour toutes leurs sollicitudes à notre endroit.

Nous n'oublierons pas de remercier nos formateurs, les animateurs de l'administration de l'ENAM et tout son personnel que nous ne saurions citer individuellement ici.

*Merci à vous tous pour avoir accepté de partager avec nous vos connaissances.*

En outre nous tenons à remercier les membres du jury, les parents, les amis.

Quant à nos chers collègues de la quatrième promotion GRH, nous gardons de chacun d'eux, de très bons souvenirs pour les deux années passées ensemble. Venus d'horizons divers, nous avons vécu en frères et sœurs dans une ambiance conviviale en expérimentant quelques fois les dures réalités de la gestion des ressources humaines.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AC(C)</b>	Agent Communal de (Contrôle)
<b>ACE</b>	Agent Contractuel de l'Etat
<b>AGRN</b>	Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>AP</b>	Agent de Poste
<b>APE</b>	Agent Permanent de l'Etat
<b>ATDR</b>	Agent Technique du Développement Rural
<b>C</b>	Conseiller
<b>CAME</b>	Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels
<b>CARDER</b>	Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
<b>CDR</b>	Contrôleur du Développement Rural
<b>CeRPA</b>	Centre Régional pour la Promotion Agricole
<b>CNAB</b>	Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin
<b>CODIR</b>	Comité de Direction
<b>DAGRI</b>	Direction de l'Agriculture
<b>DANA</b>	Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée
<b>DE</b>	Direction de l'Élevage
<b>DGR</b>	Direction du Génie Rural
<b>DICAF</b>	Direction de l'Information, du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle
<b>DP</b>	Direction des Pêches
<b>DPLR</b>	Direction de la Promotion et de la Législation Rurales
<b>DPP</b>	Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DPQC</b>	Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles
<b>DRFM</b>	Direction des Ressources Financières et du Matériel
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>ENAM</b>	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>GAR</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GPO ou GPPO</b>	Gestion Par Objectifs ou Gestion Participative Par Objectifs
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>HAAC</b>	Haute Autorité de l'Audiovisuelle et de la Communication
<b>IDR</b>	Ingénieur du Développement Rural
<b>IEC</b>	Inspection et Education Coopérative
<b>INRAB</b>	Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
<b>Insp DR</b>	Inspecteur du Développement Rural
<b>MAEP</b>	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
<b>MBA</b>	Master of Business Administration

<b>METFP</b>	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
<b>ONASA</b>	Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
<b>PA</b>	Production Animale
<b>PARC-PSSA</b>	Programme Appui au Renforcement des Capacités de Planification et de Suivi du Secteur Agricole
<b>PH</b>	Production Halieutique
<b>PTBA</b>	Plan de Travail et de Budget Annuel
<b>PV</b>	Production Végétale
<b>RCPA</b>	Responsable Communal pour la Promotion Agricole
<b>SAF</b>	Service des Affaires Financières
<b>SCAD</b>	Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires
<b>SERAS</b>	Service des Etudes, de la Réglementation et des Affaires Sociales
<b>SGPF</b>	Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation
<b>SGSC</b>	Service de la Gestion et du Suivi des Carrières
<b>SSE</b>	Statistique et Suivi Evaluation
<b>TS</b>	Technicien Spécialisé

## LISTE DES TABLEAUX

**TABLEAU N° 1** : Répartition des APE et ACE en activité au niveau du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche au 31 décembre 2009 ;

**TABLEAU N° 2** : Répartition du personnel technique d'encadrement agricole en activité au niveau des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (**CeRPA**) au 31 décembre 2009 ;

**TABLEAU N° 3** : Répartition par sexe du personnel technique d'encadrement agricole en activité au niveau des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (**CeRPA**) au 31 décembre 2009 ;

**Tableau n° 4** : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles ;

**Tableau n° 5** : Synthèse des différentes approches de résolution des problèmes ;

**Tableau n° 6** : Tableau de bord de l'étude sur l'« *Analyse du système de notation des Agents Contractuels de l'Etat : cas du personnel technique d'encadrement du MAEP* » ;

**Tableau n° 7** : Forces et faiblesses des différentes approches d'évaluation ;

**Tableau n° 8** : Forces et faiblesses des méthodes d'évaluation ;

**Tableau n° 9** : Répartition selon la cause liée au non-respect de la procédure annuelle de notation ;

**Tableau n° 10** : Répartition selon la cause liée à l'absence de fixation d'objectifs ;

**Tableau n° 11** : Répartition selon la cause liée à l'absence de mise à jour des fiches de poste ;

**Tableau n° 12** : Répartition selon la cause liée à la non-pertinence des critères de notation ;

**Tableau n° 13** : Tableau de synthèse de l'étude.

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

**Graphique n°1** : Répartition catégorielle et géographique des APE et ACE au niveau du MAEP ;

**Graphique n° 2** : Répartition catégorielle et géographique des ACE par CeRPA ;

**Graphique n° 3** : Répartition du personnel technique d'encadrement Agricole par sexe et par CeRPA ;

**Graphique n° 4** : Répartition du personnel technique d'encadrement Agricole par catégorie socioprofessionnelle, par sexe et par CeRPA

**Graphique n° 5** : Répartition selon la cause liée au non-respect de la procédure annuelle de notation ;

**Graphique n° 6** : Répartition selon la cause liée à l'absence de fixation d'objectifs ;

**Graphique n° 7** : Répartition selon la cause liée à l'absence de mise à jour des fiches de poste ;

**Graphique n° 8** : Répartition selon la cause liée à la non-pertinence des critères de notation.

## **GLOSSAIRE DE L'ETUDE**

**Agent Contractuel de l'Etat** : c'est une personne autre que l'agent permanent de l'Etat recrutée pour occuper des emplois publics dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif et scientifique.

**Agent Permanent de l'Etat** : est l'agent qui, nommé dans un emploi permanent, titularisé dans la hiérarchie des administrations et services de l'Etat et des collectivités, des sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte, des établissements publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social et des offices.

**Compétence** : Capacité à réaliser telle ou telle activité ou tâche au niveau d'une organisation.

**Emploi** : Correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres, lorsqu'on considère les activités qui sont réalisées ou les compétences mises en œuvre (exemple : secrétaire de direction, secrétaire bilingue, employé de bureau).

**Evaluation** : Appréciation du niveau des compétences du salarié (elle peut être mesurée grâce à des critères chiffrés, alphabétiques ou alphanumériques). Bien que facultative, l'évaluation s'avère plus dynamique en ce qu'elle élargit le champ d'action de la notation et ouvre des perspectives plus diversifiées.

Elle permet, au-delà de l'appréciation de la manière de servir, d'évaluer les potentialités de chaque agent, ses possibilités d'évolution dans le cadre des objectifs du service et des aspirations personnelles.

**Evaluation de la performance** : L'évaluation de la performance consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Elle s'appuie sur des critères explicites et mesurables de façon à ce que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué.

**Gestion du rendement** : C'est "un processus permanent où le gestionnaire/superviseur et l'employé/supervisé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation".

**Gestion des Ressources Humaines :** Fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion dynamique des hommes et des femmes qui y travaillent. Son champ couvre plusieurs domaines dont :

- la gestion administrative du personnel ;
- le développement des RH et la formation ;
- la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- la gestion des performances, etc.

**Métier :** C'est un ensemble d'emplois qui sont regroupés parce qu'ils présentent un certain nombre de points communs en terme d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper (exemple : médecin, secrétaire ou cuisinier).

**Notation :** Elle répond à une obligation réglementaire dont la périodicité est annuelle, et vise à évaluer le travail effectué par chaque agent au cours de l'année écoulée à la fois quantitativement et qualitativement. Elle sert essentiellement à apprécier sa manière de servir, laquelle fondera les propositions d'avancement au choix le concernant (échelon, grade, promotion interne).

Elle permet aussi, grâce à l'entretien, d'instaurer un dialogue entre le personnel d'encadrement et leurs collaborateurs et d'améliorer la gestion des ressources humaines. A partir du réalisé, elle se projette dans l'avenir au travers de l'évolution de la carrière.

**Objectif :** Enoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

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

**Ressources Humaines :** Ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

## **RESUME**

La Gestion des Ressources Humaines est une science nouvelle qui s'est donné pour objectif de donner à l'homme une place de choix dans les organisations en contribuant à sa valorisation. Elle regroupe plusieurs activités opérationnelles dont la gestion du rendement qui 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.

Il importe de noter que la notation est une des pratiques prépondérantes de l'évaluation du rendement de l'agent au travail. C'est donc pour apprécier cette pratique en matière de gestion des ressources humaines en ce qui concerne spécifiquement les agents techniques d'encadrement agricole qui font partie des agents contractuels de l'Etat (ACE) du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) que nous avons choisi de consacrer notre temps de stage.

Nos observations de stage à la Direction des Ressources Humaines (DRH) ont révélé de nombreux problèmes. Ceux-ci, répertoriés et regroupés par centres d'intérêt, ont permis de dégager six (06) problématiques différentes au nombre desquelles nous avons retenu celle liée à l'amélioration du système de notation du personnel technique d'encadrement agricole du MAEP.

Le problème général qui se dégage de cette problématique est l'inefficacité du système de notation du personnel technique d'encadrement agricole du MAEP et se traduit en termes de non-respect de la procédure annuelle de notation (Problème Spécifique 1), d'absence de fixation d'objectifs (Problème Spécifique 2), d'absence de mise à jour des fiches de poste (Problème Spécifique 3) et de non-pertinence des critères de notation (Problème Spécifique 4). La résolution de cette problématique nous a conduit à fixer des objectifs et à formuler des hypothèses de travail. Ces objectifs et hypothèses se présentent comme suit :

**Objectif général** : Contribuer à l'amélioration du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP.

**Objectifs spécifiques** :

N° 1 : Faire des suggestions relatives au respect de la procédure annuelle de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP ;

N° 2 : Proposer un mécanisme de fixation d'objectifs individuels au personnel technique d'encadrement du MAEP ;

N° 3 : Contribuer à l'élaboration des fiches de poste au personnel technique d'encadrement du MAEP ;

N° 4 : Proposer la prise des textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

**Hypothèses de travail** :

**H 1** : Le non-respect de la procédure annuelle de notation du personnel est dû au défaut de fixation d'objectifs individuels aux agents en début du cycle de gestion.

**H 2** : L'absence de fixation d'objectifs de rendement au personnel est due à la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement dans un cycle de gestion.

**H 3** : L'absence de mise à jour des fiches de poste est due au défaut d'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi.

**H 4** : La non-pertinence des critères de notation est due au défaut de textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

Pour vérifier ces hypothèses, la technique du sondage a été utilisée comme procédé de collecte de données. Deux cents (200) agents ont été retenus sur les 1958 qui composent l'effectif global du personnel technique d'encadrement agricole pour constituer notre échantillon. Aussi, des seuils de décision ont-ils été fixés pour la vérification de chaque hypothèse.

Par rapport aux causes réelles de la situation, le diagnostic a été établi, des approches de solutions ont été proposées et des conditions de réussite dégagées pour la résolution des différents problèmes spécifiques.

### **Approches de solutions:**

- ⇒ Approche de solution au problème spécifique n° 1 : ***Proposer un mécanisme de suivi rigoureux des activités entrant dans le cadre de la procédure de notation ;***
- ⇒ Approche de solution au problème spécifique n° 2 : ***Proposer une approche basée sur la Gestion Participative Par Objectifs ;***
- ⇒ Approche de solution au problème spécifique n° 3 : ***Suggérer un mécanisme d'actualisation des fiches de poste en fonction de l'évolution de l'emploi ;***
- ⇒ Approche de solution au problème spécifique n° 4 : ***Proposer une approche basée sur la mise en place d'un référentiel des critères de notation.***

## SOMMAIRE :

### INTRODUCTION GENERALE

#### CHAPITRE 1<sup>er</sup> : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA NOTATION DES ACE AU MAEP

##### *Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage à la DRH/MAEP*

Paragraphe 1 : Présentation du MAEP et de la DRH

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : état des lieux des pratiques de GRH au MAEP

##### *Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude*

Paragraphe 1 : Choix et Spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Vision globale et séquence de résolution de la problématique

#### CHAPITRE 2<sup>ème</sup> : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE NOTATION AU MAEP

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

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Paragraphe 2 : Approche méthodologique de l'étude et revue de littérature

##### *Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre*

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données

Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre d'un système de notation des Agents techniques d'encadrement agricole

### CONCLUSION GENERALE

### BIBLIOGRAPHIE

### ANNEXES

### TABLE DES MATIERES

# INTRODUCTION GENERALE

## INTRODUCTION GENERALE

La recherche de la performance est apparue aujourd'hui comme une condition indispensable à la compétitivité. Ce faisant, les administrations publiques sont, de nos jours, orientées vers des stratégies favorisant la performance et la productivité. L'atteinte de ce but implique la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats<sup>1</sup> qui se compose des éléments comme la participation des intervenants, la définition des résultats escomptés, la détermination des hypothèses et des risques, le choix des indicateurs de rendement, la collecte d'informations sur le rendement et les rapports sur le rendement.

Ainsi, le Gouvernement béninois, au nombre des missions qu'il s'est assigné pour le quinquennat en cours, a choisi de faire de l'administration, un levier de développement en valorisant le capital humain.

Dans cette optique, les services techniques du Ministère du Travail et de la Fonction Publique ont prévu dans le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat en ses articles 70 à 74, les conditions relatives à l'évaluation professionnelle desdits agents.

Or, de telles ambitions requièrent la définition et la clarification des responsabilités, la fixation d'objectifs, la traduction de ces objectifs en activités opérationnelles à réaliser, la mise à disposition à temps des moyens de travail et l'effectivité du rapport annuel d'évaluation.

Il est donc opportun que l'on s'interroge sur la qualité du management des ressources humaines dont on attend de plus en plus une implication et une contribution appréciables dans l'atteinte des objectifs sectoriels. Pour ces raisons, nous nous posons les questions ci-après :

---

<sup>1</sup> La gestion axée sur le résultat est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports de rendement.

- comment peut-on établir une administration performante orientée vers les objectifs de développement alors que les hommes et les femmes qui y travaillent ne savent souvent quoi faire ?
- comment les acteurs de l'administration peuvent-ils réaliser ces objectifs de développement s'ils ne connaissent pas le rôle qui est dévolu à chacun d'eux à son poste de travail ?
- comment parvenir à apprécier de façon rationnelle la contribution desdits acteurs s'ils ne font pas régulièrement l'objet d'évaluation de leur rendement ?
- comment peut-on conduire une politique d'évaluation du rendement sans avoir au préalable fixé aux évalués des objectifs de développement reposant sur des critères et des mesures de critères ?
- comment peut-on mettre en place des conditions idéales pour fédérer l'ensemble des acteurs dans leur diversité et dans leur complexité autour des missions du MAEP en vue d'optimiser leur rendement ? etc.

Cette liste d'interrogations pose ainsi l'épineuse question de la qualité du processus d'évaluation du rendement du personnel au MAEP, en l'occurrence celle du personnel technique d'encadrement agricole qui fait l'objet de notre étude.

Les constats effectués sur le lieu du stage révèlent que la Direction des Ressources Humaines qui a pour mission la gestion administrative et la rationalisation de l'effectif du secteur connaît des dysfonctionnements au nombre desquels nous pouvons citer : le non-respect de la procédure annuelle de notation, l'absence de fixation d'objectifs, l'absence de mise à jour des fiches de poste et la non-pertinence des critères de notation, l'inexistence des dispositions facilitant l'évaluation des agents.

Notre objectif est de contribuer à l'amélioration du rendement du personnel en général et plus particulièrement du personnel technique d'encadrement agricole qui s'inscrit bien dans la vision du gouvernement, de faire de l'administration un pôle de développement. Pour y parvenir nous avons opté pour une recherche-action

Réalisé et soutenu par Cyriaque Orlito HOUNHOUENOU

organisé autour du thème : « ***Analyse du système de notation des agents contractuels de l'Etat : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP*** » afin de proposer des outils, méthodes et techniques pour mieux gérer le rendement du personnel technique dudit Ministère.

Pour atteindre l'objectif de la présente étude nous avons choisi de suivre un plan bipartite. Dans le chapitre premier nous abordons les considérations relatives au cadre institutionnel de l'étude, à la vision globale de résolution de la problématique de la notation des ACE du MAEP. Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique de l'étude, aux approches de solutions pour l'amélioration des pratiques de notation au MAEP.

CHAPITRE PREMIER

DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA  
VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA  
PROBLEMATIQUE DE LA NOTATION DES ACE AU  
MAEP

## **CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA NOTATION DES ACE AU MAEP**

### ***Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage à la DRH/MAEP***

Cette section présente la structure organisationnelle du MAEP et de la DRH (paragraphe 1) d'une part et rend compte des observations qui ont été faites au cours du stage (paragraphe 2) d'autre part.

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

Avant de décrire la DRH, il nous a paru nécessaire et utile de présenter la structure organisationnelle du MAEP dont elle dépend.

#### ***A- Structure organisationnelle du MAEP***

##### ***1- Historique, mission et attributions***

La création du Ministère en charge du développement rural remonte au 16 juillet 1958. Cette initiative était motivée par le souci de favoriser les conditions relatives à l'amélioration des revenus agricoles et du niveau de vie des populations en vue d'assurer l'autosuffisance alimentaire et la prospérité agricole. Ce ministère a connu plusieurs dénominations de sa création à ce jour. C'est ainsi qu'il a été successivement dénommé Ministère du Développement Rural et de l'Action Coopérative (**MDRAC**) en 1970, Ministère du Développement Rural (**MDR**) en 1991 et Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (**MAEP**) depuis 2001.

Il convient de signaler que les changements de dénomination de ce département ministériel et la multitude de ministres qu'il connut de 1958 à ce jour, n'ont presque rien changé à sa mission régaliennne.

## **2- Mission et attributions du MAEP**

Le MAEP est une institution étatique dont les activités concourent à la conception, à l'organisation, à la programmation et à l'exécution de la politique du Gouvernement et de l'Etat dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 2006-582 du 02 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP, ce département ministériel a pour mission de « **créer les conditions favorables à l'amélioration de la production, des revenus agricoles et du niveau de vie des populations** ».

Au regard de cette mission et des attributions qui en découlent, quels peuvent être l'organisation et le fonctionnement qui les sous-tendent ?

### **B- Structure organisationnelle du MAEP**

#### **1- Organisation**

Le MAEP, tout comme les autres départements ministériels, est une entité administrative dont la structure<sup>2</sup>, du sommet à la base, se présente comme suit :

##### **a- Le Cabinet du Ministre**

Il est composé du Directeur de Cabinet, de son Adjoint, des Conseillers Techniques, de l'Assistant du Ministre, du Secrétaire Particulier, de l'Attaché de Cabinet et du Chef de la Cellule de Communication du Ministère.

Placé sous l'autorité directe du Ministre, le Directeur de Cabinet coordonne les activités du Cabinet et a, sous son autorité, tous les autres membres du Cabinet énumérés ci-dessus. Il apprécie les correspondances soumises à la signature du Ministre et expédie les affaires courantes en son absence.

---

<sup>2</sup> Il importe de noter que dans le cadre du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA), bien des réflexions sont actuellement en cour et qui conduiront à coup sûr vers un changement organisationnel orienté vers les nouveaux impératifs du secteur du développement rural.

### ***b- Les services directement rattachés au ministre***

- L'Inspection Générale du Ministère

Elle a une mission permanente de vérification et de contrôle de la gestion administrative, financière et technique de toutes les structures du Ministère.

- La Cellule de Communication

Elle a pour mission de contribuer à la conception et à la mise en œuvre de la politique de communication du ministère.

### ***c- Le Secrétariat Général du Ministère***

Le Secrétariat Général du Ministère a pour mission d'assister le Ministre dans l'administration et la gestion du Ministère. Il est composé au niveau interne du Secrétariat Administratif du Ministère, du Service du Protocole, du Service de Pré archivage et de la Documentation, du Service des Relations avec les Usagers, du Service Informatique et de la Cellule de Passation des Marchés Publics.

### ***d- Les Directions Centrales***

Elles sont au nombre de trois (3), à savoir :

- la Direction des Ressources Humaines (**DRH**) qui est chargée de la gestion administrative et de la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines du Ministère ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (**DRFM**) qui s'occupe de la gestion des ressources financières et matérielles du Ministère ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (**DPP**) assurant pour l'ensemble du Ministère et en relation avec les directions techniques, la définition de politiques de développement et la planification stratégique, l'élaboration des projets et programmes, la mobilisation des financements, la centralisation et la synthèse des informations sur le secteur agricole ainsi que l'analyse des facteurs de son évolution.

### ***e- Les Directions Techniques***

Au nombre de huit, les directions techniques se déclinent comme suit :

- la Direction du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle (**DICAF**) qui a pour mission de superviser la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales de Conseil Agricole et de Formation Opérationnelle ;
- la Direction de l'Agriculture (**DAGRI**) dont la mission est de définir la politique de l'Etat en matière de production végétale et de veiller à son application ;
- la Direction des Pêches (**DP**) qui est chargée de définir la politique de l'Etat en matière de productions halieutiques et de veiller à son application ;
- la Direction de l'Élevage (**DE**) dont la mission est de définir la politique de l'Etat en matière de santé, de production et de protection animales, de santé publique vétérinaire et de veiller à son application ;
- la Direction du Génie Rural (**DGR**) qui a pour mission de définir la politique de l'Etat dans les domaines de l'aménagement et de l'équipement rural et de veiller à son application ;
- la Direction de la Promotion et de la Législation Rurales (**DPLR**) qui est chargée de définir la politique de l'Etat en matière de promotion des sociétés coopératives, des groupements économiques d'initiative commune, des organisations professionnelles agricoles et autres institutions rurales, des activités des jeunes ruraux et des femmes rurales et de veiller à son application ;
- la Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (**DANA**) qui a pour mission de définir la politique de l'Etat en matière d'alimentation et de nutrition et de veiller à son application ;
- la Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles (**DPQC**) dont la mission est de définir la politique de l'Etat en matière de promotion de la qualité et du conditionnement des produits et de veiller à son application.

### *f- Les Organismes et Sociétés sous tutelle*

La mission, les attributions et le mode de fonctionnement des Organismes, Sociétés et Offices sous tutelle sont contenus dans leurs statuts ou les textes législatifs ou réglementaires qui les régissent. Ces structures sont au nombre de six (6) à savoir :

- les six (6) Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (**CeRPA**) ;
- l'Office National de Soutien des Revenus Agricoles (**ONS**) ;
- la Société Nationale pour la Promotion Agricole (**SONAPRA**) ;
- l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (**INRAB**) ;
- l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (**ONASA**) ;
- la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin (**CNAB**).

Le MAEP est représenté par un organigramme qui se trouve en annexe n° 1 de notre mémoire.

### *2- Fonctionnement*

Le MAEP est dirigé par un Ministre nommé par décret présidentiel. Il est le premier responsable de ce département et en répond devant le Président de la République. En cette qualité, il peut déléguer certaines de ses prérogatives au Directeur de Cabinet ou au Secrétaire Général du Ministère.

Il existe au niveau du Ministère un Comité de Direction à caractère consultatif, présidé par le Ministre ou son représentant et comprenant l'ensemble des Directeurs et deux (02) représentants du personnel élus.

Au sein de chaque direction, il existe un comité consultatif dirigé par le Directeur et comprenant éventuellement, son adjoint, les chefs de service et deux (02) représentants du personnel. Le nombre de services composant chaque direction ou structure n'est pas limitatif. Le Ministre en charge du département peut en créer ou en supprimer en cas de nécessité.

Les directions techniques, offices ou sociétés sous tutelle sont également dotés d'un comité de Direction présidé par son Directeur. Ce comité a un caractère consultatif.

Les directeurs généraux quant à eux, disposent du pouvoir hiérarchique sur les directeurs techniques qui, par délégation de pouvoir, assument les tâches opérationnelles ou d'exécution sous le contrôle du Ministre. Les services qui animent la vie de chaque direction sont confiés à des chefs de service qui sont sous l'autorité hiérarchique du Directeur qui peut être assisté d'un adjoint en cas de besoin.

Alors que les directeurs sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres, les chefs de Service sont nommés par arrêté du Ministre sur propositions des directeurs.

Au regard de ce qui précède, le MAEP apparaît comme une organisation bien structurée et dont les attributions sont clairement définies. Cependant, il connaît quelques difficultés dans son fonctionnement quotidien. Il s'agit entre autres, du système d'évaluation professionnelle des agents techniques d'encadrement agricole qui a retenu particulièrement notre attention au cours de notre stage à la DRH.

### ***3- Présentation de la DRH***

#### ***a- Mission et attributions***

Conformément aux dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté n° 3540/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 29 novembre 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH, celle-ci a pour mission d'assurer la gestion administrative du ministère et la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines du secteur rural. Elle assure à ce titre :

- l'élaboration des états d'effectifs du ministère ;
- la gestion des ressources humaines du ministère ;
- la gestion et le suivi de la carrière du personnel ;
- la gestion des affaires sociales ;
- l'identification et la planification des besoins de formation et de stage, y compris la formation opérationnelle ;
- la gestion de la base de données sur l'adéquation profil/poste des ressources humaines du secteur rural ;

- le suivi de la mise en œuvre de la politique d'incitation et de valorisation des ressources humaines du secteur rural sur la base des programmes axés sur les résultats ;
- l'élaboration de rapports périodiques sur les activités de la DRH.

### ***b- Fonctionnement***

Le fonctionnement de la DRH repose sur les services qui assurent, chacun en ce qui le concerne, les activités relevant du champ d'application de cette Direction. Ainsi, avons-nous :

- le **Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC)** qui assure la gestion et le suivi de la carrière du personnel du MAEP en liaison avec les structures compétentes ;
- le **Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF)**, qui assure la gestion prévisionnelle du personnel du ministère, l'identification et la planification des besoins de formation et de stage, y compris la formation opérationnelle en liaison avec les structures compétentes ;
- le **Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (SCAD)** assurant la gestion du contentieux et des affaires disciplinaires du personnel relevant du MAEP en liaison avec les structures compétentes ;
- le **Service des Etudes, de la Réglementation et des Affaires Sociales (SERAS)**, en liaison avec les structures compétentes, assure la mise en forme des documents administratifs à caractère législatif et réglementaire, veille au respect de l'orthodoxie administrative et au développement des relations sociales au sein du ministère ;
- le **Service des Affaires Financières (SAF)**, en liaison avec les structures compétentes, assure la gestion des ressources financières de la Direction des Ressources Humaines.

### ***c- Le Personnel du MAEP***

Le personnel du MAEP est composite en ce sens qu'il est constitué à la fois des APE et des ACE. Il est régi par des différents textes législatifs et réglementaires. Dans le cadre de ce travail, nous n'allons nous appesantir que sur les ACE.

Du point de vue fonctionnel, les agents techniques d'encadrement agricole du MAEP qui jouissent du statut des ACE sont répartis en plusieurs catégories socioprofessionnelles allant de **A** à **C**<sup>3</sup> en fonction des diplômes et spécialités sur la base desquels ils ont été recrutés. Chaque catégorie est caractérisée par des échelles au niveau desquelles on retrouve des échelons. La répartition du personnel par catégorie est faite conformément aux dispositions statutaires et réglementaires qui sont propres à l'administration publique béninoise.

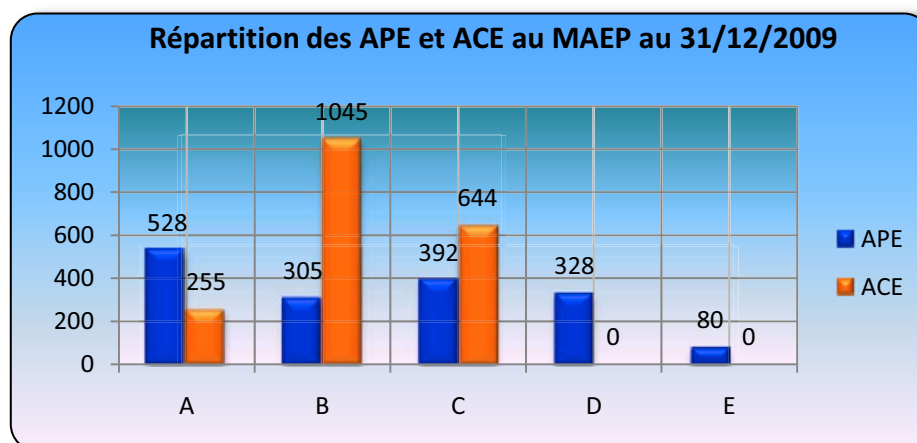
Le regroupement desdits agents par classe des catégories sus énumérées permet de distinguer la classe des agents d'exécution spécialisée (catégorie **C**), la classe des agents d'application (catégorie **B**), la classe des agents de conception, de direction ou de contrôle (catégorie **A**). Au 31 décembre 2009, l'effectif du personnel du MAEP se chiffre à 3577 agents toutes catégories, classes, statuts et corps confondus au nombre desquels figurent 1944 agents techniques d'encadrement technique agricole (voir tableau n°1).

**Tableau N° 1** : Répartition des APE et ACE en activité au niveau du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche au 31 décembre 2009.

Catégories	Statuts		TOTAL
	APE	ACE	
<b>A</b>	528	255	789
<b>B</b>	305	1045	1353
<b>C</b>	392	644	1042
<b>D</b>	328	0	335
<b>E</b>	80	0	80
<b>Total</b>	1633	1944	3577
<b>Pourcentage</b>	45,65%	54,35%	100%

Source : SGPF/DRH/MAEP

<sup>3</sup> Au MAEP, il n'y a pas de personnel contractuel technique agricole appartenant à la catégorie D et E.



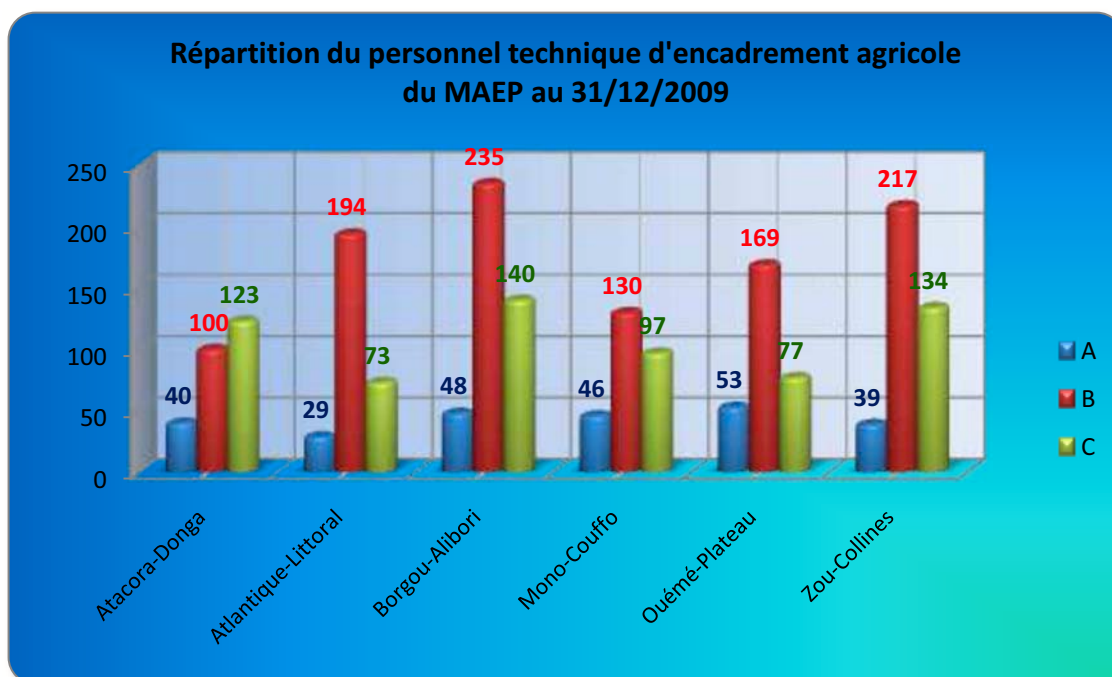
**Graphique n°1** : Répartition catégorielle et géographique des APE et ACE au niveau du MAEP.

Il ressort de l'analyse des données contenues dans le tableau n° 1 qu'avec un effectif de **1633**, les ACE représentent **54,35%** de l'effectif total du personnel du MAEP. Cet effectif est réparti par CeRPA comme suit dans le tableau n° 2.

**Tableau N° 2** : Répartition du personnel technique d'encadrement agricole en activité au niveau des centres régionaux pour la promotion agricole (**CeRPA**) au 31 décembre 2009.

Catégories	CeRPA						TOTAL
	Atacora-Donga	Atlantique-Littoral	Borgou-Alibori	Mono-Couffo	Ouémé-Plateau	Zou-Collines	
A	40	29	48	46	53	39	255
B	100	194	235	130	169	217	1045
C	123	73	140	97	77	134	644
Total	263	296	423	273	299	390	1944
Pourcentage	13,53%	15,23%	21,76%	10,04%	15,38%	20,06%	100%

Source : SGPF/DRH/MAEP



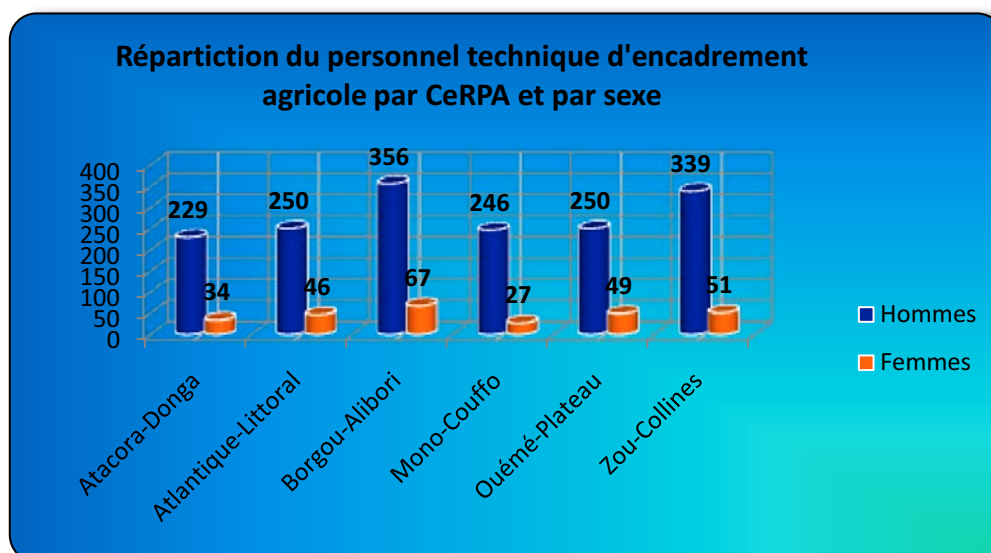
**Graphique n° 2** : Répartition catégorielle et géographique des ACE par CeRPA.

Il convient toutefois de faire remarquer que la population féminine sur l'effectif des 1944 agents techniques d'encadrement agricole du MAEP est de 274 toutes catégories et corps confondus. Cette population représente 14,09% de la population objet de notre étude et se présente par CeRPA comme suit dans le tableau n° 3 :

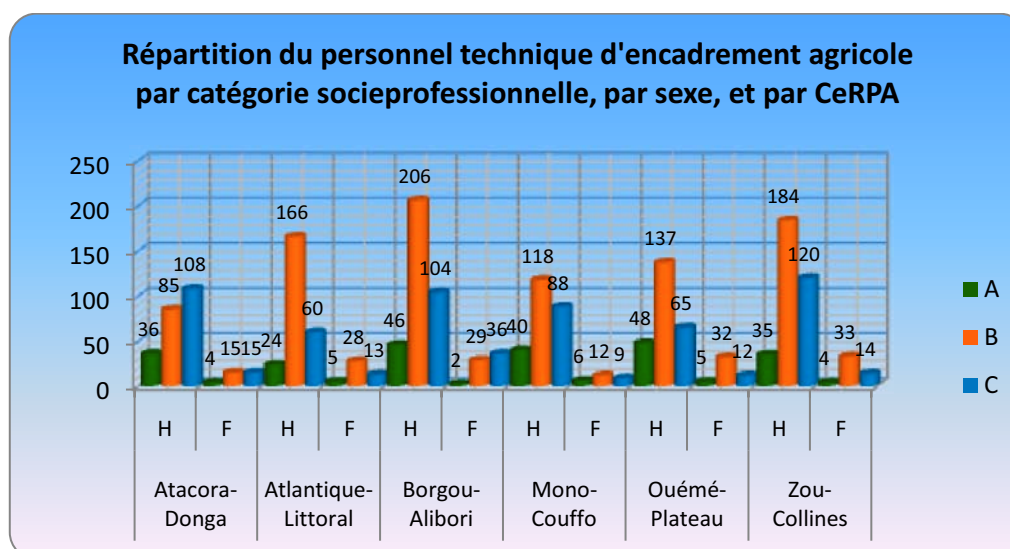
**Tableau N° 3** : Répartition par sexe du personnel technique d'encadrement agricole en activité au niveau des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) au 31 décembre 2009.

	A		B		C		TOTAL		TOTAUX
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Atacora-Donga	36	4	85	15	108	15	229	34	263
Atlantique-Littoral	24	5	166	28	60	13	250	46	296
Borgou-Alibori	46	2	206	29	104	36	356	67	423
Mono-Couffo	40	6	118	12	88	9	246	27	273
Ouémé-Plateau	48	5	137	32	65	12	250	49	299
Zou-Collines	35	4	184	33	120	14	339	51	390
<b>TOTAL</b>	<b>229</b>	<b>26</b>	<b>896</b>	<b>149</b>	<b>545</b>	<b>99</b>	<b>1670</b>	<b>274</b>	<b>1944</b>

Source : SGPF/DRH/MAEP



**Graphique n° 3** : Répartition du personnel technique d'encadrement Agricole par sexe et par CeRPA



**Graphique n° 4** : Répartition du personnel technique d'encadrement Agricole par catégorie socioprofessionnelle, par sexe et par CeRPA

L'analyse du graphique n° 3 et du graphique n° 4 réalisées sur la base des données collectées sur le personnel montre que malgré les efforts du Gouvernement d'implanter la culture du genre à travers toutes ses actions d'envergure, la problématique de l'égalité de sexe face l'emploi peine encore à décoller en raison du grand du passé.

## ***Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : état des lieux des pratiques de GRH au MAEP***

Notre stage qui s'est déroulé au cours de la période allant du 07 septembre au 04 décembre 2009 à la DRH du MAEP, nous a permis non seulement de confronter les connaissances théoriques aux réalités de la vie professionnelle, mais aussi et surtout d'observer attentivement la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines qui existent.

Nous avons pu, suivant le calendrier qui a été établi de commun accord avec le Directeur des Ressources Humaines, notre maître de stage, parcourir chacun des services de la DRH. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) que nous avons pu observer et qui concernent spécifiquement la cible de notre étude peuvent être regroupées de la façon suivante :

- ❖ pratique de la gestion des carrières ;
- ❖ pratique du recrutement du personnel ;
- ❖ pratique de la formation du personnel ;
- ❖ pratique de la notation du personnel ;
- ❖ conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au travail.

### ***A- La pratique de la gestion des carrières***

La gestion des carrières (**GC**) est l'ensemble des activités qui visent à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les différents actes qui affectent la vie professionnelle du travailleur depuis son entrée jusqu'à sa sortie de l'entreprise. Cet ensemble d'activités vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

La mise en place de la gestion des carrières se réalise sur la base des dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat. Elle part de la conclusion du contrat de travail à la prise d'avenant au contrat de travail. Ces différents actes permettent de retracer la carrière de l'agent.

⇒ ***Les différents actes de carrière***

L'***engagement*** pour les ACE est consacré par le premier contrat qu'ils signent avec l'administration. Ils sont par ce contrat recrutés pour occuper les postes soumis aux concours ou tests de sélection auxquels ils ont régulièrement pris part.

Il convient de souligner que tout ACE nouvellement recruté est soumis à une période d'essai qui correspond à la durée du préavis en cas de rupture unilatérale du contrat. Cette période est de six (06) mois pour les agents des catégories A et B et de trois (03) pour ceux de la catégorie C et D. La période d'essai n'est renouvelable qu'une seule fois quelque soit la catégorie à laquelle l'agent appartient mais lui doit être notifié dans un délai préalable de trente (30) jours pour les catégories A et B et quinze (15) pour les catégories C et D.

L'***avancement d'échelon*** intervient de façon automatique dans la carrière de l'agent dans un cycle de deux ans. Il permet de passer d'un échelon inférieur à celui immédiatement supérieur. Mais il convient de souligner dans le cas des ACE, l'avancement est constaté par des avenants au contrat initial de l'agent avec pour incidence de passer d'un indice inférieur à un indice supérieur suivi d'augmentation corrélative de la rémunération.

La nomination des ACE dans les cadres réguliers des agents permanents de l'Etat (APE) n'intervient qu'à l'issue d'une période de quatre (4) ans lorsqu'ils ont été reconnus éligibles au reversement du statut d'ACE en APE. Dès lors que l'ACE devient APE son statut change également.

Il convient de noter que pour la signature de ces différents projets d'actes soumis à la signature du Ministre en charge du travail et de la fonction publique, il est prévu des délais prédéterminés qui devraient faciliter la parution desdits actes. Ces délais ne sont pas souvent respectés par les agents chargés de la conduite de ces activités. La preuve en est que des agents attendent parfois fois au-delà d'un an avant d'entrer en possession de leurs actes.

**Conclusion séquentielle 1 : Non-respect des délais d'élaboration des projets d'actes de gestion des carrières.**

⇒ ***Le dossier individuel***

La gestion de la carrière du personnel touche également aux activités relatives au traitement du fichier individuel du personnel. Le dossier individuel du personnel est constitué d'une chemise à rabat sur laquelle sont mentionnés les nom et prénoms de l'agent, son numéro matricule et son corps d'appartenance. A l'intérieur de cette chemise, on retrouve les différents documents qui retracent d'une part, les événements liés à la situation administrative et d'autre part, ceux liés à sa situation personnelle. Le dossier individuel contient une fiche de synthèse sur laquelle sont centralisées toutes les données/informations.

Des constats qui ont été faits, il ressort que depuis leur recrutement intervenu en 2007, l'administration du MAEP n'a pas encore confectionné pour chacun d'eux des dossiers individuels.

**Conclusion séquentielle 2 : Inexistence du dossier individuel des ACE.**

En marge des différents actes de la carrière, il importe de noter que l'ACE contrairement à l'APE ne connaît qu'une seule position administrative en raison du fait qu'il est recruté sur poste. Il s'agit de la ***position d'activité*** dans laquelle reste l'agent durant toute sa carrière vis-à-vis de l'administration publique aussi longtemps qu'il demeure ACE.

En dehors d'être présent à son poste de travail comme position d'activité, l'ACE bénéficiant de congé annuel, de congé maladie, de congé de maternité, de congé exceptionnel, d'autorisation spéciale d'absence ou de stage de formation professionnelle, de recyclage et/ou de perfectionnement organisé par l'Etat est considéré comme étant également en activité.

Les divers mouvements dudit personnel au niveau régional et les autorisations spéciales de mutation rendent la maîtrise de leur position géographique difficile surtout quand il s'agit de faire le point par structure ou par secteur.

Conclusion séquentielle 3 : ***Non maîtrise de la position des agents.***

***B- La pratique du recrutement du personnel***

⇒ ***Adéquation profil/poste***

Le recrutement se définit comme l'« ensemble des activités et des processus utilisés pour inciter un nombre suffisant des personnes qualifiées à poser leur candidature à un poste déterminé au sein de l'organisation, afin que la sélection du personnel puisse respecter les intérêts à court et à long terme des personnes et de l'organisation<sup>4</sup> ».

Le recrutement au MAEP est organisé conformément aux dispositions du statut général des agents permanents de l'Etat et le décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Les mises à disposition faites par le Ministère en charge de la fonction publique au profit du MAEP après les recrutements se font conformément aux besoins en personnel exprimés.

Conclusion séquentielle 4 : ***Adéquation entre le profil et le poste des agents recrutés.***

⇒ ***Identification des besoins de recrutement***

L'expression des besoins en recrutement n'est souvent pas faite en fonction des impératifs de recrutement du secteur.

En effet, le souci de rationaliser les crédits alloués au ministère dans le cadre des recrutements de personnel amène le MAEP à privilégier le recrutement d'agents pour les postes de bas niveaux à ceux des postes de niveaux élevés. Les recrutements sont beaucoup plus orientés vers une approche quantitative que qualitative. Cette situation ne permet pas d'apprécier avec objectivité les besoins réels du ministère.

---

<sup>4</sup> SHIMON, L., et al., (1995), : « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », édition du Renouveau Pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition, p. 732.

L'insuffisance des crédits de recrutement a entraîné pour le ministère une situation de sous-effectif quantitatif et qualitatif. Alors que le déficit prévisionnel pour le compte de l'année 2009 est évalué à 195 postes vacants à la suite des départs à la retraite, les crédits notifiés au MAEP par le Ministère de l'Economie et des Finances n'ont permis de recruter que 12 agents.

En effet, le départ des 195 agents admis à faire valoir leurs droits à la retraite devraient conduire l'administration du MAEP à procéder à leur remplacement soit par la promotion des agents encore activité mais à un niveau inférieur ou soit par le recrutement de nouveaux agents. En conséquence, le MAEP devrait bénéficier d'un crédit subséquent au titre de l'année 2009 pour satisfaire ses besoins réels en personnel. Dans la pratique, les ministères sectoriels se contentent simplement de l'enveloppe budgétaire qui leur a été notifiée par le Ministère en charge des Finances pour gérer les questions de pénurie de ressources humaines.

Conclusion séquentielle 5 : ***Sous effectif quantitatif et qualitatif.***

⇒ ***Occupation des postes***

Nous avons aussi constaté que certains postes prévus dans le cadre organique ne sont pas pourvus au point où dans certaines directions, des chefs de service sont sans collaborateurs. C'est ainsi qu'à la Direction des Ressources Humaines, le chef du service des études, de la réglementation et des affaires sociales et le chef du service du contentieux et des affaires disciplinaires sont seuls à animer leur service respectif.

Conclusion séquentielle 6 : ***Insuffisance chronique de personnel.***

***C- La pratique de la gestion de la formation du personnel***

⇒ ***Politique de formation***

La formation apparaît comme l'une des pratiques de GRH qui permet à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technologique. Nous aborderons cette pratique de GRH par rapport aux différentes phases de sa gestion.

La politique de formation est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Elle fait partie des axes stratégiques. C'est bien en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation qu'elle doit se doter des compétences effectives dont elle aura besoin.

Dans le document de politique de formation, on trouve la volonté exprimée par la Direction et engageant toute l'organisation en matière de formation<sup>5</sup>.

Ce document de stratégie de GRH qui décrit les grandes lignes sur lesquelles le MAEP devrait asseoir sa politique de développement de ses ressources humaines n'existe pas pour favoriser l'élaboration du plan de formation du secteur.

Conclusion séquentielle 7 : ***Inexistence d'un texte de politique de formation.***

⇒ ***Plan de formation***

Le plan de formation représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci<sup>6</sup>.

Le processus d'élaboration du plan de formation au niveau du MAEP s'est appesanti sur les données issues des cadres organiques des différentes structures du ministère en vue de concevoir une grille de positionnement des qualifications et compétences des agents. Cette grille comporte pour chaque poste ou emploi :

- le profil du titulaire du poste ou emploi (corps, catégorie, date de départ à la retraite, dernier diplôme, formations complémentaires ou expériences) ;
- le profil requis pour occuper le poste (corps, niveau d'études ou spécialités correspondantes pour l'accès à ce corps, différentes formations ou expériences requises) ;
- les besoins en recrutement des trois (03) années (2008-2009-2010) sur la base des informations relatives aux départs des agents admis à faire valoir leur droit à une pension de retraite et les postes qui sont à pourvoir ;

---

<sup>5</sup> VIGNON, L., (2008-2009), : Cours de Formation et Développement des Ressources Humaines, GRH/ENAM.

<sup>6</sup> VIGNON, L., (2008-2009), Op. cit.

- les besoins en formation qualifiante et/ou donnant droit à un diplôme (écarts entre les qualifications et/ou expériences acquises et celles requises).

Conclusion séquentielle 8 : ***Existence du plan de formation du personnel.***

⇒ ***Identification des besoins de formation***

Le plan de formation, pour être opérationnel et permettre de répondre aux besoins en formation mérite d'être précédé d'une bonne identification desdits besoins.

La collecte des besoins en formation se fait par les autres structures du ministère à la demande de la DRH. Ces besoins sont ensuite centralisés au niveau de la DRH qui procède au choix du ou des thèmes de formation. Un cabinet en GRH est alors invité à organiser et mener ces actions de formation. Il se pose dès lors le problème de l'analyse qui est faite de ces besoins.

Conclusion séquentielle 9 : ***Mauvaise identification des besoins de formation.***

⇒ ***Analyse des besoins de formation***

Les différentes actions de formation exécutées au niveau du MAEP proviennent des besoins de formation exprimés par les différentes structures. Les responsables desdites structures recensent les intentions de formation du personnel au niveau des Chefs de service en vue de leur transmission à la DRH qui procède à leur centralisation et sélection par arbitrage.

On pourrait aussi s'interroger sur la démarche de planification des ressources humaines (RH) utilisée par la DRH pour identifier les déséquilibres qu'une session de formation peut corriger.

Conclusion séquentielle 10 : ***Mauvaise analyse des besoins de formation.***

⇒ ***Evaluation de la formation***

L'évaluation des actions de formation est une activité post-formation qui permet de faire le point sur les notions et les pratiques enseignées aux apprenants en vue d'apprécier le seuil d'appropriation et au besoin d'identifier les actions correctrices pour la période à venir.

Le constat que nous avons fait à ce niveau révèle que les différentes actions de formation commanditées par la DRH au profit du personnel du secteur n'ont pas été évaluées.

Conclusion séquentielle 11 : ***Non-évaluation des actions de formation.***

#### ***D- Pratique de la notation du personnel***

##### ***⇒ La notation***

La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères que sont : les aptitudes professionnelles ; la qualité de l'agent ; la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Ainsi définie, la notation comporte deux éléments qui doivent être cohérents : une note chiffrée variant de 0 à 20 et une appréciation écrite.

Dans la fonction publique béninoise, le système d'évaluation professionnelle repose sur la notation des agents et est consacré par les articles 52 à 55 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat et les articles 70 à 74 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

En effet, les dispositions des deux documents de référence imposent de procéder à la notation des agents à partir du 15 août de chaque année en vue d'apprécier la valeur professionnelle de chaque agent dans l'emploi occupé et son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur.

Selon les dispositions réglementaires en la matière, l'appréciation des ACE doit se faire en tenant compte individuellement de leur ***esprit de discipline***, de leur ***disponibilité***, de leur ***rendement*** et de leur ***comportement général*** au cours de l'année de référence.

Le constat qui a été fait révèle que l'évaluation professionnelle ne s'est pas déroulé comme le prévoit les textes réglementaires tant en ce qui concerne son caractère annuel et la période de référence. Cette situation a amené les agents à solliciter

l'indulgence de leurs supérieurs hiérarchiques en vue de bénéficier de faveurs exceptionnelles. Les notes attribuées dans ces conditions sont souvent loin d'être objectives.

Conclusion séquentielle 12 : ***Non-respect de la procédure annuelle de notation.***

⇒ ***Fiches de poste***

La fiche de poste ou description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste.

Cette fiche est pour le superviseur comme un instrument de gestion permettant de fixer les objectifs au collaborateur pour qui elle représente un instrument de travail. L'absence de fixation des objectifs s'accompagne de l'inexistence des descriptions de poste. Il s'ensuit que les agents sont incapables de dire ce qu'ils ont comme responsabilités liées à leur poste de travail.

Il ressort de nos investigations qu'il existe dans la structure où nous avons effectué notre stage un document de description de poste élaboré en 2006 à la suite des réformes entreprises au niveau des Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural (CARDER) devenus par la suite Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA). Ce document, aujourd'hui largement dépassé et en déphasage avec le nouvel cadre organique du ministère, ne présente que sommairement les responsabilités des titulaires des postes qui y sont décrits.

Conclusion séquentielle 13 : ***Fiches de poste dépassées.***

⇒ ***Fixation des objectifs***

Pour être efficace à son poste, l'employé doit savoir ce que l'employeur attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action.

Pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, ils doivent être fixés par rapport à chacune des responsabilités du collaborateur. Le supérieur hiérarchique et son supervisé se mettent d'accord sur ce

que le supervisé doit faire et sur les résultats que le supérieur peut attendre de lui. La fixation d'objectifs se résume à la notification des lettres de mission aux ACE.

En effet, les superviseurs ne discutent pas avec leurs supervisés de ce qui est attendu d'eux. Seuls dans leur bureau, ils conçoivent des lettres de mission dans lesquelles ils décrivent sommairement les activités liées au poste que tiennent leurs agents. C'est sur la base de ces lettres de mission que les agents élaborent les plans de travail annuel (**PTA**).

Conclusion séquentielle 14 : **Absence de fixation d'objectifs.**

⇒ **Critères d'évaluation**

Le critère se définit comme étant un principe caractérisant un système de valeur auquel on se réfère pour réaliser une appréciation permettant de reconnaître, de distinguer une chose, une notion.

Les critères d'évaluation des postes sont des critères de référence utilisés pour déterminer la valeur relative d'un poste. On peut par exemple retenir les aspects suivants : les responsabilités, le savoir-faire et les exigences physiques.

En ce qui concerne les ACE, ces critères s'énoncent comme ci-après : **esprit de discipline, disponibilité, rendement, comportement général**. Mais la question se pose de savoir si en l'absence de la pratique de fixation d'objectif et de description de poste, la notation des agents peut se faire sur des bases objectives.

Les critères que propose le décret visé supra paraissent peu pertinents car ils ne permettent pas aux évaluateurs de mesurer facilement les résultats obtenus par l'agent au cours de la période de référence.

En effet, il ressort de nos investigations que les superviseurs ont eu de sérieuses difficultés pour attribuer des notes aux agents évalués par rapport à chacun des critères retenus en raison du fait qu'ils sont trop généraux et n'emportent pas la même compréhension chez eux. La non-pertinence de ces critères conduit à une mauvaise maîtrise du mécanisme d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques.

### Conclusion séquentielle 15 : ***Non-pertinence des critères de notation.***

#### ***E- Les conditions d'hygiène, santé et sécurité au travail***

##### ⇒ ***Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail***

La mission du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (**CHSCT**), telle qu'elle est définie dans le Code du travail, est de contribuer à la protection de la santé (aussi bien physique que mentale) et de la sécurité des salariés de la société. Cette mission doit faire l'objet de l'une des politiques RH de l'organisation en vue d'y placer le travailleur dans sa position d'acteur de son développement.

Nous avons constaté que le MAEP ne dispose pas d'un document de politique sécurité et santé au travail à l'instar du document cadre de politique nationale de sécurité et santé au travail.

En effet, malgré les risques auxquels sont exposés les agents du MAEP surtout les agents techniques d'encadrement lors de la manipulation des produits phytosanitaires, ce ministère ne dispose pas d'un CHSCT. Lesdits agents ne bénéficient pas non plus d'assurance santé, de primes de risques, ni ne font l'objet de visites médicales périodiques entrant dans le cadre de la réalisation du bilan de santé annuelle.

### Conclusion séquentielle 16 : ***Absence de politique d'hygiène et de sécurité au travail.***

##### ⇒ ***Ambiance de travail***

L'ambiance de travail est l'ensemble des facteurs psychologiques qui influent sur la vie quotidienne des travailleurs en entreprise.

Ces facteurs psychologiques peuvent déteindre positivement ou négativement sur la culture d'entreprise et conduire soit à sa consolidation ou à sa désintégration.

Malgré les revendications syndicales qui conduisent à de fréquents mouvements de débrayages, l'ambiance de travail est toujours bien appréciable. Les relations

socioprofessionnelles qu'entretient l'administration avec les travailleurs à travers les représentants syndicaux sont empreintes de convivialité.

Conclusion séquentielle 17 : **Bonne ambiance de travail.**

Au total, nos observations de la pratique de la gestion des ressources humaines à la DRH du MAEP nous ont permis de ressortir les **forces** ci-après :

⇒ **Inventaire des atouts (forces)**

- adéquation entre le profil et le poste des agents recrutés ;
- existence du plan de formation du personnel ;
- bonne ambiance de travail.

Mais à côté de ses forces qui méritent d'être renforcées, la DRH est confrontée à certaines difficultés qui constituent ses **faiblesses**. L'ignorance de ces insuffisances pourrait rendre peu perceptible la réalisation de sa mission et le bon déroulement des activités dans tout le ministère. Au nombre de ces faiblesses figurent :

⇒ **Inventaire des problèmes (faiblesses)**

- non-respect des délais d'élaboration des projets d'actes de gestion des carrières ;
- Inexistence du dossier individuel des ACE ;
- mauvaise identification des besoins de recrutement ;
- insuffisance chronique de personnel ;
- inexistence de politique de formation ;
- mauvaise identification des besoins de formation ;
- mauvaise analyse des besoins de formation ;
- non-évaluation des actions de formation ;
- non-respect de la procédure annuelle de notation.
- absence de fixation d'objectifs ;
- absence de mise à jour des fiches de poste ;
- non-pertinence des critères de notation ;

- absence de politique d'hygiène et de sécurité au travail ;
- insuffisance de locaux et défectuosité des installations électriques pouvant entraîner des incendies.

La résolution de ces différents problèmes constitue des défis majeurs que doit relever la DRH en vue de mieux faire face à la mission qui est la sienne.

Après le précédent diagnostic, nous passons au ciblage de la problématique de notre étude.

## ***Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude***

La présente section sera consacrée tout d'abord au choix et à la spécification de la problématique de l'étude (paragraphe 1) et ensuite à présenter la vision globale de résolution de la problématique (paragraphe 2).

### ***Paragraphe 1 : Choix et Spécification de la problématique***

Avant de procéder au choix d'une problématique pour notre étude, il apparaît nécessaire d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent des observations faites sur le lieu du stage. Cet exercice conduira dans un premier temps à regrouper les problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles (A) et ensuite à opérer le choix d'une problématique pour l'étude et procéder à sa justification (B).

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

Le regroupement des problèmes identifiés dans la section précédente sera présenté dans le tableau ci-après :

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

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Pratique de la gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des délais d'élaboration des projets d'actes de gestion des carrières ;</li> <li>- Inexistence du dossier individuel des ACE.</li> </ul>	Mauvaise gestion de la carrière du personnel	Problématique de la gestion optimale de la carrière du personnel

2	<b>Pratique du recrutement du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquation entre le profil et le poste des agents recrutés ;</li> <li>- mauvaise identification des besoins de recrutement ;</li> <li>- insuffisance chronique de personnel.</li> </ul>	<b>Inefficacité du système de recrutement du personnel</b>	Problématique d'optimisation du système de recrutement du personnel
3	<b>Pratique de la formation du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence de politique de formation ;</li> <li>- existence du plan de formation du personnel ;</li> <li>- mauvaise identification des besoins de formation ;</li> <li>- mauvaise analyse des besoins de formation ;</li> <li>- non-évaluation des actions de formation.</li> </ul>	<b>Absence de politique de formation du personnel</b>	Problématique d'élaboration et mise en œuvre d'une politique de formation
4	<b>Pratique de la notation du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect de la procédure annuelle de notation ;</li> <li>- absence de fixation d'objectifs ;</li> <li>- absence de mise à jour des fiches de poste ;</li> <li>- non-pertinence des critères de notation.</li> </ul>	<b>Inefficacité du système de notation du personnel</b>	Problématique de l'amélioration du système de notation du personnel
5	<b>Conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de politique d'hygiène et de sécurité au travail ;</li> <li>- bonne ambiance de travail.</li> </ul>	<b>Absence de politique d'hygiène, santé et sécurité au travail</b>	Problématique d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique d'hygiène, santé et sécurité au travail

**Source :** Résultat de l'état des lieux.

Les problèmes ayant été inventoriés et les problématiques possibles ayant été dégagées, nous procédons au choix de la problématique qui nous paraît la plus importante à résoudre et à sa justification.

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

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt font apparaître cinq (05) différentes problématiques importantes dans le domaine de la gestion des ressources au MAEP auxquelles la DRH devrait s'employer à apporter

des solutions requises si elle tient à améliorer son système de management. Il s'agit de :

1. l'optimisation de la gestion de la carrière du personnel ;
2. l'optimisation du système de recrutement du personnel ;
3. l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation ;
4. l'amélioration du système de notation du personnel ;
5. l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'hygiène, santé et sécurité au travail.

Il est évident que dans le cadre de notre étude, nous ne pouvons pas aborder tous ces problèmes liés à la gestion des ressources humaines. Nous avons alors choisi de focaliser notre attention sur les considérations relatives au système de notation des agents contractuels de l'Etat (ACE) et plus précisément, l'évaluation professionnelle du personnel technique d'encadrement du MAEP qui, pour nous, reste une préoccupation fondamentale.

Il convient de rappeler que le problème général est l'inefficacité du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP. Les problèmes spécifiques qui en résultent sont :

- le non-respect de la procédure annuelle de notation ;
- l'absence de fixation d'objectifs ;
- l'absence de mise à jour des fiches de poste ;
- la non-pertinence des critères de notation.

C'est dans le but de contribuer à la résolution de cet ensemble de problèmes général et spécifiques liés à la problématique que nous avons choisi comme thème : **« Analyse du système de notation des agents contractuels de l'Etat : cas du personnel technique d'encadrement du MAEP »**.

En effet, **LAROCQUE Charles**, psychologue industriel, en répondant à la question du pourquoi évaluer le rendement indique que « les entreprises qui adoptent une politique d'évaluation du rendement du personnel le font généralement pour au

moins l'une des raisons suivantes : reconnaître les résultats et les efforts des employés dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, identifier les besoins en formation des employés, récompenser les employés pour les résultats concrets atteints et améliorer l'efficacité de l'entreprise »<sup>7</sup>. Il n'est donc pas surprenant de constater qu'au moment où l'Administration publique béninoise a choisi de s'engager sur la voie d'une gestion axée sur les résultats, l'une des pratiques de gestion des ressources humaines qu'est l'évaluation du personnel soit un sujet préoccupant ; car c'est par elle que l'on parvient à apprécier le degré d'atteinte des objectifs qui sont assignés aux agents.

La gestion du rendement étant un processus permanent où le superviseur et le supervisé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail du supervisé et sa contribution globale à l'organisation, nous avons senti la nécessité de réfléchir à ce volet de gestion des ressources humaines.

En choisissant de réfléchir sur l'amélioration du système de notation des ACE en général et plus spécifiquement du personnel technique d'encadrement du MAEP, nous avons voulu contribuer à la mise en place des outils de gestion moderne et à l'amélioration du système de notation proposé par le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Après avoir passé l'étape du choix de la problématique, formulé et justifié le sujet, il nous paraît indispensable de procéder à la spécification et la vision globale de résolution de ladite problématique.

### ***Paragraphe 2 : Vision globale et séquence de résolution de la problématique***

Ce paragraphe sera consacré à la clarification de la vision globale de la problématique (A) et aux séquences de résolution de cette problématique (B).

---

<sup>7</sup> [www.psychologueindustriel.com](http://www.psychologueindustriel.com), LAROCQUE Charles : L'évaluation du rendement pour améliorer la performance de l'entreprise, in Bulletin journaliSTIQ, Volume 3, Numéro 3.

### ***A- Vision globale de résolution du problème général***

La recherche de la performance apparaît aujourd'hui comme une condition indispensable à la compétitivité des organisations. Il est donc normal que les administrations publiques s'emploient de plus en plus à orienter leurs actions vers des stratégies favorisant à la fois la performance et la productivité.

La gestion par résultats est une équation qui s'inscrit au cœur de la problématique de la valorisation du capital humain. La qualité du management des ressources humaines dont on attend de plus en plus une implication et une contribution appréciables dans l'atteinte des objectifs sectoriels conduit bien souvent à se poser les questions suivantes :

- comment peut-on établir une administration performante orientée vers les objectifs de développement alors que les ressources humaines qui y travaillent ne savent pas souvent ce qu'elles doivent faire ?
- sur quelle base repose le système de notation du personnel technique d'encadrement agricole dont on attend une implication et une contribution appréciables ?
- comment parvenir à apprécier de façon rationnelle la contribution desdits acteurs s'ils ne font pas régulièrement l'objet d'une notation périodique ?
- peut-on conduire une procédure d'évaluation professionnelle sans avoir au préalable fixé aux agents évalués des objectifs de développement reposant sur des critères et des mesures de critères ?
- le système actuel de notation répond-il aux attentes des ACE ?

Il convient de rappeler que le problème général autour duquel nous avons choisi de mener nos réflexions est l'***inefficacité du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP*** qui se décline en quatre problèmes spécifiques.

## ***B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques***

### ***⇒ Approche générique liée au problème spécifique n° 1 :***

Le problème spécifique relatif au non-respect de la procédure annuelle de notation met à nu les faiblesses liées à l'absence de planification dans le processus d'évaluation. Cette situation révèle une importance capitale pour les raisons ci-après :

de prime abord, les conclusions issues des états généraux sur l'Administration publique béninoise recommandent que « la culture administrative doit être réorientée vers le mérite, le service public et le contrôle de gestion ou des résultats »<sup>8</sup> et que « les techniques de management du secteur privé doivent être utilisées dans les Administrations publiques afin d'en améliorer les performances ».

Il ressort de ce qui précède que le mécanisme de gestion axée sur le mérite peut être institué au niveau du MAEP comme méthode d'évaluation du rendement du personnel.

Ensuite, pour ***LEVY-LEBOYER Claude et PERETTI Jean-Marie***, l'évaluation du rendement apparaît comme un outil de gestion stratégique qui permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en mesurant la performance individuelle en fonction des objectifs de l'entreprise.

Enfin, poursuivant dans la logique de ces derniers, ***LEGRAS Catherine*** pense que « l'évaluation du rendement est un excellent outil de management, un mal nécessaire à la gestion des carrières ». Il s'ensuit que l'évaluation du rendement du personnel est un outil de gestion qui facilite l'appréciation de la contribution de chaque agent.

La pratique au MAEP a révélé que les évaluations ne sont pas faites à bonne date conformément aux dispositions de l'article 70 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat qui veut qu'il soit : « procédé chaque année, à partir du 15 août, à l'évaluation professionnelle des agents contractuels de l'Etat ». La résolution de ce problème spécifique nous

---

<sup>8</sup> **MFPTRA** : « Diagnostic de l'Administration publique : Recommandations des états généraux, objectifs et stratégies de la réforme administrative, p 4.

conduira à envisager *une approche orientée vers un suivi rigoureux des activités entrant dans le cadre de la procédure de notation.*

⇒ *Approche générique liée au problème spécifique n° 2 :*

Le problème spécifique touchant à l'absence de fixation d'objectifs pose le problème de l'inexistence des contrats d'objectifs qui apparaît comme un outil indispensable au service du processus d'évaluation du personnel.

En abordant la question de la détermination de l'objectif, **HELLRIEGEL** et d'autres auteurs pensent que « même si la détermination de l'objectif n'est pas une tâche facile, l'utilité du processus quant à la réalisation des desseins de l'organisation justifie généralement cet effort »<sup>9</sup>.

Il importe de rappeler ici que c'est par la fixation d'objectifs que le superviseur et le supervisé déterminent, de commun accord, les objectifs clairs et mesurables qui sont fixés au supervisé. C'est sur la base de ces objectifs que le supervisé établit son plan d'action. La fixation d'objectifs nécessite aussi l'utilisation de certains outils tels que le référentiel de compétences, la fiche de poste.

La résolution de ce problème spécifique conduit à proposer une *approche basée sur la gestion participative par objectifs (GPPO)*, c'est-à-dire la mise en place d'un système de gestion basé sur les objectifs.

⇒ *Approche générique liée au problème spécifique n° 3 :*

Le problème spécifique relatif à l'absence de mise à jour des fiches de poste pose la problématique de la mauvaise gestion des emplois. La gestion des emplois se retrouve au cœur de la notion de la gestion des emplois et des compétences (**GPEC**).

En effet, la question qui sous-tend la démarche de la GPEC est de savoir avec combien de personnes, dans quelles structures et avec quels types de compétences l'organisation va travailler à l'avenir.

---

<sup>9</sup> **HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN** (1999) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons, 1<sup>ère</sup> édition, 7<sup>ème</sup> tirage, p 449

Le groupe de mots “structures et compétences” fait penser à la notion d’emploi. La mauvaise gestion des emplois renvoie donc à la non prise en compte des réalités de l’organisation tant au plan structurel que sur celui des compétences. Dès lors, on peut comprendre l’importance de la mise à jour des fiches de poste dans une organisation en fonction des influences des environnements auxquels elle est soumise.

De ce qui précède on peut retenir que la fiche de poste est un outil de gestion qui est appelé à évoluer au fil des ans. C’est un document qui n’est pas nécessairement parfait la première fois et qui peut être complété d’année en année.

Par conséquent, l’inexistence, la mauvaise élaboration ou l’absence de la mise à jour des fiches de poste ne facilite pas la tenue des postes par les agents ; toutes choses qui ne permettent pas de faire une bonne appréciation du rendement du supervisé. La résolution de ce problème spécifique conduit à recommander la mise en place d’une ***procédure d’élaboration des fiches de poste en fonction de l’évolution de l’emploi.***

⇒ ***Approche générique liée au problème spécifique n° 4 :***

Le problème spécifique qui touche à la non-pertinence des critères de notation fait ressortir les difficultés que les évaluateurs ont rencontré dans l’appréciation de la valeur professionnelle des agents en se basant sur les critères retenus par le décret n° 2008-377 visé supra.

En effet, les critères en cause se rapportent à l’esprit de discipline, à la disponibilité, au rendement et au comportement général de l’agent. Ils sont généraux et ne permettent pas aux superviseurs de noter objectivement les agents. Il faut que ces critères soient décomposés en sous critères capables de permettre à l’évaluateur d’apprécier les différents comportements développés par les agents. Ils seront formulés par des items qui traduisent les réalités socioprofessionnelles observables. La résolution de ce problème spécifique amène à envisager une ***approche basée sur la mise en place d’un référentiel des critères de notation.***

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

### ***1- Synthèse des approches génériques identifiées***

**Tableau n° 5** : Synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

<b><i>Problèmes spécifiques</i></b>	<b><i>Approches génériques retenues</i></b>
Non-respect de la procédure annuelle de notation	approche orientée vers un suivi rigoureux des activités entrant dans le cadre de la procédure de notation
Absence de fixation d'objectifs	approche basée sur la gestion participative par objectifs (GPPO)
Absence de mise à jour des fiches de poste	procédure d'élaboration des fiches de poste en fonction de l'évolution de l'emploi
Non-pertinence des critères de notation.	approche basée sur la mise en place d'un référentiel des critères de notation

**Source** : Réalisé dans le cadre de la présente étude

### ***2- Séquences de résolution de la problématique***

La vision globale de résolution des problèmes spécifiques que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en deux (02) grandes phases décomposée chacune en cinq (05) étapes :

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

Il se décline dans les opérations ci-après :

1. fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
2. identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;
3. construction du tableau de bord de l'étude (**TBE**) ;
4. revue de littérature ;
5. méthodologie adoptée.

## ***Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions***

Cette phase se décline en :

1. collecte et traitement des données ;
2. analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. approches de solutions ;
4. conditions de mise en œuvre des solutions ;
5. élaboration du tableau de synthèse de l'étude (**TSE**).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations faites au cours du stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, le sujet justifié et la vision globale de résolution de la problématique retenue indiquée, nous aborderons dans le cadre des lignes qui suivent, le chapitre deuxième consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions pour un système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP plus objectif.

## CHAPITRE DEUXIEME

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX  
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR  
L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE  
NOTATION AU MAEP

## **CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE NOTATION AU MAEP**

Ce second chapitre sera consacré d'une part à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section 1) et d'autre part aux enquêtes de vérification des hypothèses et aux approches de solutions pour la résolution de la problématique (Section 2).

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

#### ***Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude***

##### ***A- Fixation des objectifs de l'étude***

Avant de satisfaire à l'obligation de présentation des objectifs de la présente étude, il nous est apparu indispensable de rappeler que le problème général que nous avons choisi de résoudre est l'***inefficacité du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP*** et que les problèmes spécifiques y afférents sont le non-respect de la procédure annuelle de notation, l'absence de fixation d'objectifs, l'absence de mise à jour des fiches de poste et la non-pertinence des critères de notation.

A cet effet, la fixation des objectifs de cette étude se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers la présente étude est de contribuer à l'amélioration du système de notation du personnel technique d'encadrement agricole du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure d'évaluation professionnelle. Plus spécifiquement, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de quatre (04) et s'énoncent comme suit :

N° 1 : faire des suggestions relatives au respect de la procédure annuelle de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP (OS n° 1) ;

N° 2 : proposer un mécanisme de fixation d'objectifs individuels au personnel technique d'encadrement du MAEP (OS n° 2) ;

N° 3 : envisager l'actualisation des fiches de poste au personnel technique d'encadrement du MAEP en fonction de l'évolution de l'emploi (OS n° 3) ;

N° 4 : proposer une grille de notation basée sur la mise en place d'un référentiel de critères de notation pour le personnel technique d'encadrement du MAEP (OS n° 4).

Les objectifs de l'étude ainsi fixés, nous passerons donc à l'étape de la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

### ***B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude (TBE)***

Les causes et hypothèses retenues ici concernent essentiellement les niveaux d'analyse générale et spécifique et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. Les causes que nous présenterons à cette étape sont des causes hypothétiques qui pourront être confirmées ou infirmées par les résultats de nos enquêtes. Elles seront classées par ordre d'importance croissante au regard de chaque problème spécifique.

#### ***⇒ Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif au non-respect de la procédure annuelle de notation***

S'agissant du problème relatif au non-respect de la procédure annuelle de notation, nous avons identifié deux (2) causes possibles au terme de nos observations. Il s'agit de :

- l'insuffisance du temps à consacrer à l'évaluation ;
- le défaut de fixation d'objectifs fixés aux agents au début du cycle de gestion.

On a coutume de constater que l'encadrement ne se donne pas le temps nécessaire pour mettre en œuvre la procédure d'évaluation. En conséquence, l'évaluation annuelle est presque toujours faite à la sauvette.

Il convient de rappeler que la réussite de l'évaluation nécessite qu'elle soit réalisée au cœur de l'entretien d'évaluation. C'est un exercice qui demande que le superviseur prenne le temps de discuter avec le supervisé et de parvenir à partager avec lui la compréhension qu'il doit avoir de sa mission.

Il se pose alors le problème de la planification des tâches et activités. Dans ces conditions, on ne devrait pas être surpris de se rendre compte que les évaluateurs consacrent peu de temps à l'entretien d'évaluation avec leurs collaborateurs au cours de l'année. Cependant, à notre avis, la seconde raison évoquée ci-dessus semble mieux expliquer le problème.

**GUIDIBI Edgar**<sup>10</sup> fait observer que « au nombre des problèmes majeurs dont souffre l'Administration publique béninoise, figure en bonne position le manque de contrats d'objectifs passés entre les agents publics et leurs structures de manière à leur fixer des normes précises de résultats sur la base desquelles ils seront évalués et promus ». Il va sans dire que l'absence d'évaluation annuelle du rendement du personnel est due au défaut de fixation d'objectifs fixés aux agents au début du cycle de gestion.

L'évaluation du rendement ne pouvant se réaliser ex nihilo, il importe que soient déterminés au préalable les objectifs sur la base desquels elle doit être conduite. Cette cause-ci apparaît plus plausible dans la mesure où le défaut de fixation d'objectifs fixés aux agents au début du cycle de gestion peut expliquer le deuxième problème spécifique.

Dans ces conditions, l'évaluation du rendement du personnel ne saurait être une réalité dans le contexte de la gestion axée sur les résultats si le MAEP ne s'en tenait

---

<sup>10</sup> In « Rapport provisoire relatif à l'étude sur l'amélioration de la performance de l'Administration Publique béninoise dans la gestion du temps » avril 2006 ; p 15

qu'au système de notation défini par le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat. C'est pourquoi, nous émettons l'hypothèse suivante : « ***Le non-respect de la procédure annuelle de notation du personnel est dû au défaut de fixation d'objectifs individuels aux agents en début du cycle de gestion*** ». (HS n° 1).

⇒ ***Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif à l'absence de fixation d'objectifs***

Après analyse du problème lié à l'absence de fixation d'objectifs au personnel technique d'encadrement du MAEP, nous avons pu identifier de manière théorique deux causes possibles. Il s'agit de la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel et du manque de définition et de clarification préalables des responsabilités de chaque agent.

S'agissant de la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement dans un cycle de gestion, elle nous paraît être la cause la plus plausible, après notre analyse de la situation.

En poursuivant notre analyse sur la cause relative au manque de définition et de clarification préalables des responsabilités de chaque agent, elle ne nous paraît pas la plus pertinente, face à celle de non-fixation d'objectifs de rendement au personnel en raison du fait qu'il faut au préalable fixer les objectifs de rendement avant de chercher à les clarifier.

Il convient de rappeler que l'existence d'un rendement acceptable doit être précédée de l'étape de fixation d'objectifs à atteindre au cours d'une période donnée. L'atteinte des résultats souhaités nécessite la mise en œuvre de l'exercice de clarification des responsabilités de chaque agent, ce qui permet à celui-ci de mieux gérer son temps de travail. C'est pourquoi, nous émettons l'hypothèse suivante : « ***L'absence de fixation d'objectifs de rendement au personnel est due à la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement dans un cycle de gestion*** » (HS n° 2).

⇒ ***Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif à l'absence de mise à jour des fiches de poste***

De l'analyse du problème d'absence de mise à jour des fiches de poste, nous avons pu déterminer deux (02) causes pertinentes exploitables que sont la vacance de poste et l'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi.

Du cours de *Techniques de gestion du rendement* de monsieur **DAVOH Martin** (2009), on peut retenir que lorsque les responsabilités changent ou que le poste est à pourvoir de nouveau, la description des postes doit être adaptée aux nouvelles conditions. La mise à jour des fiches de description des postes est le corollaire de l'adaptation aux nouvelles conditions suggérées ci-dessus. Elles devraient être revues et, au besoin, adaptées au moins tous les deux ans.

La vacance de postes, le fait de pourvoir un ancien ou un nouveau poste comme première cause relative au problème d'absence de mise à jour des fiches de poste nous paraît être une cause peu plausible après notre analyse de la situation. En effet, des investigations que nous y avons faites, il ressort que la vacance de poste ou le pourvoi d'un ancien ou d'un nouveau poste n'est pas de nature à influencer fondamentalement le document de description de poste. La cause la plus plausible reste donc celle relative à l'évolution des responsabilités.

En effet, le document de description de poste qui existe a été élaboré en 2005 et malgré le changement de l'organigramme des Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural (**CARDER**), actuels Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (**CeRPA**) et les nouveaux défis du secteur agricole aucune modification n'a été apportée à ce document. Par conséquent, l'hypothèse numéro 3, relative au problème spécifique de son rang peut être libellée de la manière suivante : **« L'absence de mise à jour des fiches de poste est due au défaut d'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi »**. (HS n° 3).

⇒ ***Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif à la non-pertinence des critères de notation***

A l'analyse du problème de la non-pertinence des critères de notation nous n'avons pu identifier deux causes, à savoir, l'inadéquation des critères de notation aux nouvelles situations d'emploi et l'absence des textes d'application du décret n° 2009-377 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Le management des ressources humaines nécessite l'utilisation de certains outils qui le rendent rationnel. Mais il n'est pas rare de constater que les responsables de certaines organisations conduisent les hommes qui sont sous leur responsabilité en se limitant aux activités routinières. La grille de notation est l'un de ces outils qui facilitent le suivi et l'évaluation des travailleurs. Elle est composée de critères d'appréciation des différents comportements observables en situation de travail.

Parler de l'inadéquation des critères de notation aux nouvelles situations d'emploi, c'est porter un doigt accusateur sur le défaut de l'administration de ne pas réviser de façon périodique lesdits critères en vue de les adapter aux contingences de l'environnement du travail. A y regarder de près, cette cause paraît peu plausible dans la mesure où dans le résumé d'un article de **GLASER Emmanuel**, commissaire du gouvernement, il est indiqué : « lorsqu'un décret fixe des critères sur le fondement desquels doit être effectuée la notation d'une catégorie d'agents publics, l'administration ne peut y ajouter des critères complémentaires, quand bien même ils auraient pour objet de tenir compte de chaque cadre d'emploi. **Elle peut en revanche détailler les critères** ». Il s'ensuit que la seconde cause identifiée paraît beaucoup plus plausible.

En effet, nous avons retenu que les critères querellés sont trop généraux. Il revient alors de ce point de vue au législateur de prendre des textes d'application pour mieux clarifier lesdits critères afin d'en faciliter l'utilisation. Par conséquent, l'hypothèse n° 4, relative au problème spécifique de son rang peut être libellée de la manière suivante : « **La non pertinence des critères de notation est due au défaut de**

*prise de textes d'application au décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat* ». (HS n° 4).

⇒ ***Causes et hypothèse liées au problème général***

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent, une hypothèse générale. La problématique, les objectifs, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses y relatives sont présentés dans le tableau n° 5 ci-dessous.

***C- Construction du tableau de bord de l'étude***

C'est le premier niveau de synthèse des indicateurs spécifiques qui permet de cerner rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation de nos hypothèses de recherche. Le libellé de ce tableau se présente à la page suivante.

**Tableau n° 6** : Tableau de bord de l'étude sur l'« *Analyse du système de notation des Agents Contractuels de l'Etat : cas du personnel technique d'encadrement du MAEP* »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Hypothèses
<b>Niveau général</b>		<b>Problème général</b> : Inefficacité du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Objectif général</b> : Contribuer à l'amélioration du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Cause générale</b> :	<b>Hypothèse générale</b> :
<b>Niveaux spécifiques</b>	1	<b>Problème spécifique 1</b> : Non-respect de la procédure annuelle de notation	<b>Objectif spécifique 1</b> : Faire des suggestions relatives au respect de la procédure annuelle de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Causes spécifiques 1</b> : - l'insuffisance du temps à consacrer à l'évaluation ; - le défaut de fixation d'objectifs fixés aux agents au début du cycle de gestion	<b>Hypothèse 1</b> : Le non-respect de la procédure annuelle de notation du personnel est dû au défaut de fixation d'objectifs individuels aux agents en début du cycle de gestion
	2	<b>Problème spécifique 2</b> : Absence de fixation d'objectifs	<b>Objectif spécifique 2</b> : Proposer un mécanisme de fixation d'objectifs individuels au personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Cause spécifique 2</b> : - méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel - manque de définition et de clarification préalables des responsabilités de chaque agent	<b>Hypothèse 2</b> : L'absence de fixation d'objectifs de rendement au personnel est due à la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement dans un cycle de gestion
	3	<b>Problème spécifique 3</b> : Absence de mise à jour des fiches de poste	<b>Objectif spécifique 3</b> : Contribuer à l'élaboration des fiches de poste au personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Causes spécifiques 3</b> : - vacance de poste - l'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi	<b>Hypothèse 3</b> : L'absence de mise à jour des fiches de poste est due au défaut d'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi
	4	<b>Problème spécifique 4</b> : Non-pertinence des critères de notation	<b>Objectif spécifique 4</b> : Proposer la prise des textes d'application au décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat	<b>Causes spécifiques 4</b> : - l'inadéquation des critères de notation aux nouvelles situations d'emploi - l'absence des textes d'application du décret n° 2009-377 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat	<b>Hypothèse 4</b> : La non-pertinence des critères de notation est due au défaut de prise de textes d'application au décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat

Source : Résultat des enquêtes.

## ***Paragraphe 2 : Approche méthodologique de l'étude et revue de littérature***

Nous avons défini une méthodologie pour notre recherche qui requiert que nous prenions connaissance de la littérature qui se rapporte, d'une manière ou d'une autre, à notre sujet.

### ***A- Méthodologie de recherche***

L'objectif poursuivi par cette étude est de contribuer à améliorer les pratiques de notation des agents techniques d'encadrement agricole du MAEP dans le cadre de l'évaluation annuelle. Nous avons donc retenu une méthodologie de collecte des informations qui a consisté en une recherche documentaire et en l'élaboration des instruments de collecte des données.

La recherche documentaire nous a permis de prendre connaissance du contenu de divers ouvrages traitant de la question de la notation ou de l'évaluation professionnelle ainsi que des textes législatifs et réglementaires qui définissent le régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat au Bénin. Pour mieux comprendre le sujet, la consultation de nombreux sites sur internet nous a été aussi très utile.

Les instruments de collecte de données que nous avons utilisés sont le questionnaire à l'endroit du personnel du MAEP et un guide d'entretien pour les Directeurs et supérieurs hiérarchiques directs des agents concernés de ce ministère.

### ***B- Revue de littérature***

En vue d'affiner notre approche de la notation ou de l'évaluation professionnelle qui représente un centre d'intérêt pour beaucoup d'auteurs de management ou de gestion des ressources humaines, nous avons eu à effectuer nos recherches dans plusieurs centres de documentation pour faire le point des connaissances sur notre sujet. Cette approche nous a amené à la bibliothèque de plusieurs centres de documentation dont celui de **l'Ecole Nationale d'Administration et de**

**Magistrature (ENAM), de l'Institut « Polytech le Citoyen ».** Nous avons également effectué des recherches sur internet.

Nous aborderons la revue de littérature en prenant pour centres d'intérêts les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. A cet égard, nous exposerons à travers ces thématiques les réflexions liées au problème général d'*inefficacité du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP* et aux problèmes spécifiques en résolution que sont :

- le non-respect de la procédure annuelle de notation (PS n° 1) ;
- l'absence de fixation d'objectifs (PS n° 2) ;
- l'absence de mise à jour des fiches de poste (PS n° 3) ;
- la non-pertinence des critères de notation (PS n° 4).

Il nous est apparu nécessaire de préciser le point des connaissances relatives aux problèmes spécifiques qui sont contenus dans la thématique du problème général de la notation des agents contractuels de l'Etat. Ces différents centres d'intérêt associés au problème général et aux problèmes spécifiques feront l'objet du développement qui suit.

### ***1- Exposé des contributions antérieures sur le problème de non-respect de la procédure annuelle de notation***

L'exposé des contributions antérieures sur la problématique du non-respect de la procédure annuelle de notation se fera par rapport aux méthodes d'évaluation du rendement des agents.

**DIETRICH Anne et PIGEYRE Frédérique**, dans : **La gestion des ressources humaines, 2005, repères, la découverte** ont soutenu que « l'évaluation est au cœur de la GRH, sa pratique permanente est difficile à maîtriser. Elle renvoie à un enjeu de transparence, étroitement lié à celui de l'équité. Cette notion rejoint celle de « justice distributive ». A cet enjeu d'équité s'ajoute celui de la réalisation de la performance économique. L'évaluation réussie sera donc celle qui, en amont,

encourage le salarié à être performant et en aval, s'assure du bon niveau de performance atteint, ainsi que de la pertinence de la sanction/récompense ».

**SHIMON L. Dolan** et alliés, dans “**Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000**”, (2<sup>ème</sup> édition, Edition du Renouveau Pédagogique, 1995), abordent le concept de l'évaluation du rendement comme étant « un système structuré et formel visant à mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné, ainsi que son niveau d'absentéisme, de productivité, ou ses possibilités d'amélioration future ».

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

Outil très important au service du management, l'évaluation des salariés fait l'objet de différentes approches (a) et méthodes (b) que nous présenterons afin de savoir, au regard de leurs avantages et inconvénients, quelle approche ou méthode suggérer à la hiérarchie du MAEP.

#### ***a- Les différentes approches en matière d'évaluation du personnel***

L'évaluation des employés connaît deux approches fondamentales : l'approche basée sur la personne et celle centrée sur les résultats.

L'approche basée sur la personne consiste à évaluer les traits personnels, les comportements et le potentiel de l'individu. Elle s'appuie sur le degré de réussite de l'agent au travail en relation avec ses habiletés et ses capacités.

Par contre, l'approche centrée sur les résultats suggère d'apprécier non le travailleur mais plutôt la qualité et le degré de réalisation du travail à lui confié. Les tenants de

cette approche recommandent d'orienter l'évaluation en s'appesantissant beaucoup plus sur les résultats produits par le travailleur et à s'abstenir de prendre en compte la façon dont il l'accomplit.

Cependant, une distinction entre l'évaluation du potentiel et l'évaluation de la performance ou du rendement s'impose. Mais d'ores et déjà, il faut faire la nuance entre la performance et le rendement.

Parlant de la performance humaine appréciée à travers le rendement et la productivité du travail, **MARTORY Bernard et CROZET Daniel**<sup>11</sup>, affirment que « rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens alors qu'ils sont significatifs de deux catégories distinctes. Le rendement exprime une performance en termes techniques et la productivité en termes économiques. Le premier concept obéit à la logique de la gestion de la production, le second à celle du calcul économique. Entre les deux, le système des prix et des coûts fait la différence ».

Alors que l'**évaluation du potentiel** est une approche centrée sur la personne qui consiste à favoriser le développement personnel de chaque employé de façon qu'il atteigne une performance plus élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de son expérience et de ses aspirations de carrière, l'**évaluation de la performance**, par contre, représente une approche centrée sur les résultats. Elle consiste à analyser les résultats de l'activité des collaborateurs en vue d'apprécier leurs performances. Les forces et les faiblesses relatives à chaque approche peuvent être résumées dans le tableau qui suit :

---

<sup>11</sup> In « Gestion des ressources humaines, Collection Connaître et pratiquer la gestion » édition Nathan, 3<sup>ème</sup> édition, 1988,

**Tableau n° 7** : Forces et faiblesses des différentes approches d'évaluation

Approche	Définition	Arguments favorables	Arguments défavorables
<b>Evaluation centrée sur la personne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientation vers l'individu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traits personnels</li> <li>- Comportement</li> <li>- Connaissances</li> <li>- Habiletés</li> <li>- Potentiel</li> </ul> </li> <li>• <b>Postulat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les bons comportements</li> <li>- les bons moyens</li> <li>- les activités appropriées</li> <li>- conduisent aux bons résultats</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La somme des résultats spécifiques obtenus par un employé ne fournit pas une image juste et globale de la contribution de l'employé à l'organisation</li> <li>• En dépit de la production des résultats spécifiques attendus, des employés empruntent des comportements invisibles, à plus ou moins long terme à l'organisation : manque de collaboration avec les collègues, commérage, attitude négative face à la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire jouer à l'évaluateur un rôle de psychologue (analyse de la personnalité, des comportements)</li> <li>• Insécurité de l'évaluateur et méfiance de l'évalué</li> <li>• Basée sur une configuration erronée du cadre idéal alors que les emplois diffèrent quant aux exigences psychologues</li> <li>• Avantage aux conformistes</li> <li>• N'évalue pas la performance</li> <li>• Effets négatifs sur la performance</li> <li>• Effets démotivant des jugements portés sur des traits de personnalités déficients</li> </ul>
<b>Evaluation centrée sur les résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientation vers l'emploi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité et degré de réalisation du mandat</li> <li>- Analyse du travail</li> <li>- Contrôle des opérations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'accéder à la seule vraie mesure de la performance : vérifier si les résultats ont été atteints</li> <li>• Basée sur des données concrètes</li> <li>• Evite de comparer la personnalité des collègues de travail</li> <li>• Permet à chacun de s'affirmer et d'évoluer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'être injuste ou de se leurrer puisque les activités ne sont pas toutes quantifiables</li> <li>• Ne prend pas en considération des facteurs qui ne sont directement reliés aux réalisations accomplies (motivation, intérêts, qualifications, connaissances, ...)</li> <li>• Pas apte à produire une appréciation complète de la contribution</li> </ul>

Source : CAFRAD/ACBF, Séminaire sur l'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public : Objectifs, méthodes et obstacles à l'évaluation de la performance, Banjul (Gambie), 26-30 Mai 2003, par Benoît NDI ZAMBO, Professeur-Consultant à l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP), Yaoundé (Cameroun).

### ***b- Les méthodes d'évaluation***

A l'instar des approches, il existe également plusieurs méthodes d'évaluation, chacune présentant des avantages et des inconvénients comme indiqués dans le tableau ci-dessous.

Il convient de souligner que pour **SCHMIDT G. et MERCIER E.**, dans **“Gestion des ressources humaines”**, édition Dareios et Person Education<sup>12</sup>, « plusieurs techniques d'évaluation sont possibles et peuvent être combinées. Elles constituent la partie visible du processus d'évaluation, mais ne doivent pas occulter la préparation en amont ni les ramifications avec les autres composantes de la GRH ».

Ils poursuivent leur développement en affirmant qu'« aucune technique n'est a priori supérieure à une autre, chaque méthode étant plus ou moins adaptée à un contexte, une stratégie et un type de management. L'idéal est de pouvoir en combiner plusieurs et de bien considérer l'évaluation comme un processus qui s'inscrit dans la durée, et non une obligation à accomplir ponctuellement tous les ans ». De la même manière, ces auteurs estiment qu'« il existe de multiples critères d'évaluation, plus ou moins formalisés. Certains concernent le travail effectué et les moyens mis en œuvre, d'autres sont davantage axés sur les résultats ou le comportement. Les choix effectués seront autant de limites au système d'évaluation ».

---

<sup>12</sup> [www.gestionappliquee.com](http://www.gestionappliquee.com)

**Tableau n° 8** : Forces et faiblesses des méthodes d'évaluation

Méthodes	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<b>Méthodes faisant appel à des comparaisons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deux attributs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaisons entre les employés sur des dimensions appropriées</li> <li>- Comparaisons effectuées selon une dimension globale reflétant l'efficacité générale de l'employé au sein de l'organisation</li> </ul> </li> <li>• <b>Quatre variantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rangement direct</li> <li>- Rangement alternatif</li> <li>- Comparaison par paires</li> <li>- Distribution forcée</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation rapide</li> <li>• Efficace pour la distribution d'une masse salariale au mérite</li> <li>• Efficace pour détecter le meilleur employé d'un groupe</li> <li>• Bon moyen de contrôle de la validité d'autres méthodes</li> <li>• Prix de revient de la méthode : nul</li> <li>• Formation de l'évaluateur : pas nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'encadrement du jugement de l'évaluateur</li> <li>• Faible apport au dialogue entre l'évaluateur et l'évalué</li> <li>• Comparaison aléatoires entre les listes</li> <li>• Ouvrir la voie à de nombreux biais : préjugés, pressions extérieures, effet de « halo ».</li> </ul>
<b>Méthodes utilisant des standards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deux attributs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Chaque employé est évalué par rapport à un ou plusieurs standards écrits plutôt que par rapport aux autres employés</li> <li>b) Méthode analytique plutôt que globale (plusieurs facettes de la performance)</li> </ul> </li> <li>• <b>Plusieurs variantes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Méthodes des échelles de notation traditionnelles <ul style="list-style-type: none"> <li>- ensemble de critères accompagnés d'une échelle d'évaluation numérique (1 à 5 par exemple), alphabétique (A à D) ou sous forme verbale (faible à fort par exemple)</li> <li>- critères concernant la personne ou la personnalité</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation rapide</li> <li>• Permet de quantifier l'évaluation</li> <li>• Permet de comparer les résultats des évalués (à certaines conditions)</li> <li>• Standardisation maximale de la formule d'évaluation</li> <li>• Peut atteindre un haut niveau de fiabilité (à certaines conditions)</li> <li>• Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</li> <li>• Exige un minimum de formation de l'évaluateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent se manifester plusieurs biais : préjugés, pressions extérieures, effet de « halo », erreurs de tendance centrale et de tendance aux extrêmes</li> <li>• Emploi de termes généraux pouvant entraîner de la confusion et des interprétations différentes des critères</li> <li>• Prix de revient de la méthode : élevé s'il y a utilisation des échelles descriptive</li> </ul>

Méthodes	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<b>Méthodes utilisant des objectifs de performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fondée sur les objectifs de l'employé</li> <li>• description du poste de travail</li> <li>• définition des objectifs de l'employé</li> <li>• évaluation de l'atteinte des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre l'analyse sur les réalisations</li> <li>• Critères plus précis, mesurables et spécifiques au poste</li> <li>• Moins de subjectivité dans l'évaluation</li> <li>• Le supérieur immédiat devient plus un conseiller qu'un « juge »</li> <li>• L'évalué acquiert plus d'initiative et est plus en mesure de contrôler ses progrès</li> <li>• Rend justice aux non-conformistes</li> <li>• Oblige l'organisation à préciser ses objectifs, à clarifier les responsabilités, à s'attaquer aux problèmes qui nuisent à l'efficacité du cadre</li> <li>• Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</li> <li>• Prix de revient de la méthode : peu élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présume que les participants définiront des objectifs favorables à l'organisation et qui couvriront l'ensemble des responsabilités du poste</li> <li>• Difficulté d'identifier des objectifs réalistes et motivants tout en maintenant les gains déjà faits</li> <li>• Méthode qui n'indique pas la marche à suivre pour atteindre les objectifs</li> <li>• Exige plus de temps, de maturité et d'intégrité des participants Tendance à sacrifier les éléments subtils, non mesurables de la tâche</li> <li>• Seule, elle ne permet pas d'identifier et d'apprécier le potentiel</li> <li>• Mal employée, elle peut devenir un instrument de pression sur les évalués et avoir un effet de freinage sur le développement du travail d'équipe</li> <li>• Formation des participants : indispensable</li> </ul>
<b>Méthodes utilisant des indices ou événements significatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreurs ou incidents</li> <li>• Niveau de productivité</li> <li>• Taux de productivité</li> <li>• Taux d'absentéisme</li> <li>• Volume de vente</li> <li>• Taux de rejet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté d'expression de l'évalué</li> <li>• Jugement appuyé sur des faits observables</li> <li>• Bon apport au dialogue évaluateur-évalué</li> <li>• Prix de revient de la méthode : nul</li> <li>• Exige un minimum de formation de l'évaluateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à manier quand la supervision s'exerce à distance</li> <li>• Relevé des événements : astreignant pour l'évaluateur</li> <li>• Dossier des événements : peut apparaître comme un « livre noir »</li> <li>• Incitation à la gestion des détails et aux atermoiements</li> </ul>

Source : CAFRAD/ACBF, Séminaire sur l'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public : Objectifs, méthodes et obstacles à l'évaluation de la performance, Banjul (Gambie), 26-30 Mai 2003, par Benoît NDI ZAMBO, Professeur-Consultant à l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP), Yaoundé (Cameroun)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Nous avons choisi de faire abstraction de la méthode hybride présentée par l'auteur en raison du fait que les colonnes "avantages et inconvénients" n'ont pas été renseignées.

## ***2- Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence de fixation d'objectifs***

L'exposé des contributions antérieures relatives à l'absence de fixation d'objectifs nous amène à présenter successivement les théories liées à la nécessité et au processus de fixation des objectifs.

**HELLRIEGEL** et d'autres auteurs, en présentant les raisons qui justifient la détermination d'objectifs, affirment entre autres que « la fixation des objectifs engendre à la fois des gageures et des normes qui permettent de mesurer la performance des individus, des départements et de l'organisation. Les objectifs permettent de définir logiquement la structure de l'organisation. Ils déterminent, en partie, les modèles à suivre dans le domaine des communications, de la subordination hiérarchique, des rapports de pouvoir et de la division du travail. Les objectifs jouent donc un rôle en matière d'organisation »<sup>14</sup>. Il s'ensuit que le fait de fixer des objectifs améliore souvent le travail et l'efficacité des individus, des groupes et des organisations.

Poursuivant leur analyse et en tentant de répondre à la question de savoir en quoi consiste la fixation d'objectifs aux collaborateurs, ils déclarent que : « Pour l'individu, la détermination d'un objectif consiste à mettre au point, négocier et officialiser les buts que la personne a la responsabilité d'atteindre. Les employés dont les objectifs ne sont pas clairs ou qui n'ont pas d'objectifs à atteindre sont plus enclins à lambiner, à se contenter d'un rendement médiocre, à s'ennuyer et à en faire moins que les employés dont les buts sont clairs. En conséquence, les employés dont les buts ont été clairement définis se montrent énergiques, plus battants et plus productifs. Ils font les choses en temps utile, puis se lancent dans d'autres activités et vers d'autres buts »<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> **HELLRIEGEL, et al.**, (2004) : « *Management des Organisations* », Nouveaux Horizons de Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, 7<sup>ème</sup> tirage, p 450

<sup>15</sup> Op. cit, p 450-451.

Par ailleurs, ils avancent que « le processus de détermination d'un objectif (fixation du but) comprend la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine, et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés »<sup>16</sup>.

De ce qui précède, nous pouvons retenir que l'exercice de fixation d'objectifs au personnel nécessite la clarification des responsabilités liées à chaque poste de travail en établissant la convergence de vues entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu de ce dernier. Par ailleurs, la description des postes qui apparaît comme un puissant outil de gestion dans lequel sont consignées les responsabilités, les attributions et les tâches à un quelconque poste de l'organigramme. Enfin, l'atteinte des objectifs convenus nécessite l'établissement d'un plan d'actions qui présente à la fois les activités et tâches à mener.

C'est ce qui fait dire **CODO A. Thierry** que « la mise en place de tous ces outils d'organisation du travail 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, accroît ses performances et par ricochet concourt de façon significative à l'atteinte des objectifs globaux. Aussi, saura-t-il par rapport à quoi il est évalué et se faire une idée de l'appréciation qui sera faite de son travail »<sup>17</sup>. L'objectif est la description précise d'un résultat à atteindre par des actions concrètes dans un délai fixe. Pour répondre à cette exigence, l'objectif doit être formulé de manière à être **S M A R T**<sup>18</sup> :

---

<sup>16</sup> **HELLRIEGEL, et al.**, (2004) Op. cit, p 454

<sup>17</sup> **CODO A. Thierry**, mémoire de fin de formation du second cycle sur le thème : *Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP*, ENAM 2007, p. 36-37

<sup>18</sup> **Guide fixation d'objectifs**, Etat de Vaud / SPEV – janvier 2002

<b>SPÉCIFIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porte sur un objet précis, concret ;</li> <li>• atteint par un sujet nommé ou par groupe d'individus dont les contributions spécifiques sont clairement définies ;</li> </ul>
<b>MESURABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• résultat facilement observable ;</li> <li>• critères de réussite aisément quantifiables ou qualifiables ;</li> <li>• suivi par des points de contrôle périodique ;</li> <li>• appréciation finale par un entretien d'évaluation ;</li> </ul>
<b>AMBITIEUX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduisant un écart réel et significatif entre une situation actuelle et une situation souhaitable ;</li> <li>• stimulant car exigeant sans être inaccessible ;</li> <li>• si possible convergent vers les aspirations personnelles ;</li> </ul>
<b>RÉALISABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dans la zone de maîtrise de l'individu ;</li> <li>• actions et ressources planifiées ;</li> <li>• contraintes maîtrisées compétences et pouvoir d'action acquis ;</li> </ul>
<b>TEMPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• délimité dans le temps.</li> </ul>

A ce propos, **TOE Mamadou** pense que : « les grandes articulations de la procédure d'évaluation des performances sont, à quelques exceptions près, les suivantes : la fixation préalable des objectifs, la traduction des objectifs en activités opérationnelles à réaliser, la fixation des délais de réalisation des activités, la négociation des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs et enfin, la séance contradictoire de l'évaluation (encore appelée la phase d'entretien d'évaluation)»<sup>19</sup>.

**POSTEL Guy**<sup>20</sup>, quant à lui, distingue trois types d'objectifs :

Il parle tout d'abord des **objectifs à long terme** qui s'étalent sur une période de 10 à 15 ans. Ce type d'objectif concerne beaucoup plus les responsables au plus haut degré qui définissent en commun les buts précis mais lointains de l'ensemble de l'entreprise.

Ensuite, il présente les **objectifs à moyen terme** qui représentent des stratégies prévues pour une période de cinq ans. Ils concernent les stratégies qui identifient les domaines d'activités nouvelles, explorent les possibilités d'action, prévoient les obstacles et les moyens pour les surmonter. Ce type d'objectif concerne certaines

<sup>19</sup> **TOE Mamadou**, *Conférence du Bénin sur la fonction publique* tenue à Cotonou du 28/05 au 01/06/2001, sur la thématique « *Suivi et utilisation de l'évaluation des performances des agents de la fonction publique* »

<sup>20</sup> **POSTEL Guy**, : « Gestion par objectif et participation, un cas concret de D. P. O », collection Personnel, les éditions d'organisation, Paris 7<sup>ème</sup>, p. 24

personnes qui participent directement à l'étude des objectifs, à leur programme de réalisation.

Viennent enfin les **objectifs à court terme**. Ils concernent les objectifs qui se réalisent dans l'espace d'un an. Il s'agit tout simplement du plan annuel établi pour chaque unité de travail. Il doit combiner les objectifs d'expansion et de rentabilité avec les exigences de l'environnement propre à chaque unité de production. Mais il doit refléter l'expression des stratégies et des tactiques dont nous avons défini l'existence auparavant.

### **3- Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence de mise à jour des fiches de poste**

En abordant les considérations relatives aux consignes pour bien rédiger une description de poste dans son cours de **Techniques de gestion du rendement** de monsieur **DAVOH Martin**, (ENAM 2009), insiste sur le fait que « lorsque les responsabilités changent ou que le poste est à repourvoir, la description doit être adaptée aux nouvelles conditions. Les descriptions de poste doivent être revues et, au besoin, adaptées au besoin tous les deux ans ».

### **4- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non-pertinence des critères de notation**

De façon générale, les outils mis à la disposition de l'évaluateur sont : la fiche d'entretien de l'année n-1, la fiche de poste, le guide de l'évaluation et de la notation, la liste des formations éventuellement suivies par l'agent au cours de l'année n.

Il convient de noter que **CAUDEN Joël et SANCHES Adérito Alain** dans leur ouvrage « Gestion des ressources humaines », (septembre 1997), distinguent de façon spécifique l'entretien de notation et l'entretien d'évaluation comme outils d'appréciation de la performance du salarié.

Alors que l'entretien de notation a pour but de porter une appréciation chiffrée et littérale sur la valeur professionnelle de la personne notée, l'entretien d'évaluation a

pour objet de dresser un bilan de la période écoulée et de fixer des objectifs pour la période à venir.

L'entretien de notation comprend généralement plusieurs étapes : préparation de l'entretien, entretien, rédaction de la fiche de notation, exploitation de la fiche, information, en retour, de l'intéressé. Il a pour objectifs de :

- classer, par ordre de mérite, les personnels d'un service appartenant à un même niveau hiérarchique ;
- sélectionner et classer les agents susceptibles d'être promus au grade supérieur ;
- essayer une meilleure adaptation de l'agent à sa fonction ou à une autre fonction, voire même aptitude à une certaine spécification compte tenu de ses désirs et de ses facultés. La notation doit ainsi avoir un caractère pédagogique et rendre l'agent conscient de l'effort qu'il doit faire pour s'améliorer.

En ce qui concerne l'entretien d'évaluation, il représente un outil de management des ressources humaines lorsque l'évaluation est suivie d'actions concrètes. A cet égard, elle permet de :

- organiser un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- opérer un bilan de la période écoulée, débouchant sur la notation en tentant d'identifier les forces et les faiblesses de la personne évaluée ;
- fixer des missions prioritaires et d'arrêter de façon consensuelle un contrat d'objectifs individuels et/ou collectifs pour l'année à venir ;
- bâtir un plan individuel de formation ;
- élaborer un projet individuel de formation.

L'utilisation efficiente de ces différents outils dépend de critères pertinents. C'est ainsi que dans son manuel pédagogique « Evaluation des ressources humaines », (ENAM 2009), monsieur **DAVOH Martin** soutient qu'en matière d'évaluation, il serait impossible d'apprécier le rendement de l'employé dans l'organisation sans

avoir des repères que sont les critères. Ils apparaissent comme le guide sur lequel s'appuie l'évaluateur pour évaluer les ressources humaines.

Dans son développement il distingue deux types de critères :

- les **critères de productivité** subdivisés en critères quantitatifs mesurables et les critères liés aux objectifs de travail ;
- les **critères qui ne sont pas mesurables** mais que l'on peut observer. Il s'agit essentiellement des **comportements** que déploie le salarié au travail et qui sont considérés comme des éléments favorisant le développement de l'unité à partir du poste occupé.

Abordant l'aspect opérationnel de ces critères, il précise que pour se convaincre du caractère objectif de l'évaluation, il importe qu'ils soient pertinents et déterminants. Ces critères doivent être **précis, en nombre limité, définis de façon claire, mesurables et pondérés.**

Il n'est pas superflu de mentionner que ces critères sont analysés du point de vue de l'approche centrée sur la personne et de l'évaluation des résultats. Alors que les critères liés à l'évaluation des personnes portent sur les aptitudes, habiletés, traits personnels et comportements qui servent à examiner les caractéristiques personnelles de l'individu qui remplit une fonction dans l'entreprise, l'approche basée sur l'évaluation des résultats fait appel à des critères d'un autre ordre qui se veulent moins subjectifs. Cette dernière approche préconise deux types de critères que sont : les critères quantitatifs et les objectifs de travail.

Il convient également de noter que l'utilisation des différents types de critères se réalise par le choix de différentes méthodes.

## ***Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mises en œuvre***

Nous consacrerons cette section à la présentation des travaux relatifs à la collecte et à l'analyse des données (paragraphe 1) et aux approches de solution et des conditions de leur mise en œuvre (paragraphe 2).

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

Ce paragraphe sera consacré à la collecte des données (A) et à leur analyse (B).

#### ***A- Collecte des données***

##### ***1- Préparation et réalisation de la collecte***

Dans le cadre de la détermination de la population cible, nous avons identifié les agents concernés par notre étude dans les quatre (4) CeRPA qui sont au Sud Bénin. Il s'agit essentiellement des agents techniques d'encadrement agricole faisant partie des ACE en service dans les CeRPA. Une série d'entretiens ont été également réalisés avec les responsables communaux pour la promotion agricole (RCPA) qui ont procédé à la notation desdits agents à la base et avec les directeurs généraux des CeRPA, chacun, président du CODIR dans la structure dont ils ont la responsabilité. La population cible a donc été constituée de deux cent (200) ACE à raison de cinquante (50) par CeRPA, vingt (20) RCPA à raison de cinq (5) par CeRPA et de quatre (4) directeurs généraux de CeRPA, à raison d'un par CeRPA.

Le souci de présenter des données qui traduisent la réalité du terrain nous a amené à préférer parmi les outils de recherche le questionnaire et l'entretien. L'administration de ces outils a été précédée d'un pré test sur un échantillon plus réduit. Cette précaution nous a permis d'affiner lesdits outils en prenant en compte les observations des personnes approchées. La réalisation de la collecte des données s'est effectuée du 02 au 06 novembre 2009 aux CeRPA Atlantique-Littoral, Ouémé-Plateau, Mono-Couffo et Zou-Collines.

## **2- Choix des instruments de collecte**

Le choix des instruments de collecte de données a été fait en fonction de la population cible que nous avons retenu. Au nombre des différentes possibilités qui s'offraient à nous, nous avons préféré utiliser le questionnaire pour recueillir les informations recherchées auprès des agents évalués et l'entretien pour les évaluateurs.

**a- Le questionnaire :** Instrument de collecte de données, le questionnaire permet d'interroger la population cible à l'aide d'un formulaire comportant une série de questions rempli très souvent sous anonymat (confère annexe n° 2).

**b- Le guide d'entretien** que nous avons utilisé nous a permis de conduire les entrevues avec les RCPA et les directeurs généraux (confère annexe n° 3). Ces échanges nous ont permis de nous faire une opinion sur la compréhension qu'ont ces cadres de la notion et de la conduite de l'évaluation professionnelle sans toutefois occulter les problèmes auxquels ils ont eu à faire face.

## **3- Difficultés rencontrées**

Bien des difficultés rencontrées ont constitué des obstacles à la bonne conduite de l'enquête. Ces difficultés sont relatives à la répartition géographique de la population cible à leur indisponibilité et la réticence dont elle a fait montre au premier contact. L'autre difficulté que nous avons rencontrée est la lenteur dans la transmission des questionnaires pour leur traitement.

Il convient de souligner que sur les deux cent (200) questionnaires distribués, cent soixante douze (172) ont été récupérés et cent trente quatre (134) ont pu être exploités, soit respectivement 86% et 67% de l'échantillon. Certains questionnaires retournés sont restés inexploitable en raison du fait que des enquêtés ont coché plus d'une case par question.

## B- Présentation et analyse des données collectées

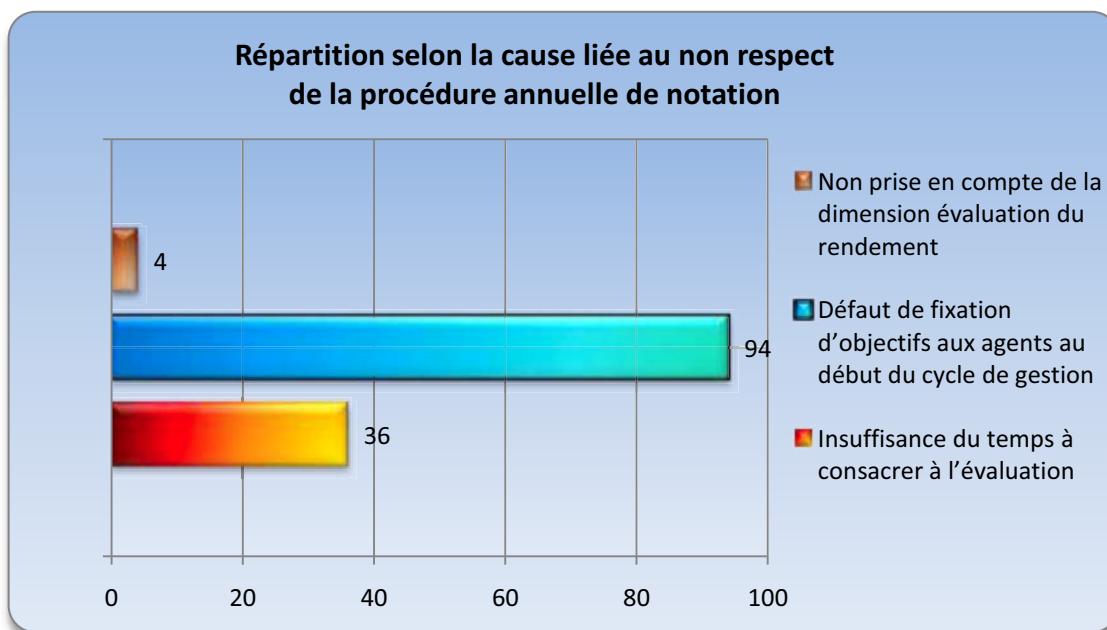
### 1- Présentation des données

#### a- Présentation et analyse des données de la collecte par rapport au non-respect de la procédure annuelle de notation (PS n°1)

La présentation et l'analyse du problème spécifique n° 1 relatif au non-respect de la procédure annuelle de notation se feront au moyen des tableaux et graphiques.

**Tableau n° 9** : Répartition selon la cause liée au non-respect de la procédure annuelle de notation

Modalités	Nombres d'observations	Pourcentage
Insuffisance du temps à consacrer à l'évaluation	36	26,87
Défaut de fixation d'objectifs aux agents au début du cycle de gestion	94	70,15
Non prise en compte de la dimension évaluation du rendement	4	2,99



**Graphique n° 5** : Répartition selon la cause liée au non-respect de la procédure annuelle de notation

A partir de l'analyse des résultats issus de l'enquête reposant sur 134 réponses exploitables, nous avons constaté que l'hypothèse selon laquelle le non-respect de la

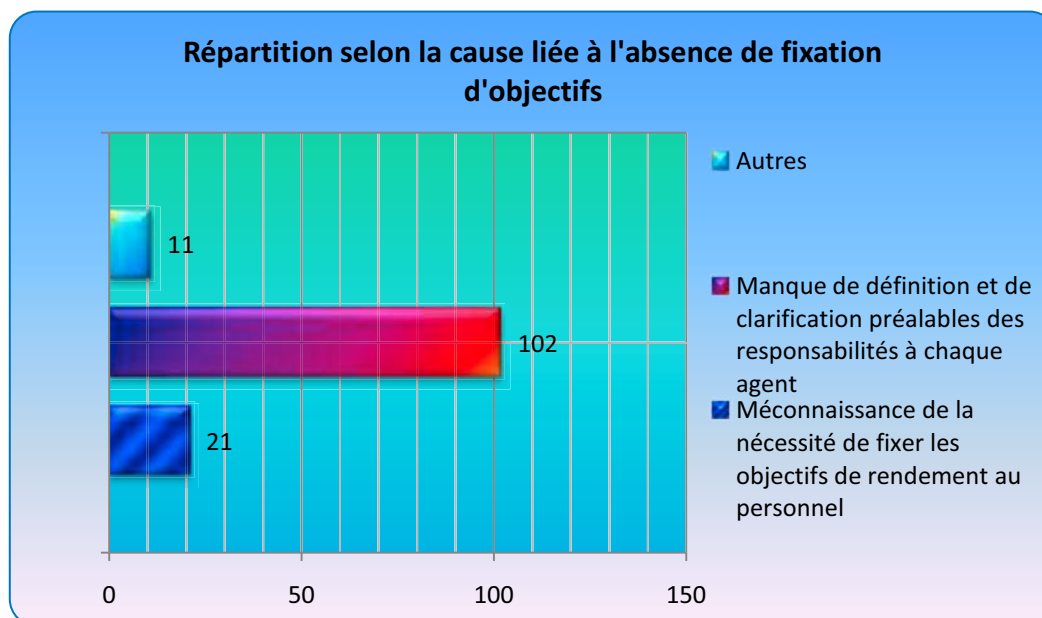
procédure annuelle de notation serait lié à l'insuffisance du temps à consacrer à l'évaluation a été vérifiée à 27%, celle relative au défaut de fixation d'objectifs aux agents en début du cycle de gestion a été vérifiée à 70% et puis celle relative à la non prise en compte de la dimension évaluation du rendement à 3%.

Ces résultats qui parlent d'eux-mêmes permettent de conclure que par rapport au problème spécifique n° 1 de non-respect de la procédure annuelle de notation, c'est le défaut de fixation d'objectifs aux agents au début du cycle de gestion 70%.

***b- Présentation et analyse des données liées aux problèmes d'absence de fixation d'objectifs (PS n°2)***

**Tableau n° 10** : Répartition selon la cause liée à l'absence de fixation d'objectifs

Modalités	Nombres d'observations	Pourcentage
Méconnaissance de la nécessité de fixer les objectifs de rendement au personnel	21	15,67
Manque de définition et de clarification préalables des responsabilités à chaque agent	102	76,12
Autres	11	8,21



**Graphique n° 6** : Répartition selon la cause liée à l'absence de fixation d'objectifs

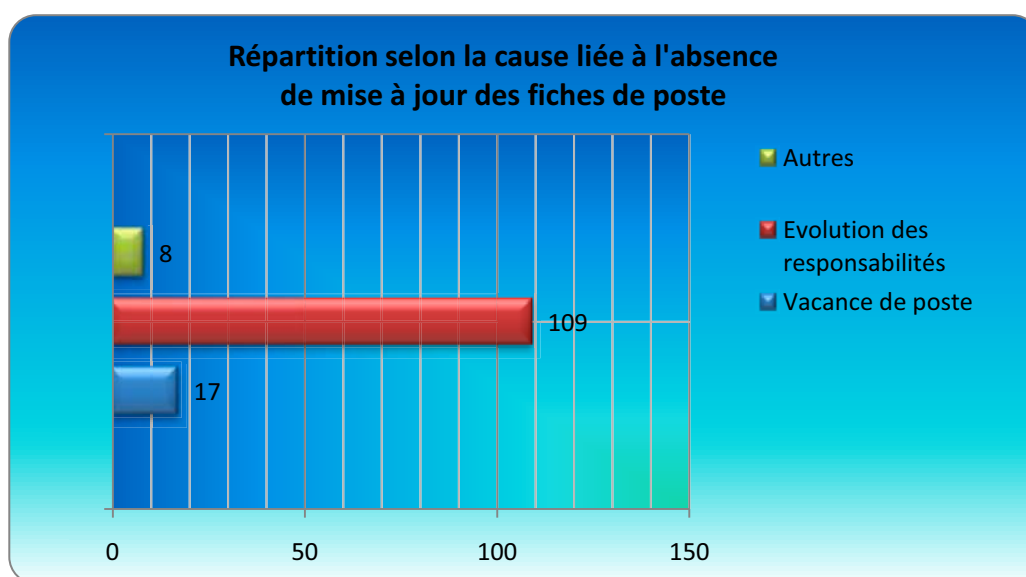
En se rapportant aux résultats de l'enquête qui sont consignés dans le tableau n° 7 sur 134 réponses exploitables, nous avons constaté que l'hypothèse selon laquelle l'absence de fixation d'objectifs serait liée à la méconnaissance de la nécessité de fixer les objectifs de rendement au personnel a été vérifiée à 16%, celle relative au manque de définition et de clarification préalables des responsabilités à chaque agent a été vérifiée à 76% et puis celle attribuée à d'autres causes à 8%.

A partir de ces observations relatives au problème spécifique n° 2 d'absence de fixation d'objectifs, c'est le manque de définition et clarification préalables des responsabilités à chaque agent a été vérifiée à 76%.

***c- Présentation et analyse des données liées au problème d'absence de mise à jour des fiches de poste (PS n°3)***

**Tableau n° 11** : Répartition selon la cause liée à l'absence de mise à jour des fiches de poste

Modalités	Nombres d'observations	Pourcentage
Vacance de poste	17	12,69
Evolution des responsabilités	109	81,34
Autres	8	5,97



**Graphique n° 7** : Répartition selon la cause liée à l'absence de mise à jour des fiches de poste.

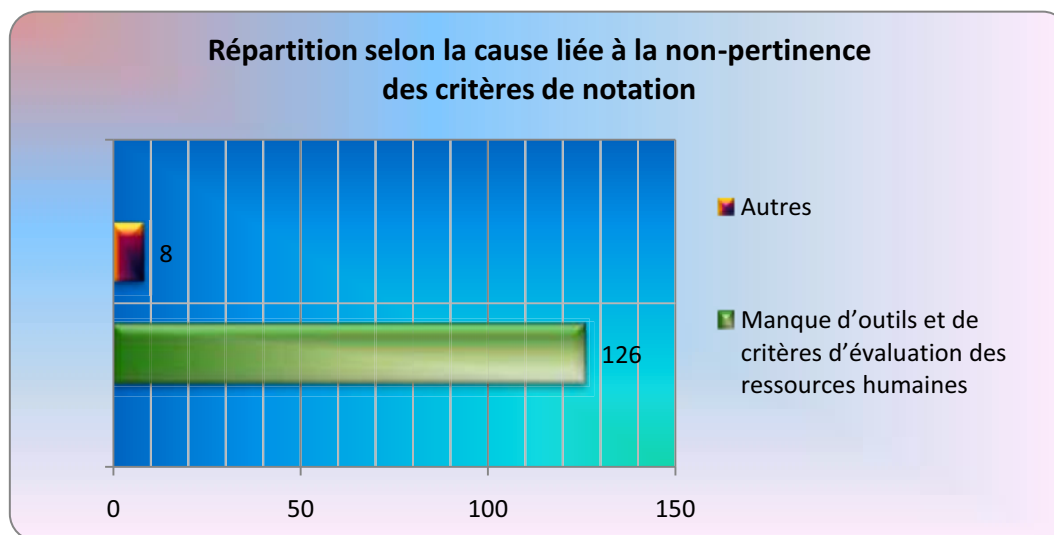
Les informations recueillies à l'issue de l'enquête reposant sur 134 réponses exploitables, nous avons remarqué que l'hypothèse selon laquelle l'absence de mise à jour des fiches de poste serait liée à la vacance des poste a été vérifiée à 13%, celle relative à l'évolution des responsabilités a été vérifiée à 81% et puis celle relative à d'autres causes non déclarées à 6%.

Sur la base de ces observations, nous pouvons conclure que par rapport au problème spécifique n° 3 d'absence de mise à jour des fiches de poste, c'est l'évolution des responsabilités qui a été vérifiée à 81%.

**d- Présentation et analyse des données liées à la non-pertinence des critères de notation (Problème spécifique n°4)**

**Tableau n° 12 :** Répartition selon la cause liée à la non-pertinence des critères de notation

Modalités	Nombres d'observations	Pourcentage
Manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines	126	94,03
Autres	8	5,97



**Graphique n° 8 :** Répartition selon la cause liée à la non-pertinence des critères de notation.

En se rapportant aux résultats de l'enquête qui sont consignés dans le tableau n° 9 sur 134 réponses exploitables, nous avons constaté que l'hypothèse selon laquelle la

non-pertinence des critères de notation serait liée au manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines a été vérifiée à 94%, celle relative aux autres causes non déclarées a été vérifiée à 6%.

A partir de ces observations relatives au problème spécifique n° 4 non-pertinence des critères de notation, c'est le manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines qui a été vérifié à 94%.

## ***2- Vérification des hypothèses***

La phase de vérification consistera à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir des données d'enquêtes en vue d'établir le diagnostic subséquent. Nous procéderons hypothèse par hypothèse pour y parvenir.

### ***a- Degré de validation de l'hypothèse n°1***

Pour éradiquer les causes qui sont à la base du problème de non-respect de la procédure annuelle de notation, nous avons retenu comme seuil de décision que tout item qui aura un poids différent de 0% sera maintenu.

Les données quantitatives qui ont servi de sous bassement à l'analyse ont révélé que le non-respect de la procédure annuelle de notation est dû :

- insuffisance du temps à consacrer à l'évaluation 27% ;
- défaut de fixation d'objectifs aux agents au début du cycle de gestion 70% ;
- non prise en compte de la dimension évaluation du rendement 3%.

Il ressort de ce qui précède que tous les items ont réuni un poids différent à 0%. Il s'ensuit que l'hypothèse n°1 selon laquelle le non-respect de la procédure annuelle de notation se traduit par le défaut de fixation d'objectifs aux agents en début du cycle de gestion qui se trouve largement vérifiée.

### ***b- Degré de validation de l'hypothèse n°2***

En restant dans la même logique relative au choix de la cause nous avons obtenu les résultats suivants :

- méconnaissance de la nécessité de fixer les objectifs de rendement au personnel **16%** ;
- manque de définition et de clarification préalables des responsabilités à chaque agent **76%** ;
- autres **8%**.

Il s'ensuit que la cause majeure liée au problème spécifique n° 2 est le manque de définition et de clarification préalables des responsabilités à chaque agent. Il s'ensuit donc que c'est cette cause qui justifie l'absence de fixation d'objectifs.

### ***c- Degré de validation de l'hypothèse n°3***

Les résultats issus de l'enquête permettent d'avoir les items ci-après :

- vacance de poste **13%** ;
- évolution ses responsabilités **81%** ;
- autres **6%**.

La cause prépondérante qui justifie le choix de l'item dans l'analyse du problème spécifique n° 3 est l'évolution des responsabilités.

### ***d- Degré de validation de l'hypothèse n°4***

Les issues de l'enquête quant à la quatrième hypothèse se présentent comme suit :

- Manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines **94%** ;
- Autres **6%**.

Par conséquent, le seul item que nous avons identifié est bien la principale cause liée au problème spécifique n° 4.

### ***3- Etablissement du diagnostic***

#### ***a- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1***

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que le non-respect de la procédure annuelle de notation s'explique par le défaut de fixation d'objectifs aux agents en début du cycle de gestion.

#### ***b- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2***

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant permis de vérifier l'hypothèse n° 2, nous avons par conséquent conclu que l'absence de fixation d'objectifs se traduit par la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement dans un cycle de gestion.

#### ***c- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3***

Les résultats issus de l'enquête montrent que l'hypothèse n° 3 est parfaitement vérifiée et nous autorisent donc à conclure que l'absence de mise à jour des fiches de poste est liée au défaut d'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi.

#### ***d- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°4***

En nous référant aux résultats de l'enquête qui justifient le seul item retenu, on peut donc conclure que la non-pertinence des critères de notation se traduit par le défaut de textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général.

## ***Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre d'un système de notation des Agents techniques d'encadrement agricole***

Il importe de rappeler que l'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP.

En conséquence, nous avons défini des objectifs spécifiques y relatifs, présenté les causes éventuelles qui nous ont permis de formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. En partant donc de ces éléments, nous pourrions proposer des approches de solutions de mise en œuvre pour une optimisation de la procédure de notation au MAEP.

### ***A- Approche de solutions***

Il s'agira pour nous ici de suggérer les conditions objectives capables d'éradiquer les causes réelles qui sont à l'origine des problèmes identifiés en restant plus près des objectifs retenus. En d'autres termes, il est question de contribuer à la promotion des forces et de réduire, voire enrayer les faiblesses. Par conséquent, nous proposerons dans les lignes à suivre les solutions qui contribueront à l'enrayement des différentes causes qui sont à la base de chacun des problèmes spécifiques en vue d'aider à la résolution du problème général.

#### ***1- Approches de solutions liées au problème spécifique N°1***

Le diagnostic établi sur le problème spécifique n° 1 montre qu'il est dû au défaut de fixation d'objectifs aux agents au début du cycle de gestion. La résolution de ce problème conduit à proposer les conditions de résorption de l'insuffisance que constitue l'absence de cet outil de gestion des ressources humaines. Par conséquent, nous suggérons un mécanisme de suivi rigoureux des activités entrant dans le cadre de la procédure de notation.

En effet, la « **fixation d'objectifs**<sup>21</sup> permet de délimiter les tâches et d'y préparer ceux qui dirigeront le travail. Les objectifs servent à définir ce qu'il faut atteindre dans une période déterminée. Pour être mesurable, un objectif doit être concret (**quoi ? combien ? quand ? comment ?**), délimité et réalisable. Elle permet également de mettre en place un système de suivi de la mission, et une procédure d'appréciation dynamique ("évolution pour l'évaluation"), pour lesquels il est nécessaire d'avoir comme base des objectifs mesurables. L'entretien de fixation d'objectifs est une composante du management participatif, issue de la DPO, qui responsabilise, valorise donc motive les collaborateurs.

Il convient de souligner que pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, il faudrait qu'ils soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et qu'ils tiennent compte de ses compétences. Ils doivent également être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporel (SMART). Un modèle de fiche de fixation d'objectif figure en annexe n° 5 du présent document.

## ***2- Approches de solutions liées au problème spécifique n°2***

La résolution du problème spécifique n° 2 relative à l'absence de fixation d'objectifs requiert la mise en œuvre de la Gestion Participative Par Objectifs (GPPO) ou de la Direction Par Objectifs (DPO)<sup>22</sup>.

La Gestion Par Objectifs (GPO) est l'une des approches axées sur la production qui assure une grande cohésion entre les objectifs individuels et organisationnels et réduit la possibilité que les gestionnaires occupent leur temps à des activités qui ne sont pas directement reliées à la poursuite des objectifs de l'entreprise. Elle consiste entre autres à déterminer les objectifs que chacun des subordonnés devra atteindre, à déterminer le temps dont chacun des subordonnés disposeront pour atteindre les objectifs fixés, à comparer les niveaux réels d'atteinte des objectifs par rapport aux

---

<sup>21</sup> Act. Formation SA, in « *L'entretien de fixation d'objectifs* » p. 6

<sup>22</sup> On parle également de Direction Participative Par Objectifs (DPPO).

objectifs initiaux et à établir de nouveaux objectifs sans oublier les stratégies qui permettront d'éliminer les obstacles rencontrés précédemment.

**GELINIER Octave**, 1916, praticien de l'entreprise pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme". Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulots d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps. Mais, cette politique n'a de valeur que si elle est accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés. (DPO).

En effet, ces objectifs permettent : la délégation réelle de l'autorité, la définition réelle des responsabilités, l'intégration des services, la définition de la structure adéquate, la supervision hiérarchique, la motivation des hommes. Ces objectifs une fois définis, sont complétés par des programmes d'application et des budgets et les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise que sont : le développement incessant de l'innovation, la présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par-là, l'innovation), la finalité humaine directe : "aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale." aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspirations des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés).

### ***3- Approches de solutions liées au problème spécifique n°3***

Le problème spécifique n° 3 est lié à l'absence de mise à jour des fiches de poste. Pour venir à bout de ce problème, il importe de mettre en place au niveau du MAEP un mécanisme d'actualisation des fiches de poste en fonction de l'évolution de l'emploi.

En effet, pour **MASLOW**, l'organisation doit s'adapter à l'environnement, c'est-à-dire les liens existant entre sa sociologie et sa psychologie. Par la théorie Y, il propose un style de gestion plus adapté à la nature humaine qui est ondoyante et sans cesse en mutation. Cette théorie permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation. Elle amène plus de créativité et d'innovation.

La fiche de poste précise, au-delà des attributs liés au statut, à l'ancienneté des agents, leurs attributions, c'est-à-dire les responsabilités structurelles ou missions permanentes qui leur sont effectivement confiées. Outre la responsabilisation des agents sur des missions explicites, l'outil fiche de poste permet d'introduire, dans la foulée des attributions, le concept de contributions, central dans tout dispositif de management participatif.

La fiche de poste et l'entretien annuel doivent être considérés comme des leviers de progrès destinés à faire passer les collaborateurs d'une situation de « travail prescrit » à une situation de « travail souscrit ». Souscrire à un projet, adhérer à une idée, à des valeurs, s'engager autour d'une mission, se sentir responsable et fier de l'être, défendre l'idée que l'on se fait de son travail et de son utilité, autant de convictions qui ne se prescrivent pas mais qui peuvent se partager.

La fiche de poste doit évoluer et s'adapter au fil des ans. C'est un document qui n'est pas nécessairement parfait la première fois et il peut être complété d'année en année. L'actualisation des fiches de poste permet à l'organisation de mettre à jour les responsabilités structurelles ou missions permanentes qui sont effectivement confiées aux agents afin qu'ils s'adaptent sans cesse à leur poste respectif de travail. Un modèle de fiche de poste figure en annexes n° 5 et 6 du présent document. Ces documents, s'ils sont adoptés par le MAEP pourront être révisés selon une périodicité de deux (02) ans en vue de permettre à l'organisation de coller avec les nouvelles missions du secteur. Leur révision doit faire l'objet d'une étude qui prenne en compte tant les objectifs de développement de l'institution que des travailleurs.

#### ***4- Approches de solutions liées au problème spécifique n°4***

Le problème spécifique n° 4 identifié est la non-pertinence des critères de notation. La réduction ou la suppression de ce problème nécessite l'établissement d'un référentiel des critères de notation empreint d'objectivité qui en facilite l'utilisation à tous les évaluateurs et leur permettent d'en avoir la même compréhension.

Retenons que le critère, grâce à divers indicateurs, permet de situer des productions et des démarches relativement à des objectifs et de les ranger dans telle ou telle catégorie. On distingue les critères de réalisation et les critères de réussite, également les critères quantitatifs et qualitatifs. Procéder à l'évaluation sur la base de critères, c'est utiliser un cadre de référence constitué par des objectifs ou des performances cibles, de façon à ce que l'apprenant soit comparé non pas aux autres, mais par des références à des critères.

En effet, ***BERNATCHEZ Jean-Claude*** pense que « l'objectivité des critères d'évaluation constitue un élément déterminant du succès d'un système d'évaluation et une condition nécessaire de l'adhésion du personnel à celui-ci ». Pour ***LEGRAS Catherine*** « le succès d'un système d'appréciation dans l'entreprise dépend de l'information qu'en ont les collaborateurs et de la formation des acteurs.

L'éradication du manque d'objectivité des critères d'évaluation peut être réalisée par la définition de nouveaux critères d'évaluation du personnel en les orientant sans cesse vers l'atteinte des résultats. Il va s'en dire que ces critères doivent prendre en compte non pas les traits de personnalité tels que, le leadership, la sociabilité, etc., mais plutôt la compétence et la performance au travail.

En effet, centrer l'évaluation sur les traits de personnalité aura pour conséquence de lui donner un caractère subjectif. A cet égard, nombreux sont les critiques formulées à l'encontre du système de notation qui privilégie l'évaluation des comportements, car ceux-ci sont souvent centrés sur la personnalité des individus.

L'utilisation adéquate des critères d'évaluation nécessite qu'ils soient connus de tous les acteurs concernés parce qu'ayant fait l'objet d'un consensus établi avec les évalués. En plus d'être simples et compréhensibles de tous les acteurs, il est recommandé de les préciser dans la fiche de description du poste.

Ainsi se présentent nos approches de solutions aux différents problèmes spécifiques. Mais celles-ci ne pourront être efficaces qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre.

### ***B- Conditions de mise en œuvre des solutions***

Dans le contexte actuel de la GAR, la mise en œuvre d'une réforme du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP nécessite que soient formulées quelques recommandations.

#### ***1- Recommandations à l'endroit des acteurs de la chaîne de notation***

##### ***a- L'implantation préalable d'une démarche sur la gestion du rendement***

Parler de gestion du rendement au MAEP dans le cadre du système d'évaluation professionnelle implique le respect d'une démarche qui prend en compte les éléments fondamentaux de gestion axée sur les résultats. Les responsables aux plus hauts niveaux du MAEP doivent inscrire au nombre des actions majeures de politique de gestion des ressources humaines, les différentes propositions qui ont été faites dans le cadre de cette étude.

Il importe donc de former tout le personnel en commençant par les différents responsables à divers niveaux à la maîtrise du processus de gestion du rendement à savoir : la définition des responsabilités, l'établissement des objectifs, l'élaboration des plans d'actions, le suivi des activités des supervisés et le feedback à leur donner, l'évaluation de toutes les actions du cycle de gestion et le recyclage nécessaire.

Les acteurs de la gestion du rendement que sont les superviseurs et supervisés auront une meilleure compréhension de leurs responsabilités, chacun en ce qui le concerne

dans le sens de contribuer à une amélioration de leurs compétences et habiletés et de faciliter les différents axes de mobilité.

### ***b- La communication sur le système d'évaluation***

La réussite de la communication sur le système d'évaluation requiert de la part de l'administration de susciter l'adhésion des responsables à divers niveaux, membres des Comités de Direction, impliqués dans le processus de notation, aux différents axes de la réforme du système de notation. Leur adhésion au nouveau système à mettre en place aura une influence capitale dans la qualité de l'adhésion des agents évalués à ce système. Il importe donc que les différents acteurs jouent leur partition.

En raison du fait que le changement s'accompagne de résistances, la mise en place du nouveau dispositif d'évaluation doit être précédée de séances d'informations en vue de faire tomber les préjugés et créer un climat de confiance entre les différents acteurs. Il s'agira de prévoir dans le plan d'action de la mise en œuvre du nouveau système de notation une place importante aux activités de communication et d'information sans toutefois oublier les aspects liés à l'utilisation des outils d'évaluation.

La communication sur le système de notation doit aussi se préoccuper de la communication des résultats de l'évaluation qui doit être fait dans le cadre de l'entretien d'évaluation.

### ***c- La formation des évaluateurs***

La formation, comme nous l'avons souligné plus haut, permet à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technologique et de combler par voie de conséquence, les insuffisances constatées lors de l'évaluation.

Dans le cas d'espèce, la formation des évaluateurs permettra aux évaluateurs de renforcer leurs capacités dans les pratiques d'évaluation professionnelle en vue d'éviter les obstacles de l'évaluation que sont : l'effet de halo, les préjugés, la

projection, l'influence et l'effet de contraste. Pour avoir l'effet attendu de cette formation, il est recommandé qu'elle soit conduite par un consultant en ressources humaines, spécialiste des questions de l'évaluation professionnelle.

## ***2- Recommandations à l'endroit du Gouvernement***

### ***a- La réforme du système de fonction publique de carrière***

Changer le système actuel de carrière du personnel au MAEP relève d'un acte politique au sommet de l'Etat. Il ne dépend pas principalement des prérogatives du Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche mais plutôt d'une volonté engagée du Gouvernement, par le biais du Ministre du Travail et de la Fonction Publique. Celui-ci devra engager une réforme du système de fonction publique de carrière qui est le nôtre, système qui met beaucoup plus l'accent sur l'avancement automatique et la carrière du fonctionnaire que sur son rendement, sa productivité et sa performance.

Il urge aujourd'hui d'appeler de tous les vœux le vote du projet de loi n° 98-035 du 15 septembre 1998 modifiant et complétant la loi 86-013 modifiée par la loi 89-020 qui constitue la pomme de discorde entre les travailleurs et l'Etat béninois qui a pour principal fondement l'avancement des agents de l'Etat au mérite, c'est-à-dire sur la base réelle de leur performance.

Il est donc à souhaiter que l'avancement des agents de l'Etat soit dorénavant basé sur la compétence que sur l'ancienneté. Ceci résultera d'une évaluation qui sera sanctionnée par une note attribuée à l'agent par son supérieur hiérarchique. Malheureusement, cette philosophie que véhicule le projet de loi 98-035 semble se heurter à des réserves chez les fonctionnaires béninois.

Alors que les inquiétudes qui fondent les réserves de certains agents de l'Etat sont relatives au plafonnement des salaires, d'autres craignent de perdre leurs droits acquis.

Les réflexions issues du projet de l'avancement au mérite devraient être ravivées si l'Etat béninois veut véritablement arpenter les sentiers de la GAR. Il urge donc de mettre en place un système de notation qui permette d'apprécier réellement la contribution des agents au travail. Les agents les plus méritants pourront connaître la joie de voir leur carrière se développer et s'élargir en fonction de leur plan individuel de carrière.

***b- La nécessité de prendre les textes d'application au décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat***

L'administration béninoise a le privilège de disposer de cadres érudits qui savent prendre des décisions nécessaires lorsque le besoin se fait sentir. Mais à côté de cet avantage, il est tout de même regrettable de constater que ces beaux textes restent dans leur grande majorité très généraux et ne facilitent pas leur utilisation. Il va s'en dire que le défaut de prise des textes d'application est la situation qui complique la bonne application du décret cité ci-dessus.

A ce jour, seul l'arrêté n° 124/MTFP/DC/SGM/DGFP/DRSC/SA du 23 mars 2009 fixant les modalités des articles 100, 101 et 103 a été pris comme texte d'application du décret n° 2008-377. Tous les éléments constitutifs de notre étude sont présentés dans le tableau de synthèse suivant.

***c- Construction du tableau de synthèse de l'étude***

Le tableau de synthèse de l'étude récapitule l'ensemble des réflexions menées jusqu'ici en passant de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et, d'autre part, par l'établissement du diagnostic.

**Tableau n° 13** : Tableau de synthèse de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
<b>NIVEAU GENERAL</b>		<b>Problème général :</b> Inefficacité du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Objectif général :</b> Contribuer à l'amélioration du système de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP			
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	1	<b>Problème spécifique 1 :</b> Non-respect de la procédure annuelle de notation	<b>Objectif spécifique 1 :</b> Faire des suggestions relatives au respect de la procédure annuelle de notation du personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Causes réelles du problème spécifiques 1 :</b> - l'insuffisance du temps à consacrer à l'évaluation ; - le défaut de fixation d'objectifs fixés aux agents au début du cycle de gestion	<b>Eléments du diagnostic 1 :</b> Le non-respect de la procédure annuelle de notation du personnel est dû de défaut de fixation d'objectifs aux agents en début du cycle de gestion	<b>Approches de solutions 1 :</b> Proposer un mécanisme de suivi rigoureux des activités entrant dans le cadre de la procédure de notation
	2	<b>Problème spécifique 2 :</b> Absence de fixation d'objectifs	<b>Objectif spécifique 2 :</b> Proposer un mécanisme de fixation d'objectifs individuel au personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Causes réelles du problème spécifique 2 :</b> - méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel - manque de définition et de clarification préalables des responsabilités de chaque agent	<b>Eléments du diagnostic 2 :</b> L'absence de fixation d'objectifs de rendement au personnel est due à la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement dans un cycle de gestion	<b>Approches de solutions 2 :</b> Proposer une approche basée sur la Gestion Participative Par Objectifs
	3	<b>Problème spécifique 3 :</b> Absence de mise à jour des fiches de poste	<b>Objectif spécifique 3 :</b> Contribuer à l'élaboration des fiches de poste au personnel technique d'encadrement du MAEP	<b>Causes réelles du problème spécifiques 3 :</b> - vacance de poste - l'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi	<b>Eléments du diagnostic 3 :</b> L'absence de mise à jour des fiches de poste est due au défaut d'adaptation aux nouvelles conditions suggérées par l'emploi	<b>Approches de solutions 3 :</b> Suggérer un mécanisme d'actualisation des fiches de poste en fonction de l'évolution de l'emploi

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
4	<p><b>Problème spécifique 4 :</b> Non-pertinence des critères de notation</p>	<p><b>Objectif spécifique 4 :</b> Proposer une grille de notation avec beaucoup plus de critères pour évaluer le personnel technique d'encadrement du MAEP</p>	<p><b>Causes réelles du problème spécifiques 4 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'inadéquation des critères de notation aux nouvelles situations d'emploi</li> <li>- l'absence des textes d'application du décret n° 2009-377 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat</li> </ul>	<p><b>Eléments du diagnostic 4 :</b> La non-pertinence des critères de notation est due au défaut de textes d'application du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat</p>	<p><b>Approches de solutions 4 :</b> Proposer une approche basée sur la mise en place d'un référentiel des critères de notation</p>

Source : Résultat des enquêtes.

## CONCLUSION GENERALE

## **CONCLUSION GENERALE :**

Nous avons à travers cette étude proposé de scruter le système de notation des agents contractuels de l'Etat en général et plus spécifiquement des agents techniques d'encadrement du MAEP.

Des considérations que nous y avons faites, il ressort que l'évaluation professionnelle par la notation du résultat de l'agent est un instrument de gestion des ressources humaines au service de l'organisation en ce qu'elle joue un rôle dans la politique de rémunération, d'orientation des affectations du personnel, des promotions et l'identification des besoins individuels de formation. Elle permet également à l'agent évalué de porter un jugement de valeur sur ses propres compétences professionnelles et de s'engager dans une démarche d'amélioration de ses performances.

Il convient de signaler qu'à travers notre état des lieux de la pratique du système d'évaluation au MAEP, il y a encore bien d'efforts à réaliser si tant est que le Gouvernement béninois a choisi de faire de l'administration, un levier de développement en valorisant le capital humain.

Les insuffisances relevées au niveau de la pratique du système de notation nécessitent que des réformes soient entreprises en vue de cadrer avec les exigences de la gestion axée sur les résultats.

Les axes de la réforme que nous proposons doivent ériger en impératifs la nécessité d'instaurer la culture de fixation des objectifs, de mettre à jour les fiches de postes en fonction de l'influence de l'évolution des emplois, d'instituer l'entretien individuel d'évaluation et de former les supérieurs hiérarchiques à sa mise en œuvre.

Il ne sera pas superflu de rappeler que la réussite de l'implantation de cette réforme nécessite l'implication des agents à évaluer sans oublier les partenaires sociaux. C'est pourquoi un accent particulier devra être mis sur les politiques de GPPO à travers la

définition des responsabilités, l'élaboration des contrats d'objectifs qui doivent être conclus entre superviseurs et supervisés, la rédaction des plans d'actions et la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des activités retenues

La mise en place d'un référentiel de critères objectifs d'évaluation permettra de réduire sensiblement les réticences au système actuel de notation. Aussi, faudra-t-il revoir la politique de motivation en vue d'encourager au sein des agents une attitude de saine émulation dans l'amélioration de leurs performances individuelles et par ricochet, celles de l'organisation.

Ce ne sera qu'à ces conditions que l'administration publique pourra rêver de passer du système de carrière à celle de la performance professionnelle.

## BIBLIOGRAPHIE :

### OUVRAGES GENERAUX :

1. BENCHEMAM, F. et GALINDO G., (2006) : « **Gestion des Ressources Humaines : Mieux comprendre les dimensions théoriques et pratiques de la gestion des personnes au sein des organisations** » Paris, édition Gualino, (Collection Mémentos LMD). 154 p.
2. CAUDEN, J. et SANCHES, A. A., (1997) : « Gestion des ressources humaines », Paris, Berger-Levrault, 342 p.
3. CITEAU, J-P., (2002) : « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques** », Paris, éditions Dalloz, Armand COLIN, 260 p.
4. COLLINS, E. G. C., et DEVANNA, M. A., (1996) : « **Le Nouveau MBA, Synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines** », Paris, édition MAXIMA, 1996, 634 p.
5. DOLAN, S. L., et SCHULER, R. S., (1995) : « **La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000** », édition du Renouveau Pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition, p. 732.
6. GELINIER, O., (1968) : « **Homme et techniques** », Paris, Mensuel des cadres et dirigeants d'entreprises, n° spécial 281, Direction participative par objectifs, 60 p.
7. HELLRIEGEL, D. et al., (2004): « **Management des organisations** », Paris/Bruxelles, Nouveaux Horizons De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, 693 p.
8. LUNDIN, F., (1997) : « **Pour que l'Organisation de l'entreprise soit opérationnelle** », Cotonou, Littérature d'entreprise, 1<sup>ère</sup> édition 94 p.
9. LEVY-LEBOYER, C., (2005) : « **Evaluation du personnel, quels objectifs ?** » éditions d'Organisation, collection : Les Références, 288 p.
10. MERCIER, E. et SCHMIDT, G., (2004) : « **Gestion des Ressources Humaines** » collection gestion appliquée, Pearson, Education, 253 p.
11. POSTEL, G., : « **Gestion par objectif et participation, un cas concert de D. P. O** », Paris 7<sup>ème</sup>, collection Personnel, les éditions d'organisation, 152 p.
12. PERETTI, J.M., (2003) : « **Gestion des ressources humaines** » Paris, édition Vuibert, 11ème édition, 261 p
13. WEISS, D., (2005) : « **Ressources Humaines** » Paris, édition d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 805 p.
14. MONTSERRAT, X., (2004) : « **Comment motiver** » Paris, éditions d'organisation, 323 p.

**OUVRAGES SPECIAUX :**

15. MARTORY, B., et CROZET, D., (2005) : « **Gestion des ressources humaines ; Pilotage social et performances** » Paris, Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, 311 p.
16. MONIE, R., (1986) : « **De l'évaluation du personnel au bilan annuel** » Paris, les éditions d'organisation, 150 p.
17. SAINT-ONGE, S. et HAINES, V., (2007) : « **Gestion des performances au travail** », Bruxelles, de Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, 341p.

**COURS :**

18. DAVOH, M., (2009) : « **Techniques de gestion de rendement** » UAC, ENAM 2009, GRH, Cycle 2
19. DAVOH, M., (2009) : « **Evaluation des ressources humaines dans les entreprises** », UAC, ENAM, GRH, Cycle 2.
20. VIGNON, L., (2009) : « **Cours de Formation et Développement des Ressources Humaines** » GRH/ENAM, Cycle 2.

**RAPPORTS :**

21. GUIDIBI, E., (2006) : « **Rapport d'étude sur l'amélioration de la performance de l'Administration Publique béninoise dans la gestion du temps** » Cotonou.
22. MFPTRA, (février 1994) : « **Rapport général sur les états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative** » Cotonou.
23. NDI ZAMBO, B. (2001) : « *Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité* », Conférence de Bénin sur la fonction publique, Cotonou.
24. NDI ZAMBO (B) (2003) : « **Rapport du séminaire du Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives pour le Développement (CAFRAD) sur l'Evaluation de la performance et le développement du secteur public** », Banjul (Gambie).
25. MFPTRA, : « **Diagnostic de l'Administration publique : Recommandations des états généraux, objectifs et stratégies de la réforme administrative** ».
26. TOE, M., (2001) : Conférence du Bénin sur la fonction publique tenue à Cotonou du 28/05 au 01/06/2001, sur la thématique : « **Suivi et utilisation de l'évaluation des performances des agents de la fonction publique** »
27. « **Rapport provisoire relatif à l'étude sur l'amélioration de la performance de l'Administration Publique béninoise dans la gestion du temps** » avril 2006.

## **MEMOIRES**

28. CODO, A. T., (2007) : Mémoire de fin de formation du second cycle sur le thème : « **Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP** », ENAM.
29. LAPRISE, G., (1985) : Mémoire de maîtrise en gestion des PMO sur le thème : « **un modèle de planification stratégique pour le redressement de la gestion dans une pme : Jean Achard Ltee** », Université du Québec à Chicoutimi.

## **RESSOURCES INTENET :**

1. OCDE, (2002) : « **Evaluation de la gestion des ressources humaines axée sur la performance dans certains pays de l'OCDE** », <http://appli1.oecd.org>.
2. [http://www.coalition.on.ca/gestion/appreciation du rendement](http://www.coalition.on.ca/gestion/appreciation%20du%20rendement).
3. <http://www.google.com>.
4. [www.hrcoucil.ca](http://www.hrcoucil.ca).
5. [www.valeurshumaines.org](http://www.valeurshumaines.org).
6. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
7. [www.psychologueindustriel.com](http://www.psychologueindustriel.com) : LAROCQUE (C) : « **L'évaluation du rendement pour améliorer la performance de l'entreprise** », in Bulletin journaliSTIQ, Volume 3, Numéro 3.
8. [www.gestionappliquee.com](http://www.gestionappliquee.com).

## TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY _____	i
AVERTISSEMENT _____	ii
DEDICACES _____	iii
REMERCIEMENTS _____	iv
SOMMAIRE : _____	xiv
INTRODUCTION GENERALE _____	1
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE _____	4
A LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE _____	4
LA PROBLEMATIQUE DE LA NOTATION _____	4
DES ACE AU MAEP _____	4
<i>Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage à la DRH/MAEP</i> _____	4
Paragraphe 1 : Présentation du MAEP et de la DRH _____	4
A- <i>Structure organisationnelle du MAEP</i> _____	4
1- <i>Historique, mission et attributions</i> _____	4
2- <i>Mission et attributions du MAEP</i> _____	5
B- <i>Structure organisationnelle du MAEP</i> _____	5
1- <i>Organisation</i> _____	5
a- <i>Le Cabinet du Ministre</i> _____	5
b- <i>Les services directement rattachés au ministre</i> _____	6
c- <i>Le Secrétariat Général du Ministère</i> _____	6
d- <i>Les Directions Centrales</i> _____	6
e- <i>Les Directions Techniques</i> _____	7
f- <i>Les Organismes et Sociétés sous tutelle</i> _____	8
2- <i>Fonctionnement</i> _____	8
3- <i>Présentation de la DRH</i> _____	9
a- <i>Mission et attributions</i> _____	9
b- <i>Fonctionnement</i> _____	10
c- <i>Le Personnel du MAEP</i> _____	11
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : état des lieux des pratiques de GRH au MAEP _____	15
A- <i>La pratique de la gestion des carrières</i> _____	15
B- <i>La pratique du recrutement du personnel</i> _____	18
C- <i>La pratique de la gestion de la formation du personnel</i> _____	19
D- <i>Pratique de la notation du personnel</i> _____	22
E- <i>Les conditions d'hygiène, santé et sécurité au travail</i> _____	25
<i>Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude</i> _____	27
Paragraphe 1 : Choix et Spécification de la problématique _____	27
A- <i>Regroupement des problèmes par centre d'intérêt</i> _____	27
B- <i>Choix de la problématique et justification du sujet</i> _____	28
Paragraphe 2 : Vision globale et séquence de résolution de la problématique _____	30
A- <i>Vision globale de résolution du problème général</i> _____	31
B- <i>Vision globale de résolution des problèmes spécifiques</i> _____	32
C- <i>Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique</i> _____	35
1- <i>Synthèse des approches génériques identifiées</i> _____	35

2- Séquences de résolution de la problématique	35
<b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX</b>	<b>36</b>
<b>APPROCHES DE SOLUTIONS POUR</b>	<b>36</b>
<b>L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE</b>	<b>36</b>
<b>NOTATION AU MAEP</b>	<b>36</b>
<i>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude</i>	<b>36</b>
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude	36
A- Fixation des objectifs de l'étude	36
B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude (TBE)	37
C- Construction du tableau de bord de l'étude	42
Paragraphe 2 : Approche méthodologique de l'étude et revue de littérature	46
A- Méthodologie de recherche	46
B- Revue de littérature	46
1- Exposé des contributions antérieures sur le problème de non-respect de la procédure annuelle de notation	47
a- Les différentes approches en matière d'évaluation du personnel	48
b- Les méthodes d'évaluation	51
2- Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence de fixation d'objectifs	54
3- Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence de mise à jour des fiches de poste	57
4- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non-pertinence des critères de notation	57
<i>Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mises en œuvre</i>	<b>60</b>
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données	60
A- Collecte des données	60
1- Préparation et réalisation de la collecte	60
2- Choix des instruments de collecte	61
3- Difficultés rencontrées	61
B- Présentation et analyse des données collectées	62
a- Présentation et analyse des données de la collecte par rapport au non-respect de la procédure annuelle de notation (PS n°1)	62
b- Présentation et analyse des données liées aux problèmes d'absence de fixation d'objectifs (PS n°2)	63
c- Présentation et analyse des données liées au problème d'absence de mise à jour des fiches de poste (PS n°3)	64
d- Présentation et analyse des données liées à la non-pertinence des critères de notation (Problème spécifique n°4)	65
2- Vérification des hypothèses	66
a- Degré de validation de l'hypothèse n°1	66
b- Degré de validation de l'hypothèse n°2	67
c- Degré de validation de l'hypothèse n°3	67
d- Degré de validation de l'hypothèse n°4	67
3- Etablissement du diagnostic	68
a- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	68
b- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	68
c- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	68
d- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°4	68
Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre d'un système de notation des Agents techniques d'encadrement agricole	69

<b>A- Approche de solutions</b>	<b>69</b>
1- Approches de solutions liées au problème spécifique N°1	69
2- Approches de solutions liées au problème spécifique n°2	70
3- Approches de solutions liées au problème spécifique n°3	71
4- Approches de solutions liées au problème spécifique n°4	73
<b>B- Conditions de mise en œuvre des solutions</b>	<b>74</b>
1- Recommandations à l'endroit des acteurs de la chaîne de notation	74
a- L'implantation préalable d'une démarche sur la gestion du rendement	74
b- La communication sur le système d'évaluation	75
c- La formation des évaluateurs	75
2- Recommandations à l'endroit du Gouvernement	76
a- La réforme du système de fonction publique de carrière	76
b- La nécessité de prendre les textes d'application au décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat	77
c- Construction du tableau de synthèse de l'étude	77
<b>CONCLUSION GENERALE :</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE :</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>88</b>
<b>Annexe n° 1 : ORGANIGRAMME DU MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE (MAEP)</b>	<b>89</b>
<b>Annexe n° 2 : QUESTIONNAIRE</b>	<b>90</b>
<b>Annexe n° 3 : GUIDE D'ENTRETIEN</b>	<b>93</b>
<b>Annexe 4 : ETAPES DU CYCLE DE GESTION</b>	<b>95</b>
<b>Annexe n° 5 : SPECIMEN DE FICHE D'OBJECTIF</b>	<b>96</b>
<b>Annexe n° 6 : SPECIMEN DE TABLEAU D'OBJECTIF</b>	<b>97</b>
<b>Annexe n° 7 : SPECIMEN DE FICHE DE POSTE N° 1</b>	<b>98</b>
<b>Annexe n° 8 : SPECIMEN DE FICHE DE POSTE N° 2</b>	<b>99</b>
<b>Annexe n° 9 : SPECIMEN DE TABLEAU DEFINITION ET CLARIFICATION DES RESPONSABILITES</b>	<b>100</b>
<b>Annexe n° 10 : PROPOSITION DE FICHE INDIVIDUELLE D'EVALUATION DES AGENTS CONTRACTUELS DU MAEP</b>	<b>101</b>

# ANNEXES

## **ANNEXES**

**Annexe n° 1** : Organigramme du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) ;

**Annexe n° 2** : Questionnaire ;

**Annexe n° 3** : Guide d'entretien ;

**Annexe n° 4** : Etapes du cycle de gestion ;

**Annexe n° 5** : Spécimen de fiche d'objectif ;

**Annexe n° 6** : Spécimen de tableau d'objectif ;

**Annexe n° 7** : Spécimen de fiche de poste n° 1 ;

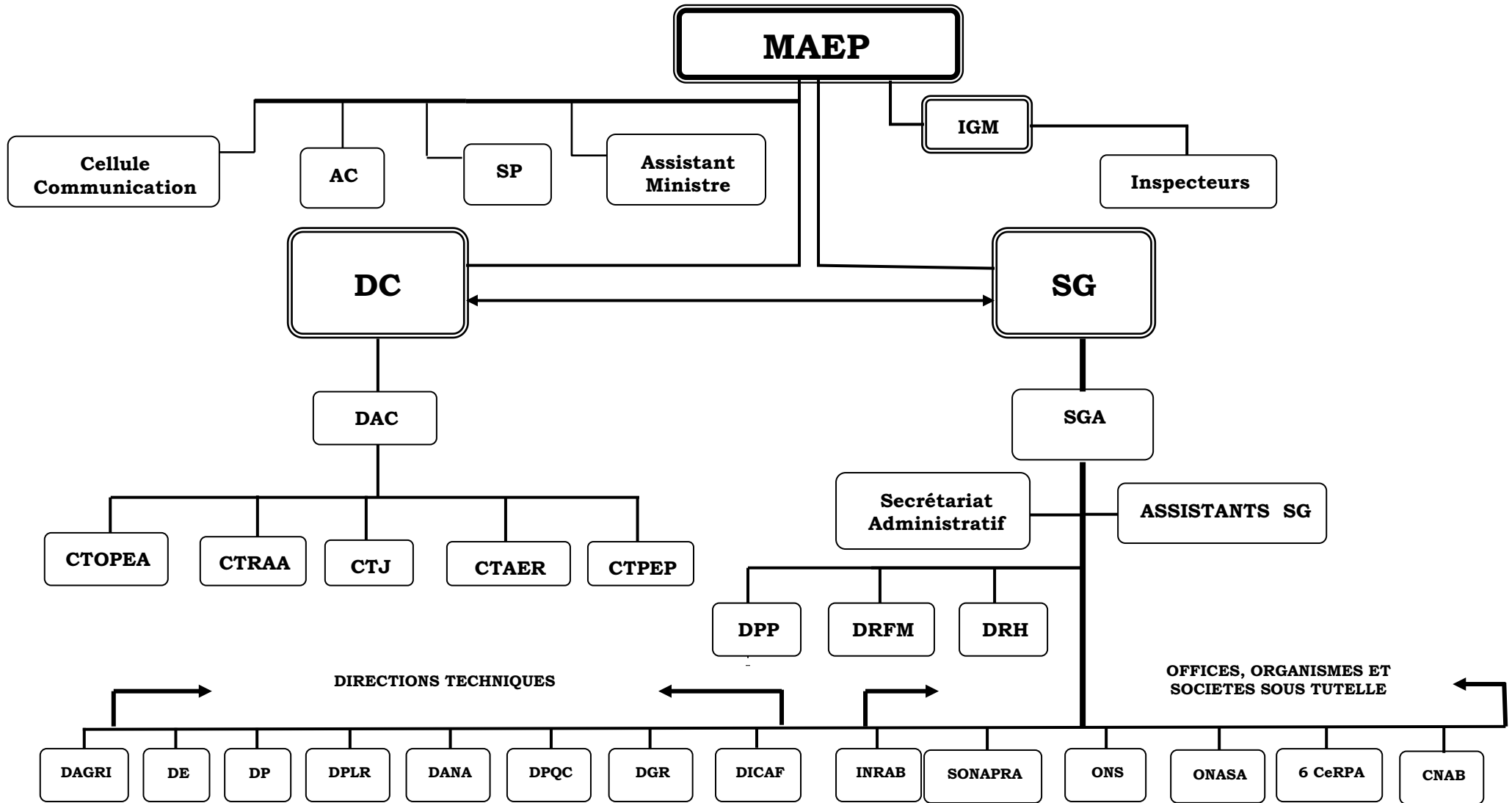
**Annexe n° 8** : spécimen de fiche de poste n° 2 ;

**Annexe n° 9** : Spécimen de tableau définition et clarification des responsabilités ;

**Annexe n° 10** : Proposition de fiche individuelle d'évaluation des agents contractuels du MAEP.

**Annexe n° 11** : Extrait du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat (visas, articles 70 à 74 et pages de signature).

**Annexe n° 1 : ORGANIGRAMME DU MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE (MAEP)**



## Annexe n° 2 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème : « *Analyse du système de notation des agents contractuels de l'Etat : cas du personnel technique d'encadrement du MAEP* », je voudrais vous prier de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

1- *A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ? (voir acronymes)*

<b>Corps</b>	<b>IDR</b>	<b>InspDR</b>	<b>CDR</b>	<b>ATDR</b>
<b>Postes</b>	<b>TS</b>	<b>C</b>	<b>AC(C)</b>	<b>APC</b>
<b>Spécialités</b>	<b>PV</b>	<b>PA</b>	<b>PH</b>	<b>AGRN</b>
	<b>IEC</b>			

### Acronymes :

<b>IDR</b>	: Ingénieur du développement rural ;
<b>Insp DR</b>	: Inspecteur du développement rural ;
<b>CDR</b>	: Contrôleur du développement rural ;
<b>ATDR</b>	: Agent technique du développement rural ;
<b>TS</b>	: Technicien spécialisé ;
<b>C</b>	: Conseiller ;
<b>AC(C)</b>	: Agent communal de (contrôle) ;
<b>APC</b>	: Agent de poste ;
<b>PV</b>	: Production végétale ;
<b>PA</b>	: Production animale ;
<b>PH</b>	: Production halieutique ;
<b>AGRN</b>	: Aménagement et gestion des ressources naturelles ;
<b>SSE</b>	: Statistique et Suivi Evaluation ;
<b>IEC</b>	: Inspection et éducation coopérative.

1- *Comment parvenez-vous à réaliser les objectifs qui vous sont annuellement fixés ?*

- En vous concentrant sur les objectifs individuels que vous fixe votre supérieur hiérarchique ;
- En élaborant un planning d'activités ;
- En tenant régulièrement des séances de travail avec votre supérieur hiérarchique ;
- En vous fiant à votre intuition.

2- *Comment êtes-vous apprécié ?*

- Au cours d'un entretien avec votre supérieur hiérarchique ;
- Par le comité de direction ;
- Sans un entretien.

3- Avez-vous connaissance des résultats issus de votre appréciation ?

- OUI  NON

4- Etes-vous satisfait de la manière dont vous êtes évalué ?

- OUI  NON

Sinon, pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5- Au cas où vous ne faites pas l'objet d'une évaluation au cours d'un entretien, est-ce que vous sentez le besoin d'échanger avec votre supérieur hiérarchique ?

- OUI  NON

Sinon, pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6- Que pensez-vous des critères d'appréciation sur la base desquels vous êtes apprécié ?

\_\_\_\_\_

7- Quels autres critères auriez-vous souhaité voir figurer dans votre grille d'appréciation ?

\_\_\_\_\_

8- Le système d'évaluation mis en place dans votre organisation vous aide-t-il à réaliser les objectifs liés à votre poste et vos objectifs personnels ?

\_\_\_\_\_

9- Quelle est, selon vous la cause du non-respect de la procédure annuelle de notation ?

- Insuffisance du temps à consacrer à l'évaluation  
 Défaut de fixation d'objectifs aux agents au début du cycle de gestion  
 Non prise en compte de la dimension évaluation du rendement

10- Quelle est, selon vous la cause liée à l'absence de mise à jour des fiches de poste ?

- Vacance de poste  
 Evolution des responsabilités  
 Autres

**11- Quelle est, selon vous la cause liée à la non-pertinence des critères de notation ?**

Manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines

Autres

**12- Quelle(s) autre(s) proposition(s) avez-vous à faire dans le cadre de l'amélioration de votre gestion ? (climat de travail - relations avec collaborateur et/ou supérieur hiérarchique immédiat - conditions générales de travail)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Merci pour votre contribution !***

### Annexe n° 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème : « *Analyse du système de notation des agents contractuels de l'Etat : cas du personnel technique d'encadrement du MAEP* », j'effectue une enquête auprès des différents responsables qui ont la charge du personnel concerné au sein des structures du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

Je voudrais, par anticipation, vous remercier de votre sollicitude pour votre contribution.

L'échange que mes recherches m'obligent à avoir avec vous portera sur les mécanismes d'appréciation du rendement du personnel d'encadrement technique du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

⇒ *1- Qu'évoque pour vous la notion de gestion du rendement ? En avez-vous entendu parler ?*

La gestion du rendement est un processus **permanent** tout au long duquel, le supérieur hiérarchique échange avec son collaborateur sur ce qu'il attend de lui au cours de l'année et sur la manière dont celui-ci atteindra les résultats.

C'est un processus qui vise à améliorer le rendement du collaborateur et qui se réalise en cinq étapes :

- la définition des responsabilités du collaborateur ;
- la fixation des objectifs au collaborateur à partir de ses responsabilités ;
- l'établissement d'un plan d'action ;
- le suivi régulier du collaborateur et la rétroaction afin de discuter avec lui des progrès accomplis par rapports aux objectifs ;
- l'évaluation du rendement à la fin de l'année.

⇒ *2- Avez-vous connaissance de cette pratique dans votre organisation ?*

- Si oui, est-elle faite de façon permanente ?
- Sinon, comment le rendement du personnel est-il géré dans le temps ?

⇒ *3- A partir de votre connaissance de la gestion du rendement, pensez-vous que sa mise en place sera utile pour une gestion objective du personnel concerné et favoriser l'atteinte des résultats du département ministériel ?*

- *Sinon, qu'est-ce qui fonde vos inquiétudes ?*

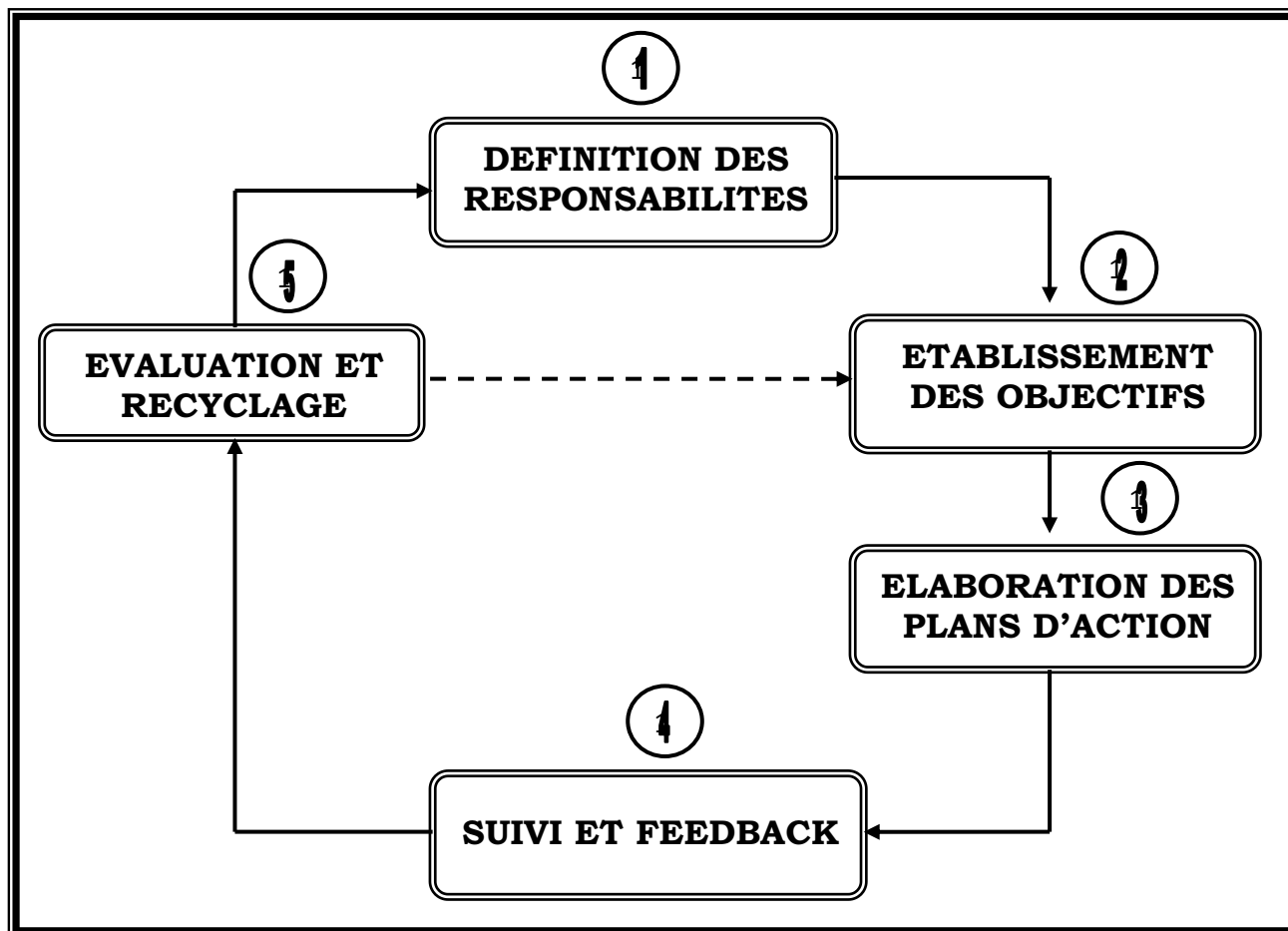
⇒ *4- Comment se développe le mécanisme d'évaluation dont vous vous servez ?*

- ⇒ 5- *Au cours de ma formation, il m'a été enseigné que le supérieur hiérarchique peut évaluer son collaborateur au cours d'un entretien avec ce dernier. Pratiquez-vous cette option ?*
  - Sinon, pourquoi excluez-vous cette option ?
- ⇒ 6- *Pensez-vous intégrer cette option dans vos pratiques de gestion optimale des ressources humaines dont vous avez la charge ?*
  - Sinon, pourquoi vous ne l'envisagez pas ?
- ⇒ 7- *Il ressort des dispositions de l'article 71 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat que « ... La notation de l'agent tient compte de son esprit de discipline, sa disponibilité, son rendement dans le service et de son comportement général au cours de l'année de référence... ».*

*Que pensez-vous des critères ainsi énumérés dans ce texte réglementaire ?*

Merci madame/ monsieur de votre disponibilité.

### Annexe 4 : ETAPES DU CYCLE DE GESTION



### **Annexe n° 5 : SPECIMEN DE FICHE D'OBJECTIF**

Date : \_\_\_\_\_

<p>Direction : _____</p> <p>Unité administrative : _____</p> <p>Nom et Prénoms : _____</p>
--

<b>OBJECTIF</b>
<p>Situation visée : _____</p> <p>Mesures : _____</p> <p>Echéance : _____</p>

<b>OBSTACLES</b>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<b>SOLUTIONS/STRATEGIES</b>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

**Annexe n° 6 : SPECIMEN DE TABLEAU D'OBJECTIF****OBJECTIFS POUR LA PERIODE DU..... AU. ....**

<b>Pourcentage d'attribution de la prime</b>	<b>Objectifs &amp; mesures</b>	<b>Moyens mis en œuvre</b>	<b>Non atteint</b>	<b>Partiellement atteint</b>	<b>Complètement atteint</b>	<b>Supérieur à l'objectif initial</b>	<b>Commentaires</b>

**Source** : [www.valeurshumaines.org](http://www.valeurshumaines.org): fiche III-4

**Annexe n° 7 : SPECIMEN DE FICHE DE POSTE N° 1<sup>23</sup>**

DESCRIPTION DE POSTE N°		Classification
Désignation du Poste :		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs		
Description sommaire :		
Description détaillée :		
I- Responsabilités de gestion		30%
II- Responsabilités techniques		60%
III- Responsabilités particulières		10%
<u>Exigences du poste :</u>		
<u>Profil de formation :</u>		
<u>Expérience professionnelle :</u>		
<u>Aptitudes particulières :</u>		
Titulaire du poste (Nom et Prénoms :		
<u>Formation professionnelle :</u>		
Date de la rédaction de la description du poste :	Date et signature du superviseur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du poste :

<sup>23</sup> Pour un emploi cadre

**Annexe n° 8 : SPECIMEN DE FICHE DE POSTE N° 2<sup>24</sup>**

DESCRIPTION DE POSTE N°		Classification
Désignation du Poste :		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs		
Description sommaire :		
Description détaillée des responsabilités :		
<p>I- Responsabilités techniques</p> <p>II- Responsabilités particulières</p>		
<u>Exigences du poste :</u>		
<u>Profil de formation :</u>		
<u>Expérience professionnelle :</u>		
<u>Aptitudes particulières :</u>		
Titulaire du poste (Nom et Prénoms :		
<u>Formation professionnelle :</u>		
Date de la rédaction de la description du poste :	Date et signature du superviseur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du poste :

<sup>24</sup> Pour un emploi non cadre

**Annexe n° 9 : SPECIMEN DE TABLEAU DEFINITION ET CLARIFICATION DES RESPONSABILITES**

POSTE : \_\_\_\_\_ Titulaire : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

RESPONSABILITES	PRIORITES	ACTIVITES COURANTES	INDICATEURS/MESURES

## Annexe n° 10 : PROPOSITION DE FICHE INDIVIDUELLE D'ÉVALUATION DES AGENTS CONTRACTUELS DU MAEP

<b>Nom :</b> _____	<b>Numéro matricule :</b> _____	<b>Pointage total</b>	
<b>Prénoms :</b> _____		Tot. Obt.	Moy/20
		<b>Evaluation passée</b>	
<b>Structure :</b> _____	<b>Type d'évaluation</b>		
	Mensuelle <input type="checkbox"/>	Annuelle <input type="checkbox"/>	___/___
<b>Service :</b> _____ _____	<b>Date de l'évaluation</b>		<b>Evaluation actuelle</b>
	_____		___/___
<b>Qualification professionnelle :</b> _____			
<b>Poste occupé :</b> _____			

<b>1- Quantité : Volume de travail accompli et temps requis pour l'exécuter</b>				
1	2	3	4	Pointage
Production en dessous des normes minimales	Production moyenne, ni en dessous ni au-dessus des normes	Production au-dessus de la normale	Efficacité maximale	___/04
<b>Exemple concret :</b> _____ _____ _____				

<b>2- Connaissance de l'emploi : Compétence manifestée dans son accomplissement</b>				
1	2	3	4	Pointage
Connaissance inadéquate du travail	Connaissance sommaire des tâches à effectuer	Bonne connaissance du travail, compétence démontrée	Connaissance approfondie du travail, haut niveau de compétence démontrée	___/04
<b>Exemple concret :</b> _____ _____ _____				

<b>3- Initiative : Aptitude à entreprendre et à mettre en œuvre des actions efficaces</b>				
1	2	3	4	Pointage
Incapacité à affronter des situations nouvelles	Surveillance partiellement requise	Gestion efficace et jugement sûr dans les situations inhabituelles	Conception et implantation de solutions pour résoudre les situations inhabituelles	___/04
<b>Exemple concret :</b> _____ _____ _____				

4- <b>Leadership</b> : Aptitude à orienter et à influencer les autres				
1	2	3	4	Pointage
Aucune aptitude à influencer les autres	Aptitude modérée à influencer les autres	Bonnes aptitudes à influencer les autres	Très bonne capacité à influencer les autres	___/04
<b>Exemple concret</b> : _____				
_____				
_____				

5- <b>Coopération</b> : Attitude face au travail et aptitude à travailler avec les autres				
1	2	3	4	Pointage
Manque de coopération et difficulté à s'entendre avec les autres	Coopération et entente avec les autres (attitude effacée)	Coopération démontrée, tact et aptitude à éviter les conflits	Coopération constante, désir d'assumer des responsabilités	___/04
<b>Exemple concret</b> : _____				
_____				
_____				

6- <b>Fiabilité</b> : Aptitude de l'agent à s'acquitter de ses tâches avec cohérence et efficacité				
1	2	3	4	Pointage
Agent auquel on ne peut se fier	Agent requérant une certaine surveillance	Rendement conforme aux attentes, sans surveillance	Personne très fiable	___/04
<b>Exemple concret</b> : _____				
_____				
_____				

7- <b>Adaptabilité</b> : Aptitude de l'agent à faire face aux changements survenant dans l'environnement				
1	2	3	4	Pointage
Incapacité à accepter le changement	Affronte le changement avec une certaine difficulté	Bonne adaptation face au changement	Grande souplesse face au changement	___/04
<b>Exemple concret</b> : _____				
_____				
_____				

8- <b>Assiduité</b> : Présence et ponctualité				
1	2	3	4	Pointage
Fréquence injustifiée des retards et des absences	Absences et retards selon la moyenne	Bon dossier de présence et de ponctualité	Aucune absence ou retard au cours de la dernière période	___/04
<b>Exemple concret</b> : _____				
_____				
_____				





**Annexe n° 11 : EXTRAIT DU DECRET N° 2008-377 DU 24 JUIN 2008 PORTANT  
REGIME JURIDIQUE D'EMPLOI DES AGENTS CONTRACTUELS DE L'ETAT  
(PAGE DES VISAS, ARTICLES 70 A 74 ET PAGES DE SIGNATURE)**

REPUBLIQUE DU BENIN  
== \* \* \* ==  
PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE  
== \* \* \* ==

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

Portant régime juridique d'emploi  
des agents contractuels de l'Etat.

**LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,  
CHEF DE L'ETAT,  
CHEF DU GOUVERNEMENT,**

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

**D E C R E T E :****TITRE 1<sup>er</sup> :****DES DISPOSITIONS GENERALES****CHAPITRE 1<sup>er</sup> :****DU CHAMP D'APPLICATION**

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

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

Sont exclus du champ d'application du présent décret :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CHAPITRE VI :**

### **DE L'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE**

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

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

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

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

Elle est faite en Comité de Direction (CODIR).

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

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

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

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

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

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

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

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

**CHAPITRE II :**  
**DES DISPOSITIONS FINALES**

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

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

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

**Article 116** : Des arrêtés fixeront, en tant que de besoin, les modalités d'application du présent décret qui abroge toutes dispositions antérieures contraires, notamment celles du décret n° 2007-592 du 31 décembre 2007 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

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

Fait à Cotonou, le 24 juin 2008


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

  
**Dr Boni YAYI.-**


Le Ministre du Travail et  
de la Fonction Publique,

  
**Emmanuel TIANDO-**

Le Ministre de l'Economie  
et des Finances,

  
**Soulé Mana LAWANI-**

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



Gustave ANANI CASSA -

**AMPLIATIONS** : PR 6 - AN 4 - CS 2 - CC 2 - HCJ 2 - CES 2 - HAAC 2 - MEF 04 MTFP 4  
GS/MJLDH 04- AUTRES MINISTERES 23 - SGG 4 - IGF 04 - DGB-CF-DGTCP-DGID-DGDDI 5  
- BN-DAN-DLC 3 - GCONB-DCCT-INSAE 3 - BCP-CSM-ICAA 3 - UAC-UNIPAR-ENAM-FADESP 3 -  
FASEG 2 - JO 1.-