



REPUBLIQUE DU BENIN

* * * * *

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**

* * * * *

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

* * * * *

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

* * * * *



OPTION : Management

**FILIERE : Gestion des
Ressources Humaines**

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

PROMOTION : 2007- 2009

THEME :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME
DE NOTATION DU PERSONNEL DANS
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE BENINOISE**

Réalisé et soutenu par :

Odile D. HOUNGA

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de stage :

M. Frédéric HOUNGBO

**Chef du service de la Cellule
d'Appui à la Reconversion
des Agents Partis de la
Fonction Publique**

Directeur de mémoire :

**M. Martin DAVOH
Enseignant à l'ENAM**

Décembre 2009



INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La richesse fondamentale d'une organisation repose avant tout sur ses hommes. En effet, les hommes constituent les ressources les plus importantes dans toute organisation. C'est donc fort de cela que le Bénin, à la Conférence nationale des forces vives de février 1990, a préconisé une nouvelle vision en ce qui concerne les principes de gestion des ressources humaines de l'Etat notamment : « Mettre l'homme au travail et valoriser les ressources humaines ».

Depuis lors, de nombreuses réformes ont été amorcées en matière de gestion des ressources humaines en vue d'attirer, de développer et de fidéliser le personnel pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Dans cette optique, la mise en œuvre de cette nouvelle vision va entraîner la mise en place d'un certain nombre de principes de gestion qui visent à rendre plus aptes et plus performantes les ressources humaines afin d'assurer le bon fonctionnement de l'Administration. Ces principes de gestion sont entre autres : le mérite, le service public et le contrôle de gestion ou des résultats.

Clarifier les missions des collaborateurs, apprécier l'atteinte des objectifs et situer leur contribution à la performance de l'entreprise, évaluer les besoins en formation et améliorer la communication entre le responsable et son collaborateur, tels sont parmi tant d'autres, les objectifs de l'évaluation du personnel qui, avant tout, demeure un acte essentiel de management.

En matière d'appréciation du personnel et plus précisément en ce qui concerne la notation, il s'agira de faire en sorte que les agents dans les administrations publiques ne la perçoivent plus comme une simple formalité administrative dépourvue d'enjeux mais plutôt comme une pratique de gestion des ressources humaines qui repose sur des critères pertinents avec pour toile de fond, l'évaluation du rendement de chacun sur la base des objectifs qui sont préalablement fixés.

Et s'il est vrai qu'aujourd'hui, « *l'obligation de résultat et de compte rendu* » est le concept prôné par le gouvernement, certaines questions fondamentales méritent d'être posées dans le contexte actuel de la Fonction Publique béninoise, à savoir :

- Comment apprécier le rendement des agents de l'Etat lorsqu'il n'existe pas un système d'évaluation fondé sur l'atteinte des résultats ?
- Comment mettre en place un tel système lorsque les responsabilités de chaque agent ne sont pas clairement définies et qu'il n'existe pas une pratique de fixation d'objectifs de rendement au personnel ?
- Que faire pour améliorer le système actuel de notation ?

Ce sont là autant d'interrogations qui soulèvent la question de l'efficacité du système d'évaluation du personnel dans l'Administration Publique et en particulier à la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières.

C'est dans cette logique que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise ».

Notre préoccupation en choisissant de réfléchir sur ce thème, est de faire une étude sur la pratique actuelle de la notation dans les services de l'administration publique en mettant un accent particulier sur ses insuffisances, afin de proposer des solutions pour y remédier.

Le chapitre premier nous aidera à situer le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique.

Au second chapitre, nous retracerons le cadre théorique et méthodologique de l'étude et aborderons les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration du système de notation des personnels de l'Administration publique béninoise.



CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, nous aurons à présenter la Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières (DRSC) à travers les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) ensuite suivra la problématique justifiant la démarche méthodologique adoptée.

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

La réalisation de notre étude est effectuée à la Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières, une direction du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

Paragraphe 1 : Présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique et de la Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières

A – Historique et présentation du MTFP

1- Historique

Situé non loin de la Société des Ciments du Bénin (SCB) à Xwladodji (Cotonou), le Ministère du Travail et de la Fonction Publique est celui chargé de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de travail et de fonction publique. Il a connu plusieurs dénominations depuis ces dernières décennies. Celles qui sont issues de ces différentes mutations sont liées pour la plupart aux changements imposés par les régimes politiques.

On peut noter :

- Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Transports (MFPTT) : Décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967 ;
- Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS) : Décret n° 90-385 du 04 décembre 1990 ;
- Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA) : Décret n° 92-36 du 17 février 1992 ;

- Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) : Décret n° 2002-369 du 22 août 2002.

A ce jour, ce Ministère est régi par le décret n° 2006-408 du 10 août 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP).

2- Missions

Aux termes de l'article 1^{er} du décret n° 2006-408 du 10 août 2006 sus-cité, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique a pour mission la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de Travail et de la Fonction Publique.

A ce titre, il est chargé de :

- la conception, du suivi et du contrôle de la législation du travail, de la médecine du travail et de la sécurité sociale ;
- la définition et de l'adaptation constante du profil de la fonction publique aux exigences du progrès de la modernisation ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de recrutement des agents de l'Etat ;
- l'impulsion, du suivi et du contrôle de la gestion des personnels de l'Etat ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle des agents de l'Etat et des travailleurs des différentes catégories socioprofessionnelles régis par le code du travail.

3- Organisation

Sur le plan organisationnel et fonctionnel, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique est structuré ainsi qu'il suit :

- ❖ le Cabinet du Ministre ;
- ❖ l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics qui relève directement du Ministre ;

- ❖ le Secrétariat Général du Ministère qui relève également du Ministre et qui a sous son autorité des directions techniques et des organismes sous tutelle à savoir :
 - les Directions centrales (Direction de la Programmation et de la Prospective, Direction des Ressources Financières et du Matériel, Direction des Ressources Humaines) ;
 - les Directions générales que sont :
 - la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) ;
 - la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) ;
 - la Direction Générale du Travail (DGT). Ces directions générales regroupent les directions techniques ;
 - les Directions départementales ;
 - les Organismes sous tutelle que sont :
 - * Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
 - * Institut National pour la Formation Sociale Economique et Civique (INFOSEC) ;
 - * Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) ;
 - * Centre de Perfectionnement des Personnels des Entreprises (CPPE).

Concernant la Direction Générale de la Fonction Publique, il faut préciser que l'article 4 de l'arrêté n°201/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 26 avril 2007 qui en porte attributions, organisation et fonctionnement celle-ci regroupe en son sein trois (3) directions techniques que sont :

- ✓ la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) ;
- ✓ la Direction du Contentieux et des Archives (DCA) ;
- ✓ la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC).

La dernière direction (la DRSC) est celle qui a servi de cadre de travail à la réalisation de notre étude.

B- Historique et présentation de la Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières (DRSC)

1- Historique

Située à proximité des bureaux du 5^{ème} Arrondissement à xwlacodji et logé dans l'enceinte de l'ex-bâtiment de la Direction des Pensions et des Rentes Viagères, la DRSC apparaît comme l'un des poumons du Ministère du Travail et de la Fonction Publique de par son rôle fondamental de gestionnaire de carrière des ressources humaines de l'Etat. Son effectif actuel en personnel est de quatre vingt sept (87) agents toutes catégories confondues.

De 1988 à ce jour, elle a connu plusieurs appellations. Au nombre de celles-ci nous notons respectivement :

- la Direction de la Gestion du Personnel de l'Etat (DGPE) de 1988 à 1991 ;
- la Direction du personnel de l'Etat (DPE) de 1992 à 2002,
- la Direction de la gestion des Carrières des Agents de l'Etat (DGCAE) de l'année 2003 à 2007 ;
- la Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières (DRSC) depuis 2007 et ce, conformément à l'arrêté n°201/MTFP/ DC/SGM/DGFP/SA du 26 avril 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGFP.

2- Missions

La mission principale de la DRSC est essentiellement orientée vers la gestion de la carrière des Agents de l'Etat. Cette gestion de carrière est caractérisée par la prise des actes administratifs qui matérialisent l'entrée, et le déroulement de la

carrière de l'agent sur la base des modalités déterminées par la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat et les textes qui l'ont modifiée.

Ainsi, la DRSC a pour attributions et ce, conformément à l'article 26 de l'arrêté ci-dessus cité :

- la centralisation, le suivi, l'initiation et/ou l'adaptation constante des textes régissant la Fonction Publique, en liaison avec toutes les structures de gestion des Agents de l'Etat ;

- la vulgarisation des textes régissant la Fonction Publique ;
- le suivi des activités de gestion des carrières des personnels de l'Etat.

A ce titre, elle est chargée de :

- l'élaboration des plans de carrière ;
- la gestion du fichier unique de référence (FUR) ;
- la programmation des effectifs de la Fonction Publique ;
- la prise ou le contrôle des actes relatifs à la gestion des carrières ;
- le suivi de la régularisation de la situation administrative des élèves fonctionnaires ;
- l'application des décisions du conseil de santé ;
- la radiation et l'étude des dossiers relatifs au paiement des primes aux agents de l'Etat partant de la fonction publique ainsi que de la reconversion desdits agents ;
- le contrôle et le suivi de l'exécution des contrats avec l'administration ;
- l'établissement de la liste annuelle d'aptitude en liaison avec la Direction de Recrutement des Agents de l'Etat.

3- Organisation

Pour son fonctionnement, la DRSC comprend :

- ✓ le Secrétariat Administratif (SA) ;
- ✓ le Service de la Réglementation (SReg) ;
- ✓ le Service des Personnels de Conception et d'Application (SPCA) ;
- ✓ le Service des Personnels d'Encadrement, d'Exécution et de Service (SPEES) ;
- ✓ le Service des Retraites (SR) ;
- ✓ le Service de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (SGFUR/PE) ;
- ✓ la Cellule d'Appui à la Reconversion des Agents Partis de la Fonction Publique (CAR-APFP).

Sur le plan organisationnel des services, le Secrétariat Administratif de la DRSC a pour tâches :

- la réception et l'enregistrement du courrier et des projets d'actes de gestion de carrière ;
- la présentation et la transmission du courrier ;
- la saisie des projets de correspondances.

Il est composé de deux (02) divisions.

Le service de la Réglementation est chargé d'élaborer les plans de carrière, de prendre part à tous travaux d'élaboration des textes de gestion des carrières, d'étudier les dossiers relatifs à l'interprétation des textes de gestion des carrières.

Le Service des Personnels de Conception et d'Application quant à lui, est chargé du suivi de la carrière des agents de l'Etat des catégories A et B.

Le Service des Personnels d'Encadrement d'Exécution et de Service est chargé en ce qui le concerne, de la gestion des carrières des agents de l'Etat des catégories C, D, et E.

La mise en œuvre des procédures relatives à la cessation définitive des activités de tous les agents de l'Etat, toutes catégories confondues constitue la substance des activités du Service des Retraites.

Quant au Service de la Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs, il s'occupe de la gestion informatisée des personnels de l'Etat.

Enfin, la Cellule d'Appui à la Reconversion des Agents Partis de la Fonction Publique est chargée de la gestion des situations relatives à la radiation, à l'encadrement et au suivi des agents partis volontaires de la Fonction Publique.

Paragraphe 2- : Etat des lieux sur les prestations de la DRSC

Cet état des lieux met en relief les principales activités relevant des attributions de la DRSC à savoir la gestion et le suivi des carrières des agents de l'Etat. Aussi, ferons-nous un inventaire des éléments de l'état des lieux et les dysfonctionnements liés à la gestion des carrières.

A- Etat des lieux sur les activités de gestion des carrières

Gérer, c'est mettre en commun un ensemble de moyens et de ressources pour atteindre un objectif. Gérer la carrière, c'est tenir compte des besoins de l'organisation d'une part et d'autre part des potentiels et souhaits de chaque travailleur.

C'est aussi prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'organisation, les attentes (besoins) exprimés par chaque travailleur.

Selon Jean-Pierre PERETTI dans l'ouvrage Gestion des Ressources Humaines (collection Vuibert Entreprise, 9^{ème} édition Paris : « La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. »

La gestion de la carrière apparaît donc comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les désirs exprimés par ses membres. Ce compromis se traduit par des décisions de recrutement, de formation, de mutation et de promotion.

Dans cette optique, la carrière peut être gérée à un point de vue individuel ou organisationnel. La gestion des carrières des APE repose essentiellement sur l'application de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE en République du Bénin. Elle comporte les dispositions régissant tous les travailleurs civils qui sont professionnellement au service de l'Etat. Ces dispositions portent sur le recrutement, le déroulement de la carrière, les droits et devoirs, le régime disciplinaire, les positions, la cessation temporaire et définitive de l'exercice de la fonction publique.

Conformément aux dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986, la carrière de l'agent se décompose en trois grandes étapes à savoir : le début de la carrière, pendant la carrière et la fin de la carrière.

Dans le cadre de nos recherches, l'état des lieux sur les prestations de la Direction de la Règlementation et du Suivi des Carrières se fera par rapport aux différents actes de gestion qui sont pris pour matérialiser l'évolution normale de la carrière de l'agent à son entrée, durant et à la fin de sa carrière.

1- En début de carrière

L'entrée dans la fonction publique est marquée par un acte d'engagement, de nomination et de titularisation.

L'engagement : C'est l'acte par lequel le lauréat à un concours externe fait son entrée dans l'administration publique. L'intéressé recruté sur la base d'un diplôme académique intègre la fonction publique en qualité d'élève du corps dans lequel il aspire à faire carrière. Il est alors assujetti à une formation professionnelle dans une école agréée ou à la même formation par la pratique pour une durée ne pouvant être inférieure à celle requise pour la formation normale. Lorsque la formation professionnelle est concluante, il doit être procédé à sa nomination en qualité d'APE stagiaire.

Dans la pratique, on constate que le délai de parution de l'acte d'engagement qui permet à l'agent nouvellement recruté d'obtenir son premier salaire varie entre 6 et 12 mois.

Par ailleurs, la formation professionnelle prévue par le statut général des APE ne semble pas être correctement encadrée. L'agent doit dans ce cas attendre un (1) an au moins pour prétendre à sa nomination dans le corps.

Conclusion séquentielle : le délai de parution de l'acte d'engagement est assez long et la formation initiale à l'emploi n'est pas bien encadrée.

La nomination : C'est l'acte par lequel l'autorité confère au lauréat d'un concours direct ou de recrutement sur titre sur la base d'un diplôme professionnel, la qualité d'APE stagiaire dans un corps régulier de la Fonction Publique.

Le constat qui est fait dans la pratique est que le délai de parution de l'acte de nomination varie entre 6 et 12 mois.

Conclusion séquentielle : tout comme l'acte d'engagement, le délai de parution de l'acte de nomination varie entre 6 et 12 mois ce qui ne permet pas à l'agent nouvellement recruté d'obtenir son premier salaire avant sa titularisation.

La titularisation : elle intervient après le stage probatoire d'un (1) an à compter de la date de nomination de l'agent, à condition que ce stage soit concluant. L'appréciation du stage relève de la compétence du supérieur hiérarchique qui produit un rapport de qualification professionnelle sur l'agent à l'issue dudit stage. Sur la base de ce rapport, l'agent stagiaire est noté. Un bulletin individuel de notes comportant des critères spécifiques à la catégorie concernée, est servi à cet effet.

Dans la pratique, lorsque le stage n'est pas concluant, l'agent demeure stagiaire pour la même période. Il est titularisé l'année suivante si le stage s'avérait concluant. La titularisation intervient à l'issue des travaux de la commission interministérielle de titularisation des APE. L'acte de titularisation paraît très souvent avec retard c'est-à-dire 1 à 2 ans après acquisition du droit à titularisation.

Conclusion séquentielle : on peut conclure que le retard mis dans le délai de traitement des dossiers de titularisation est long, ce qui pénalise l'agent.

Une fois titularisée, l'agent bénéficie d'un avancement continu et régulier lié à son traitement et à la nature des emplois qu'il exerce.

2- Les actes marquant la carrière de l'agent

L'agent, une fois engagé, évolue dans l'un des différents corps et catégories prévus par le Statut Général des APE.

Durant sa carrière, différents actes sont pris à savoir les actes d'avancement d'échelon, de promotion, de reclassement, de détachement, de mise en disponibilité, d'affectation, de notation et beaucoup d'autres actes.

L'avancement d'échelon : C'est le passage d'un échelon inférieur à l'échelon immédiatement supérieur. Il entraîne une incidence financière positive sur le traitement du travailleur.

Dans la pratique, les travailleurs sont avancés de façon automatique tous les deux (2) ans, que l'agent ait un bon rendement ou non.

Toutefois, lorsqu'un agent commet une faute grave, il peut connaître un retard sur son avancement, après une procédure disciplinaire.

Conclusion séquentielle : l'avancement d'échelon est automatique et ne tient pas compte du mérite de l'agent. L'avancement d'échelon n'est donc pas basé sur le rendement réel de l'agent.

La promotion ou avancement de grade : c'est le passage d'un grade inférieur à un grade supérieur. Elle est subordonnée à l'établissement d'un tableau d'avancement par ordre de mérite soumis à l'examen d'une commission d'avancement de grade. Elle tient compte de la notation, du tableau d'effectifs et du tableau de péréquation des agents.

Dans la pratique, à partir du 15 août de chaque année, les bulletins individuels de notes doivent être signés des supérieurs hiérarchiques. Or, il n'est pas rare de constater que la plupart des responsables et chefs de services attendent la veille des

commissions pour apprêter les bulletins de notes qui constituent des outils de travail aux commissions d'avancement de grade et de titularisation.

Cette situation contraint les bénéficiaires à courir après leurs anciens chefs hiérarchiques pour l'apposition de leur signature sur les bulletins avec tous les risques de favoritisme dans l'attribution des notes.

Par ailleurs, en plus des bulletins de notes, la commission d'avancement de grade utilise deux (2) outils de travail à savoir le tableau d'effectifs et le tableau de péréquation.

Le tableau d'effectifs est un tableau à l'intérieur duquel sont indiqués le nombre d'agents à promouvoir par an et par catégorie. Quant au tableau de péréquation c'est celui à l'intérieur duquel sont inscrits le nombre d'agents prévus pour la péréquation, les différentes catégories concernées et le nombre d'agents à promouvoir au titre d'une année donnée.

La pratique aujourd'hui (au Ministère du Travail et de la Fonction Publique) tend à abandonner la prise en compte des tableaux d'effectifs et de péréquation dans les travaux d'avancement de grade. Or, l'intérêt majeur de la prise en compte de ces deux (2) outils est le maintien de la forme pyramidale des effectifs de la fonction publique.

Conclusion séquentielle : non respect de la procédure de notation, abandon du système de péréquation, non prise en compte des tableaux d'effectifs et de péréquation. (Confer tableaux d'effectifs et de péréquation en annexes n°1 et 2).

Le reclassement : Le reclassement se définit comme le changement de catégorie à l'intérieur d'un même groupe professionnel ou dans une catégorie immédiatement supérieure. Il peut être obtenu, soit à l'issue d'une formation diplômante de neuf (9) mois au moins, soit au succès à un concours professionnel, soit en application des dispositions de l'article 17 du Statut Général des APE pour les agents particulièrement méritants et bénéficiaires de l'intégration sur liste d'aptitude.

Dans la pratique, les concours professionnels sont organisés uniquement au profit des agents des catégories B, C, D et E. Quand aux agents de la catégorie A échelle 3 (titulaires d'un BAC + 3, ou BAC + 4), ils sont astreints à des formations de longue durée (9 mois et plus), dans des écoles ou instituts professionnalisés.

Par ailleurs, le délai de traitement des dossiers de reclassement apparaît un peu trop long.

Conclusion séquentielle : On note ici une lenteur administrative en raison de la multiplicité des étapes de contrôle des dossiers (chef division, chef de service, assistant du Directeur et le Directeur) ce qui entraîne un retard considérable dans la parution des actes.

D'une manière générale, la lenteur observée dans le traitement des dossiers est due fondamentalement à l'absence de fixation d'objectifs aux agents en début d'exercice, au volume important de dossiers à traiter, à la gestion semi-informatisée de la carrière et surtout à l'insuffisance de moyens matériels et humains. Nous pouvons conclure finalement une gestion des carrières peu performante.

Pendant que l'agent est en activité, différents actes sont également pris pour matérialiser sa mobilité.

En effet, outre la position normale d'activité, la mise à disposition, l'agent de l'Etat peut se trouver dans différentes situations administratives à savoir : le détachement, la position hors classe, la disponibilité, la position sous les drapeaux.

Cependant, ces différentes positions ne feront pas l'objet de développement dans notre étude. Par ailleurs, nous n'allons pas occulter la formation professionnelle qui trouve sa justification dans l'amélioration de la qualité du service et du rendement de l'agent dans le processus de sa carrière.

La formation professionnelle : c'est un ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes, des connaissances (savoir), des compétences et habiletés (savoir-faire) et des comportements et

attitudes (savoir-être) afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles et/ou intellectuelles pour créer des richesses pour une collectivité dont ils bénéficieront.

Dans la pratique, on constate que les formations sollicitées par les agents ne sont pas souvent en adéquation avec les postes qu'ils occupent. Or les besoins en formation doivent tenir compte des vacances de postes.

Par ailleurs, il n'existe aucune action d'évaluation des connaissances acquises par les agents à l'issue des diverses formations. La conséquence est que certains agents suivent les formations sans faire preuve d'une réelle amélioration dans leur domaine de compétence.

Conclusion séquentielle : Nous retenons comme problèmes à ce niveau l'inéquation entre la formation sollicitée et le profil de l'agent d'une part et l'absence d'évaluation post-formation d'autre part.

Par contre, nous avons constaté que conformément aux dispositions des articles 65 à 69 du SGAPE, il a été élaboré un plan triennal de formation du personnel du MTFP couvrant la période 2007-2008-2009 et qui devrait être normalement reconduit pour la même durée. Ce qui constitue un atout pour un meilleur renforcement des capacités du personnel et une meilleure évolution professionnelle des agents.

Etat des locaux du Ministère : Nous avons constaté que les locaux abritant le Ministère du Travail et de la Fonction Publique sont pour la plupart dans un état de vétusté très avancé, ce qui constitue l'un des points de revendication des travailleurs qui exigent la délocalisation pure et simple du Ministère.

Pour mieux traiter l'agent, l'aider à s'améliorer et favoriser le déroulement normal de sa carrière, le supérieur hiérarchique se doit de lui aménager les conditions nécessaires afin qu'il puisse être apprécié à sa juste valeur.

Cette préoccupation passe par la notation qui constitue souvent un problème à résoudre dans nos administrations compte tenu des incidents critiques observés dans les pratiques de notation.

Le document qui matérialise cette notation est le bulletin individuel de notes. Il comporte les différents critères qui orientent les chefs ou supérieurs hiérarchiques.

La notation : c'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 liés :

- aux aptitudes professionnelles ;
- aux qualités de l'agent ;
- à 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 ;
- une appréciation littérale.

C'est une méthode d'appréciation qui permet d'évaluer la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

Il importe de souligner que le système d'appréciation des performances du personnel en usage actuellement à la DRSC et dans l'Administration publique béninoise en général, est celui de la notation, institué par l'article 52 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE et modifiée par la loi n° 98-035 du 15 septembre 1998.

Aux termes des dispositions de l'article 52 alinéa 1^{er} du SGAPE, « Tout APE en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé dénommé « bulletin individuel de notes ». Cet imprimé comporte trois grandes parties relatives :

- à l'identification de l'agent ;
- à l'historique de carrière ;
- aux propositions de note.

Pour chacune des catégories des Agents de l'Etat, les critères d'appréciation sont différents. (Voir tableau des critères en annexes 3 et 4).

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

Dans la pratique, bien qu'elle soit indispensable pour aider le travailleur à s'améliorer, procéder aux avancements de grades et attribuer des gratifications, la notation est et demeure l'une des tâches les plus difficiles qu'un chef de service accomplit dans l'administration publique.

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

- à l'inadéquation entre la note attribuée et l'appréciation littérale ;
- à l'absence de critères pertinents, quantifiables et mesurables ;
- à l'absence de fixation d'objectifs car on ne peut apprécier quelqu'un qu'après lui avoir fixé des objectifs ;
- à l'absence de communication entre le supérieur hiérarchique et l'agent noté.

B-Inventaire des éléments de l'état des lieux

- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution de nos observations de stage, se dégagent deux (2) atouts :

- existence de manuel de procédures des actes de gestion des carrières ;
- existence d'un plan de formation.

- Inventaire des problèmes (faiblesses)

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer les problèmes en (11) onze points :

- l'absence d'objectifs de rendement fixés en amont ;

- l'absence de communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs en matière de notation ;
- l'absence d'entretien annuel d'évaluation du personnel ;
- l'absence de critères pertinents, quantifiables et mesurables en matière de notation ;
- l'inadéquation entre la note attribuée et l'appréciation littérale ;
- l'insuffisance de personnel pour la gestion des carrières ;
- la gestion des carrières peu efficace ;
- l'inadéquation du cadre de travail ;
- l'insuffisance de moyens matériels ;
- la lenteur et la lourdeur dans le traitement des dossiers ;
- l'absence de politique adéquate de formation professionnelle continue.

En somme, le gestionnaire est confronté à d'énormes difficultés qui constituent des défis à relever pour l'administration de développement que prône le gouvernement. Le choix à opérer dépendra sans nul doute de l'intérêt que chaque acteur accorde à la situation.

SECTION 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Avant de choisir une problématique pour notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Un tel exercice reviendrait à procéder en premier lieu au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles (A) et, ensuite, en choisir une et procéder à la justification du sujet (B).

➤ Regroupement des problèmes par centres d'intérêt :

Problématiques possibles

Il sera présenté dans le tableau qui suit :

Tableau n° 1 : Les problématiques possibles

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion du système de notation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de communication en matière de notation - Absence de critères pertinents, quantifiables et mesurables en matière de notation - L'absence de contrats d'objectifs fixés en amont - Manque d'entretien d'évaluation entre le supérieur hiérarchique et l'agent à évaluer - Non implication des agents dans le processus de notation 	L'inefficacité du système de notation	Problématique de l'amélioration du système de notation
	Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le traitement des dossiers - lenteur et lourdeur administratives - Insuffisance de personnel pour la gestion des carrières - Inadéquation entre les exigences en compétence de gestion des carrières et les connaissances actuelles du personnel - Défaillance du logiciel de gestion des carrières - Absence de suivi dans la gestion des dossiers de carrière 	Gestion des carrières peu performante	Problématique d'une gestion performante des carrières
3	Gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Inadéquation entre formations sollicitées et exigences du poste - Absence d'évaluation post-formation 	Mauvaise gestion de la formation	Problématique D'une meilleure gestion de la formation

Source : Résultat de des observations de stage.

Les problèmes ainsi inventoriés et regroupés par centres d'intérêt, les problématiques possibles identifiées, nous allons procéder au choix de la problématique de notre étude et à la justification du sujet.

A- Choix et justification de la problématique choisie

a- Choix de la problématique

Les problèmes que nous avons identifiés lors de l'état de lieux et qui sont regroupés par centres d'intérêt, laissent apparaître quatre (04) différentes problématiques importantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines de l'Etat.

La formation de gestionnaire des ressources humaines que nous avons reçue nous contraint à tenir compte spécifiquement des problèmes relevant de ce domaine. C'est à cette fin que nous avons ciblé trois (3) problématiques.

Il s'agit de :

- la problématique de l'amélioration du système de notation ;
- la problématique d'une gestion performante des carrières ;
- la problématique d'une meilleure gestion de la formation professionnelle

L'Administration publique et notamment le Ministère du Travail et de la Fonction Publique se porterait mieux en matière de gestion des ressources humaines si ces trois (3) problématiques venaient à être résolues.

Mais, ne pouvant résoudre ces trois (3) problématiques dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour une qui, à notre avis paraît prédominante et dont la résolution permettra d'avoir des esquisses de solutions aux deux autres. Elle est relative à l'amélioration du système de notation dans nos administrations publiques.

En effet, le système de notation soulève les questions ci-après :

- sur quelles bases ou selon quels critères le supérieur hiérarchique apprécie-t-il les aptitudes et les qualités professionnelles de l'agent de l'Etat ?

- en l'absence d'objectifs préalablement fixés, peut-on évaluer le rendement de l'agent ?
- en l'absence d'une politique adéquate de communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs en matière de notation, le système actuel peut-il être considéré comme efficace ?

Dans la mesure où l'évaluation du rendement des agents est une préoccupation importante de tout manager et compte tenu du fait que notre réflexion ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons préféré orienter notre étude sur la « Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique ».

Le problème général qui est lié à cette problématique est l'inefficacité du système de notation du personnel. Les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- *L'absence de contrat d'objectifs fixés en amont entre le supérieur hiérarchique et l'agent ;*
- *L'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement des agents ;*
- *Le désintérêt du personnel pour la notation.*

b- Justification du sujet

L'intérêt majeur de ce travail réside avant tout dans le fait qu'il permettra à tous les évaluateurs à divers niveaux de la hiérarchie de :

- corriger les imperfections éventuelles du système de notation ;
- amener le personnel à s'impliquer réellement pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et de disposer d'outils efficaces pour la notation ;
- prendre connaissance des causes réelles du comportement du personnel vis-à-vis de la notation.

C'est pour apporter notre pierre à l'édifice dans cette recherche de l'efficacité, notre thème a été formulé ainsi qu'il suit : « Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise ».

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

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue

A- Spécification de la problématique choisie

Les approches de solutions aux problèmes spécifiques relevés dans le cadre de la réalisation de notre étude permettront à l'Administration publique de motiver son personnel pour un rendement performant.

Il s'avère nécessaire de souligner que notre travail est essentiellement axé sur une étude diagnostique et non explicative. Pour ce faire, nous n'avons pas jugé utile d'établir une liste exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique mais nous nous contenterons d'asseoir notre étude sur les plus importants.

❖ En ce qui concerne l'absence de contrat d'objectifs fixés en amont, aucun manager ne peut réellement évaluer ses collaborateurs s'il n'a jamais existé entre eux des contrats d'objectifs préalablement conclus.

Pour ce faire, la fixation d'objectifs nécessite certains outils tels que la fiche de poste ou de description de poste dont l'élaboration doit obéir à des normes données, lesquelles ne sont pas forcément connues de tous les managers publics. Comme le soulignent HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, « *La détermination des objectifs n'est pas une tâche facile, elle est souvent l'objet de désaccords et de conflits. Cependant, l'utilité du processus quant à la réalisation des desseins de l'organisation justifie généralement cet effort* ». ¹

Tout ceci nous amène donc à retenir le problème spécifique de la non fixation d'objectifs au rang des problèmes spécifiques à résoudre.

¹ HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN (1999) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons, 1^{ère} édition, 9^{ème} tirage, p 449

❖ Pour ce qui est de l'absence de critères objectifs, quantifiables et mesurables en matière de notation, il faut souligner que les critères actuels de notation ne permettent pas d'apprécier de manière objective le rendement des agents et qu'ils sont différemment interprétés par les évaluateurs. (Cf. critères par catégorie d'agents aux annexes 3 et 4).

En effet, ces critères devraient être conçus de manière à éviter l'ambiguïté et les contestations éventuelles ; autrement dit, de disposer d'un référentiel sur les critères d'appréciation. En conséquence, le problème spécifique relatif aux critères d'appréciation de l'agent mérite d'être étudié à fond.

❖ Enfin, face au désintérêt du personnel pour la notation, il convient de retenir que ce problème soulève la question de l'adhésion de ce dernier au système de notation institué comme mécanisme d'appréciation de la valeur professionnelle des agents.

En effet, ce désintérêt est dû à l'absence d'entretien annuel de notation qui a pour corollaire la non-participation de l'agent à sa propre notation. De ces constats, il est donc important de susciter l'adhésion du personnel à la pratique de notation. C'est ce qui justifie le maintien de cette préoccupation au rang des problèmes spécifiques à solutionner.

Eu égard à tout ce qui précède, nous pouvons retenir trois (3) problèmes spécifiques à savoir :

- L'absence de fixation d'objectifs en amont entre le supérieur hiérarchique et l'agent (problème spécifique n°1) ;
- L'absence de critères objectifs d'appréciation du personnel (problème spécifique n°2) ;
- Le désintérêt du personnel pour la notation (problème spécifique n°3).

De ce point de vue, la résolution de ces trois (03) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général nous paraît nécessaire à étudier.

Une fois les problèmes spécifiques retenus, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de les analyser.

B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Notre vision globale de résolution de la problématique, objet de notre contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique, sera abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques s'y rapportant.

Ensuite, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant de décliner les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

1- Vision globale de résolution du problème général

La finalité de toute organisation est l'accroissement de la productivité. La réalisation de ce but est subordonnée à une organisation méthodique du travail et à une répartition claire et rationnelle des activités devant y concourir.

Il convient de rappeler que le problème général abordé est relatif à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique. La théorie liée à ce problème général est celle relative à l'évaluation du rendement dans les organisations. Pour bien mesurer les enjeux de la question, il est important de prendre la mesure de la dimension à travers ses différentes parties.

2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a- Approche générique liée au problème spécifique n°1

Par rapport à ce problème spécifique qui est celui de la non fixation d'objectifs en amont, nous pouvons rappeler que c'est une étape capitale dans le processus d'évaluation du rendement d'autant plus qu'on ne peut rien obtenir de

quelqu'un qui ignore ce qu'on attend de lui. Il faut en effet qu'ensemble avec celui-ci, des objectifs soient définis ou fixés par rapport à ses responsabilités et que soit élaboré un plan d'actions qu'il est appelé à mettre en œuvre en vue de l'atteinte des objectifs poursuivis.

Cette étape constitue donc une phase très importante dans la mise en place d'un système d'évaluation du rendement du personnel. C'est aussi à l'issue de l'évaluation du rendement que le manager est mieux outillé pour décider de la révision ou non des objectifs à assigner à ses collaborateurs pour la période suivante.

Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche théorique basée sur le processus de fixation des objectifs précis et mesurables suivis de plan d'actions.

b- Approche générique liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique relatif à l'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement, il faut retenir qu'il est impossible d'évaluer le rendement de l'employé sans avoir des points de repère. On devra donc avoir recours aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'agent. Ces critères constituent le guide sur lequel l'évaluateur s'appuie pour noter les ressources humaines. Or, il ne suffit pas d'avoir des critères pour se convaincre de l'objectivité de la notation. Par conséquent, il faut que ces critères soient pertinents et discriminants (variant d'une catégorie à une autre). Cette étape constitue donc une phase très importante dans la mise en place d'un système d'évaluation du rendement du personnel. Ainsi, la résolution du second problème spécifique sera donc fondée sur *l'élaboration d'un référentiel des critères* qui sera suffisamment explicite et compris de la même manière par les évaluateurs et les agents à évaluer.

c- Approche générique liée au problème spécifique n°3

Le désintérêt du personnel souligné plus haut pour la notation soulève la question de l'adhésion des agents au système de notation. En effet, pour que

l'implantation dudit système connaisse un succès, il faut de prime abord que les agents soient associés à leur propre évaluation. Mais la réussite du système ne dépend pas seulement de ce facteur. Il existe plusieurs autres conditions dont la réunion est indispensable au succès de la méthode d'évaluation adoptée. Il s'agit par exemple de la formation des évaluateurs sur la procédure et le référentiel des critères et sur les erreurs à éviter lors de l'évaluation.

La résolution de ce problème spécifique sera donc basée sur les approches relatives aux conditions de succès des méthodes de notation du personnel.

3- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

a- Synthèse des approches génériques identifiées

La synthèse des différentes approches de résolution des problèmes spécifiques identifiées se présente comme suit :

Tableau n° 2 : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Non fixation d'objectifs de rendement au personnel	Approches basée sur le processus de fixation des objectifs au personnel
2	Absence de critères objectifs d'appréciation du rendement du personnel	Approches fondées sur l'élaboration d'un référentiel des critères
3	Désintérêt du personnel pour le système actuel de notation	Approches relatives aux conditions de succès des méthodes de notation du personnel

Source : réalisé par nous-même.

La vision globale de résolution étant précisée, nous exposons à présent les séquences que comprendra la résolution de la problématique.

b- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux phases comprenant chacune cinq étapes.

- Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude

Au cours de cette première phase, il s'agira :

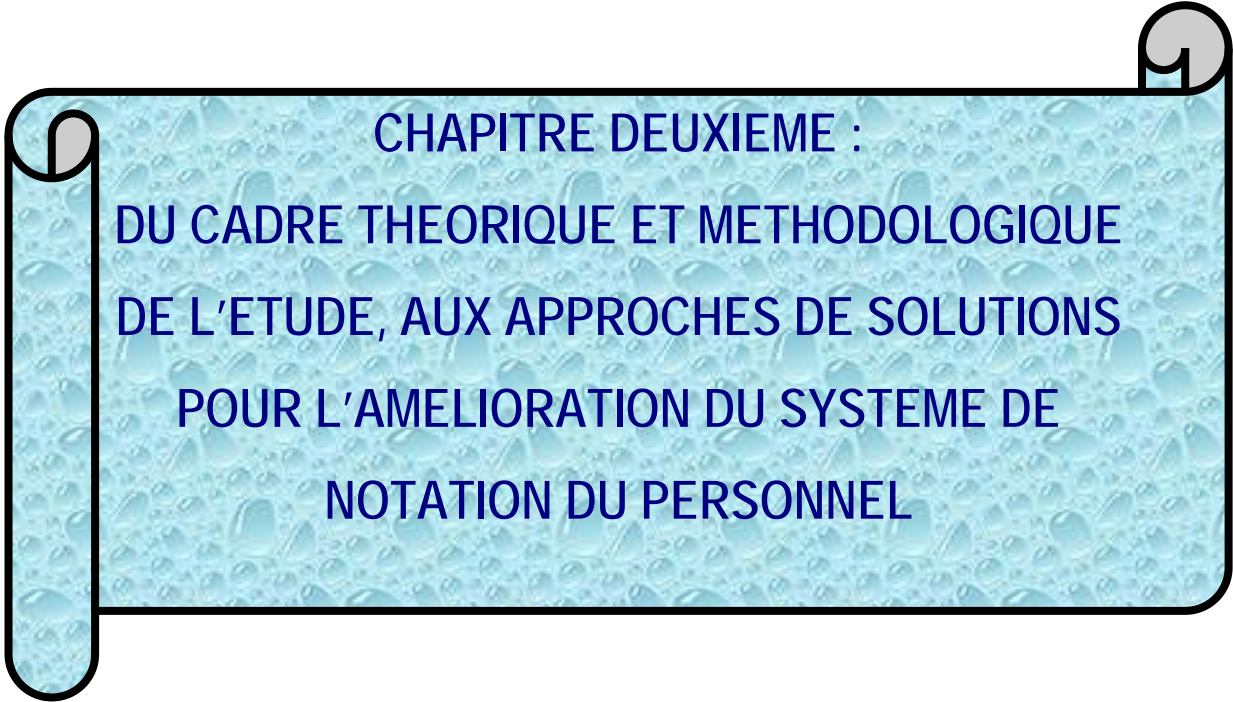
- de fixer les objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- d'identifier les causes et hypothèses relatives à chaque problème ;
- de construire le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- de faire la revue de littérature ;
- de présenter la méthodologie adoptée.

- Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions

Au cours de cette phase, nous aurons notamment à :

- collecter et traiter les données ;
- analyser les données réunies puis établir le diagnostic ;
- exposer les approches de solutions ;
- préciser les conditions de mise en œuvre desdites solutions ;
- élaborer un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées et la problématique dégagée dans le premier chapitre, le second sera consacré à la présentation du cadre théorique et méthodologique de notre étude ainsi qu'à celle des résultats de nos enquêtes et approches de solutions.



**CHAPITRE DEUXIEME :
DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE, AUX APPROCHES DE SOLUTIONS
POUR L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
NOTATION DU PERSONNEL**

Ce chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1), à la collecte et à l'analyse des données (section 2).

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature

A- Fixation des objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il conviendrait de rappeler que le problème général à résoudre est l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise et que les problèmes spécifiques y afférents sont :

- *l'absence de contrats d'objectifs fixés en amont entre le supérieur hiérarchique et l'agent ;*
- *l'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement du personnel ;*
- *le désintérêt du personnel pour la notation.*

Sur cette base, la fixation de nos objectifs 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 cette étude est de suggérer et de définir les conditions à l'amélioration du système actuel de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise.

De manière spécifique, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois (3).

Il s'agit pour le problème spécifique :

N°1 : de mettre en place un système de fixation d'objectifs aux agents en vue de leur permettre de savoir sur quelles bases ils seront évalués dorénavant (objectif spécifique n°1) ;

N°2 : proposer un référentiel des critères à travers lequel chaque évaluateur pourra efficacement apprécier et utiliser lesdits critères lors de l'évaluation. (objectif spécifique 2) ;

N°3 : suggérer et définir un ensemble de conditions susceptibles de faciliter l'adhésion du personnel au processus de notation (Objectif spécifique n° 3).

Les objectifs de l'étude ainsi fixés, nous passerons alors à 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

Les causes que nous présenterons à ce niveau sont celles supposées être à la base des différents problèmes spécifiés. Les résultats de nos enquêtes interviendront pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de contrat d'objectifs fixés entre le supérieur hiérarchique et l'agent (PS n°1)

Par rapport à ce problème, nous avons identifié trois causes possibles à l'issue de nos observations, à savoir :

- l'ignorance de la nécessité de fixer des objectifs aux collaborateurs dans le processus de notation du personnel ;
- le manque de formation de l'encadrement à la technique de fixation d'objectifs ;
- le manque de définition et de clarification des responsabilités aux agents.

Lorsque nous retenons l'ignorance de l'importance de fixer des objectifs aux collaborateurs en début d'exercice, cette cause est loin d'être une réalité, car, autant qu'ils sont, les responsables à différents niveaux de la hiérarchie, dans leur

domaine de compétence respective, ne sont pas forcément supposés connaître les outils de fixation d'objectifs. Cette cause ne nous paraît donc pas plausible.

Pour ce qui est du manque de formation de l'encadrement aux techniques de fixation d'objectifs clairs et mesurables, il peut être retenu comme étant à la base du problème de non-fixation d'objectifs parce que la non-maîtrise de la technique de fixation des objectifs, le choix des verbes ainsi que la détermination de la mesure, constituent les difficultés majeures dans la pratique de fixation d'objectifs.

Mais, eu égard à nos observations sur l'organisation du travail dans les différentes structures du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, cette cause ne nous paraît pas tout à fait plausible.

Enfin, vouloir retenir le manque de définition et de clarification préalables des responsabilités aux agents comme cause de ce problème spécifique est certainement fondé, car, comme le souligne Edgard GUIDIBI rapporté par Arsène CODO, « *Au nombre des problèmes majeurs dont souffre l'Administration publique béninoise, le manque de contrats d'objectifs passés entre les agents et leurs structures, de manière à leur fixer des normes précises de résultats sur la base desquelles ils seront évalués et notamment promus, figure en bonne position* »².

C'est dire donc que la définition et la clarification des responsabilités aux agents ne sont pas faites ex-nihilo. Elles s'effectuent sur la base des fiches de poste ou de description de poste, des fiches d'objectifs et de plans d'actions.

Il s'agit d'outils indispensables à la mise en place d'une technique de fixation d'objectifs afin de mieux planifier le rendement des agents. Mais malheureusement, ces outils n'existent pas au niveau des structures du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

² CODO Arsène (2007) : « Contribution à une gestion optimale du rendement du personnel administratif au MESFP », Mémoire cycle II, ENAM, GRH, p 32

C'est à cette fin que nous avons émis l'hypothèse suivante :

- l'absence de contrat d'objectifs fixés entre le supérieur hiérarchique et l'agent est due au manque de définition et de clarification des responsabilités aux agents (Hypothèse n°1)

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement de l'agent (PS n°2)

Après avoir analysé le problème de l'absence de critères objectifs d'appréciation de l'agent, nous avons pu identifier deux (2) causes possibles que sont :

- *l'absence de rigueur et de fiabilité dans le processus de notation ;*
- *les critères de notation ne sont pas suffisamment clairs et précis pour permettre d'apprécier convenablement la performance des agents.*

Lorsque nous prenons la première cause, elle n'est pas tout à fait fausse car il n'existe pas d'échelle permettant de départager équitablement les agents, ce qui entraîne la complaisance dans la notation. L'absence de rigueur s'explique aussi par le fait que l'évaluateur craint parfois les représailles occultes des agents (au regard de nos réalités socio-culturelles béninoises et africaines) et évite de donner une note inférieure à 15/20 , ce qui empêche l'agent évalué d'être promu.

Quant à la seconde cause, elle apparaît à notre avis plus plausible car, suite à nos observations de stage, il ressort que les critères existant en matière de notation ne sont pas véritablement pertinents pour apprécier la performance des agents. Ces critères sont entre autres relatifs à la conscience professionnelle, aux connaissances professionnelles, à la disponibilité et au sens du service public, etc.... La plupart de ces critères portent davantage sur le comportement des agents que sur leur rendement réel. Ils sont à notre avis subjectifs et différemment interprétés par les évaluateurs et agents à évaluer.

En effet, dans le rapport du séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public en Afrique, conjointement organisé par le Centre Africain de Renforcement des Capacités (CARC) et le Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD) du 26 au 30 mai 2003, le Professeur camerounais Benoît NDI ZAMBO , déplorait la subjectivité, l'imprécision et le caractère vague des critères de notation des fonctionnaires dans les fonctions publiques africaines.

C'est pour rendre compte de l'imprécision qui caractérise ces critères que nous avons émis l'hypothèse suivante :

« L'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement de l'agent est due au fait qu'ils sont axés sur le comportement plutôt que sur son rendement réel (Hypothèse n° 2).

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif au désintérêt du personnel pour la notation (PS n°3)

Face à ce problème, nous estimons que si le personnel affiche un désintérêt pour le système de notation, c'est parce que :

- l'entretien annuel entre le supérieur et les agents en matière de notation fait défaut ;
- Non implication des agents en amont et en aval du processus (définition des responsabilités, de fixation d'objectifs, d'élaboration de plans d'action et d'évaluation).

Après avoir analysé le premier point, il ressort que le désintérêt observé chez les agents s'explique par le fait que leur perception de la notation comme une simple formalité administrative est bien fondée.

En effet, les supérieurs hiérarchiques directs qui ont l'obligation de procéder annuellement et de façon systématique à l'appréciation de leurs collaborateurs à partir du 15 août, ne s'acquittent pas correctement de cette obligation statutaire.

Par ailleurs, la notation au titre de certaines années est faite au moment où certains supérieurs hiérarchiques directs qui sont censés apprécier les agents se trouvent déjà déchargés de leurs responsabilités.

Au regard de ces considérations, nous pouvons retenir la première hypothèse comme la plus déterminante.

Sur le deuxième point, la communication constitue un préalable très important dans tout processus d'évaluation voire de notation. Dans cette perspective, il sera souhaitable qu'un entretien de notation soit réalisé tous les ans.

Par ailleurs, nous avons constaté qu'en aucun moment, les agents ne sont associés au processus de notation ; ils ne sont donc pas acteurs dans le processus de leur propre "évaluation" (notation). Cette situation peut les amener à stigmatiser la confidentialité de la notation et à ne pas faire confiance au système.

Comme le souligne POAGE (2002) « l'évaluation est le facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- clarifier les missions du collaborateur et situer sa contribution à la performance de l'entreprise ;
- apprécier l'atteinte des objectifs ;
- fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir ;
- définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise ».

Toutes ces considérations nous amènent à retenir que « le désintérêt du personnel pour la notation est dû au défaut d'implication des évalués dans le processus (définition des responsabilités, fixation d'objectifs, élaboration de plans d'action et évaluation) » (Hypothèse spécifique n°3).

Les objectifs et hypothèses de l'étude ayant été formulés, nous ferons à présent, la synthèse de tous les éléments de réflexions menées afin de mieux cerner le sens de la recherche.

4- Construction du tableau de bord de l'étude

Ce tableau permet de cerner rapidement les informations sur les principaux éléments de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation de nos hypothèses de recherche.

Le contenu de ce tableau se présente à la page suivante :

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude sur la « Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise »

<i>NIVEAUX D'ANALYSE</i>		<i>PROBLEMATIQUE</i>	<i>OBJECTIFS</i>	<i>CAUSES</i>	<i>HYPOTHESES</i>
Niveau général		<u>Problème général</u> Inefficacité du système de notation du personnel	<u>Objectif Général</u> Suggérer et définir des conditions à l'amélioration du système de notation du personnel	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème Spécifique 1</u> Absence de contrat d'objectifs fixés en amont entre le supérieur hiérarchique et l'agent	<u>Objectif Spécifique 1</u> Mettre en place un système de fixation d'objectifs	<u>Cause Spécifique 1</u> Manque de définition et de clarification préalables des responsabilités aux agents	<u>Hypothèse Spécifique 1</u> La non fixation d'objectifs aux agents est due au manque de définition et de clarification préalables des responsabilités aux agents
	2	<u>Problème Spécifique 2</u> Absence de critères objectifs d'appréciation du rendement du personnel	<u>Objectif Spécifique 2</u> Proposer un référentiel des critères (suffisamment défini et explicite) en vue de rendre le système plus efficace	<u>Cause Spécifique 2</u> Ambiguïté et imprécision des critères	<u>Hypothèse Spécifique 2</u> L'absence de critères objectifs, d'appréciation du rendement est due au fait qu'ils sont axés sur le comportement et non sur le rendement réel de l'agent
	3	<u>Problème Spécifique 3</u> Désintérêt du personnel pour la notation	<u>Objectif Spécifique 3</u> Proposer un système d'adhésion du personnel au processus de notation	<u>Cause Spécifique 3</u> Non implication des évalués dans le processus (définition des responsabilités, fixation d'objectifs, élaboration de plans d'action et évaluation)	<u>Hypothèse Spécifique 3</u> Le désintérêt du personnel pour le système actuel de notation s'explique par la non implication des évalués dans le processus de notation

5- Revue de la Littérature

Il s'agira d'exposer les contributions doctrinales liées aux problèmes spécifiques à résoudre.

a- Contributions antérieures au problème de l'absence de contrat d'objectifs fixés en amont entre le supérieur hiérarchique et l'agent

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira de développer des théories relatives à la nécessité et au processus de fixation des objectifs. La détermination des objectifs est en effet un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation en précisant les résultats souhaitables que le personnel et les structures doivent s'efforcer d'atteindre.

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

Quant au contrat d'objectif, c'est celui négocié et formalisé entre un agent et son responsable hiérarchique direct qui en est l'évaluateur. Il s'agit de fixer des objectifs au collaborateur, pour une période donnée (le mois, le trimestre ou le semestre à venir) à l'issue de laquelle il sera évalué. Ces objectifs doivent donc être négociés avec le collaborateur pour que celui-ci les comprenne, y adhère et s'engage à les réaliser. Ils doivent être fixés dans les limites des compétences (et éventuellement du potentiel) du collaborateur. Les moyens adéquats doivent être mis à sa disposition. Une évaluation sur cette base ne saurait souffrir de toute subjectivité et sera donc transparente.

L'évaluation du personnel poursuit des objectifs variés. La conception du système d'évaluation dépend des objectifs que l'organisation vise. Le choix de la méthode d'appréciation, le choix des critères d'appréciation, l'élaboration des outils sont en relation avec les objectifs visés. Le tableau n° 4 présenté en annexe n°6 montre les objectifs qu'un système d'évaluation peut viser.

Dans leur ouvrage intitulé *“Management des Organisations”*, HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN en citant les raisons qui justifient la détermination d'objectifs, affirment 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....».

C'est dire donc que tout manager qui aspire à l'amélioration de la productivité de ses collaborateurs par le biais de l'évaluation de leur performance, doit préalablement leur assigner des objectifs car ce sont ces objectifs qui permettent d'évaluer la prestation de chaque travailleur.

En quoi consiste donc la fixation d'objectifs aux collaborateurs ? HELLRIEGEL et ses alliés nous donnent la réponse à cette question lorsqu'ils font remarquer 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. De plus, 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 ».*

Selon ces mêmes auteurs, « le processus de fixation d'un objectif 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 ».

De ces affirmations, nous pouvons retenir que la fixation d'objectifs de rendement au personnel implique :

- la définition préalable et la clarification des responsabilités de chaque individu, c'est-à-dire à réaliser une entente claire et précise entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé, le tout consigné dans une fiche de poste ;

- l'établissement d'un plan d'actions, c'est-à-dire la planification des activités et tâches à mener pour l'atteinte des objectifs convenus.

La mise en place de 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 y arrivera. 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 (CODO A. Thierry 2007).

Toutefois, il faut souligner avec Charles LAROCQUE que pour que ces objectifs puissent permettre d'évaluer efficacement l'agent, il faut qu'ils obéissent à certaines caractéristiques :

- spécifiques (objectifs clairs et précis) ;
- mesurables (leur atteinte doit être observable en terme de quantité ou de qualité avec des indicateurs de mesure) ;
- atteignables (ils doivent être à la portée de l'employé tout en représentant un certain défi pour lui) ;
- réalistes (axés sur les résultats) ;
- temporels (limités dans le temps).

S'il est nécessaire de fixer des objectifs clairs et stimulants, cela n'est toutefois pas suffisant pour susciter une haute performance et focaliser les efforts des individus. Il est également indispensable que l'objectif soit accepté par les intéressés. En général, la probabilité de l'acceptation d'un objectif positif est plus grande si les employés participent à sa détermination (HELLRIEGEL et al. 2004).

Cependant, la hiérarchie devra éviter des objectifs fragmentaires, flous, non chiffrés, divergents, déséquilibrés et imposés.

b- Contributions antérieures au problème de l'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement de l'agent

La définition claire et précise d'objectifs est le préalable à toute évaluation. Cette disposition préalable permet d' « objectiver » l'évaluation elle-même.

Cependant la définition des objectifs clairs et précis pour chaque poste, n'est pas suffisante pour rendre crédible l'évaluation ; il faut déterminer des critères pertinents dont la mesure permettra d'apprécier le degré d'atteinte de ces objectifs.

Un critère est une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre. Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement. En d'autres termes, un critère est un standard servant à prendre la mesure de quelque chose. Il équivaut à un facteur que l'on pourrait aussi appeler un descripteur ou un indicateur, lequel se traduit en objectifs, en champs de fonction ou en caractéristiques individuelles. (BERNATCHEZ, 2003). Les critères sont des éléments dont la présence ou l'absence permet de savoir si un individu possède ou non une caractéristique que l'on cherche à mettre en évidence.

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

Selon Claude LEVY-LEBOYER (2002), l'évaluation du personnel est « *Une procédure qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée, sur le niveau de ses aptitudes professionnelles, de ses compétences, la procédure doit reposer sur des critères précis et sur des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation* ».

En matière de notation, il est impossible d'évaluer le rendement de l'employé dans l'organisation sans avoir des points de repère. Il faut donc recourir aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'évalué. Ces critères constituent le guide sur lequel s'appuie le responsable hiérarchique pour évaluer son personnel.

Ce sont :

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

Les critères comportementaux sont donc des éléments qui déterminent la façon d'occuper le poste ou les réactions que le salarié adopte face aux différentes situations de travail. Pour être utilisés de façon efficace, les critères doivent être :

- précis : le critère doit être spécifique. Se rapporter à un objet précis, ne pas être général ;
- en nombre limité : les critères doivent être en nombre restreint pour éviter un chevauchement entre plusieurs critères ;
- définis de façon claire : chaque critère sera énoncé clairement, c'est-à-dire que l'évaluateur et l'évalué puissent le comprendre sans difficulté ;
- mesurable : dans la mesure du possible, chaque critère doit se prêter à la mesure ;
- pondéré : certains critères jugés essentiels devront avoir un poids par rapport à d'autres.³

A l'instar de LEVY-LEBOYER, Jean-Claude BERNATCHEZ est convaincu de ce que l'efficacité d'un système d'évaluation dépend non seulement de la participation des évalués au processus, mais aussi de l'objectivité des critères d'évaluation. C'est ce qu'il confirme si bien lorsqu'il affirme que « *L'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'appréciation des performances.* »

³ Cours de Monsieur DAVOH Martin : « L'évaluation du rendement » GRH 2^{ème} année 2008-2009

c- Contributions antérieures au problème de désintérêt du personnel pour la notation

Dans la fonction publique béninoise, la notation est le terme utilisé pour désigner l'évaluation de la performance des agents, une activité des gestionnaires qui consiste à apprécier la performance de leurs collaborateurs au cours d'une année.

Pour Christian BATAL, « La démarche d'évaluation consiste à analyser les raisons qui peuvent expliquer les performances ou les contre-performances. Ce travail doit associer les personnes concernées par l'évaluation, car il s'agit d'organiser le dialogue, de confronter les perceptions respectives des causes de la bonne ou de la mauvaise performance ».

La participation des évalués au processus d'évaluation est donc très importante pour la crédibilité de l'évaluation et l'acceptation des appréciations faites par l'évaluateur.

C'est ce qui a fait dire à Catherine LEGRAS que « le succès d'un système d'appréciation dans l'entreprise dépend :

- d'un travail de communication interne, c'est-à-dire informer très précisément les collaborateurs de l'organisation. Il faut être conscient que de la qualité de cette information et de sa perception par les salariés, dépendent l'adhésion au système et donc son efficacité.
- d'une formation des évaluateurs qui contribue à améliorer la crédibilité du système ».

L'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans le poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place. L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute. Il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties pour éviter de rendre l'entretien comme un moment rituel

qui ne donne aucun sens à l'activité du collaborateur voire de l'équipe en général. (MALASSINGNE, 2001).

Elle doit servir à renforcer l'esprit de coopération entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs. Les chefs connaissant mieux leurs collaborateurs, ils pourront mieux les encadrer, les conseiller, les gérer.

Les diverses contributions des auteurs ayant été présentées, nous exposerons la méthodologie adoptée pour la vérification de nos hypothèses.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Elle s'articule autour de deux points. Dans un premier point, nous retenons une approche empirique (A) et en second lieu nous présentons la dimension théorique (B) de notre étude.

A- Approche empirique de la méthodologie

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés. Sur cette base, il faut souligner que notre approche empirique comprend les étapes suivantes :

- objectifs de la collecte de données ;
- population cible et nature de la collecte des données ;
- échantillonnage et spécification des données à mobiliser ;
- conception du questionnaire ;
- techniques de dépouillement et outils de présentation des données.

1. Objectifs de la collecte des données

Ils consistent à mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. L'enquête nous permettra de vérifier si :

- la non fixation d'objectifs aux agents se justifie effectivement par l'absence de fiches de poste ou de description de poste ;
- l'absence de critères objectifs, quantifiables et mesurables en matière de notation trouve effectivement sa cause dans l'absence d'un référentiel des critères ;
- le désintérêt du personnel pour la notation est effectivement dû au défaut d'implication des évalués dans le processus.

2- Population cible et nature de la collecte des données

Le cadre de notre étude étant la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières, la population cible est donc l'ensemble du personnel de la DRSC, soit une population de 87 personnes. Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire et des entretiens directs.

Le questionnaire nous a permis de recueillir des informations auprès des agents. Il s'articule autour des grands points de nos préoccupations que sont les variables à savoir : non fixation d'objectifs aux agents, absence de critères objectifs d'appréciation du rendement de l'agent et désintérêt du personnel pour la notation.

3- Echantillonnage et spécification des données recueillies

Le questionnaire a été administré à 40 agents. Les données recueillies sont relatives aux appréciations des enquêtés. Le guide d'entretien a été administré à 30 personnes et les données recueillies sont relatives aux appréciations des supérieurs hiérarchiques.

4 - Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement en se focalisant sur les problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Nous avons formulé à la fois des questions fermées et ouvertes afin de pouvoir vérifier nos hypothèses (Cf. questionnaire à l'annexe n°8).

En ce qui concerne le guide d'entretien (Cf. annexe n° 9), les questions posées visent à mieux appréhender les causes explicatives des problèmes spécifiques à résoudre. Ainsi, elles s'articulent autour de ces derniers pour nous permettre de faire des rapprochements entre les réponses données par les agents et celles de leurs supérieurs hiérarchiques ; ce qui nous permet de vérifier la fiabilité de certaines réponses recueillies.

5- Techniques de dépouillement des données

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons eu recours au tableur Excel pour le traitement des données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision et tirer les conclusions qui s'imposent.

6- Outils de présentation des données

Les résultats obtenus sont présentés suivant la méthode du tri à plats pour faciliter leur représentation graphique sous la forme de camembert ou graphique à secteurs et ce, afin de vérifier les hypothèses de l'étude.

La dimension empirique de la méthodologie étant connue, que retenir de celle théorique ?

B- Dimension théorique de la méthodologie

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

1. Choix théorique lié au problème de la non fixation d'objectifs au personnel

a. Présentation des théories retenues

Deux approches théoriques sont retenues pour analyser le problème de la non fixation d'objectifs entre le supérieur hiérarchique et l'agent. Il s'agit de celle de HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN qui énonce que le processus de fixation des objectifs 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. Plus loin, Charles LAROCQUE suggère pour une meilleure efficacité, l'utilisation de la technique SMART lors de la fixation des objectifs.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non fixation d'objectifs au personnel

Dans le but de vérifier l'hypothèse n° 1 relative à ce problème, le seuil de décision que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 50 %, donc identifiée par la majorité des enquêtés. Les questions fondamentales posées à cet effet sont la question n° 3 de la première partie du questionnaire et la question n° 2.b du guide d'entretien.

2. Choix théorique lié au problème de l'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement de l'agent

a. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème de l'absence de critères objectifs quantifiables et mesurables, nous retiendrons l'approche d'évaluation centrée sur les résultats puisqu'il s'agit là d'une approche qui permet, selon le Professeur Benoît NDI ZAMBO, d'accéder à la seule vraie mesure de la performance (vérifier si les résultats ont été atteints sur la base des critères préalablement définis) et qui est basée sur des données concrètes.

En conséquence, nous retiendrons l'élaboration d'un référentiel des critères dans lequel des explications claires et précises seront données à chaque critère afin de permettre aux évaluateurs et évalués d'être au même niveau d'information, d'avoir une seule et même compréhension sur les critères.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'absence de critères objectifs d'appréciation du rendement de l'agent

Pour identifier la cause réelle du problème, nous avons fixé comme seuil de décision, le maintien de l'item dont le poids sera le plus élevé. Les questions fondamentales servant à vérifier notre hypothèse sont la question n° 2 du point II du questionnaire et la question n° 4.a du guide d'entretien.

3. Choix théorique lié au problème du désintérêt du personnel pour la notation

a. Présentation des théories retenues

Pour résoudre ce problème, nous retenons l'approche de Jean-Claude BERNATCHEZ qui considère l'objectivité des critères d'évaluation comme un élément déterminant du succès d'un système d'évaluation et une condition nécessaire de l'adhésion du personnel à celui-ci. Sera aussi retenue, l'approche de Catherine LEGRAS selon laquelle le succès d'un système d'appréciation dans l'entreprise dépend de l'information qu'en ont les collaborateurs et de la formation des évaluateurs.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du désintérêt du personnel pour la notation

En ce qui concerne ce problème, les questions fondamentales posées pour vérifier notre hypothèse sont la question n° 4 du point III du questionnaire et la question n° 9 du guide d'entretien.

Vu l'importance de ce problème et pour appréhender toutes ses causes, nous retiendrons tout item qui aura recueilli au moins 30 % des avis des enquêtés.

Le cadre théorique de l'étude présenté et la démarche méthodologique de vérification des hypothèses précisée, nous allons aborder la présentation des résultats de nos enquêtes.

Section 2 : De la vérification des hypothèses aux approches de solutions

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats de nos enquêtes puis vérifierons nos hypothèses (Paragraphe 1). Dans un second temps, nous formulerons nos suggestions et leurs conditions de mise en œuvre (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses

Les conditions de réalisation des enquêtes (A), la présentation et l'analyse des données mobilisées (B) et la vérification des hypothèses (C) sont les points qui constitueront ce paragraphe.

A- Conditions de réalisation de l'enquête

1. Préparation et réalisation de l'enquête

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, un questionnaire a été élaboré et administré d'abord à un groupe restreint de la population cible. Ce qui nous a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de corriger le questionnaire avant son administration à l'ensemble des agents à interroger.

Il faut rappeler que dans le souci d'avoir plus de précision, nous avons inséré des questions de recoupement afin de vérifier la sincérité des réponses données par les enquêtés. L'enquête s'est réalisée en trois semaines et ce, avec quelques difficultés.

2. Difficultés rencontrées et limites des données

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de l'enquête et ont constitué des obstacles à son bon déroulement. Cependant, elles n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations.

La première réside dans le fait que la plupart des enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations pour des convenances personnelles. Mais à force de persuasion, certains ont finalement cédé à notre désir.

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la véracité des informations collectées. Ces limites sont liées au facteur temps, aux débrayages successifs des agents pour cause de grève.

En dépit de toutes ces difficultés, il convient de noter qu'elles n'affectent en rien la fiabilité des données recueillies, lesquelles sont présentées dans la partie qui suit.

A. Présentation et analyse des données

Les résultats de l'enquête sont présentés en tenant compte des problèmes spécifiques en résolution. Mais avant, il convient de préciser que 40 questionnaires ont été distribués et la totalité a été récupérée et exploitée. (cf. tableau annexe n° 10).

Ceci étant, nous passons à la présentation des résultats obtenus par rapport à nos différentes préoccupations.

1. Présentation et analyse des données recueillies sur la non fixation d'objectifs entre le supérieur hiérarchique et l'agent

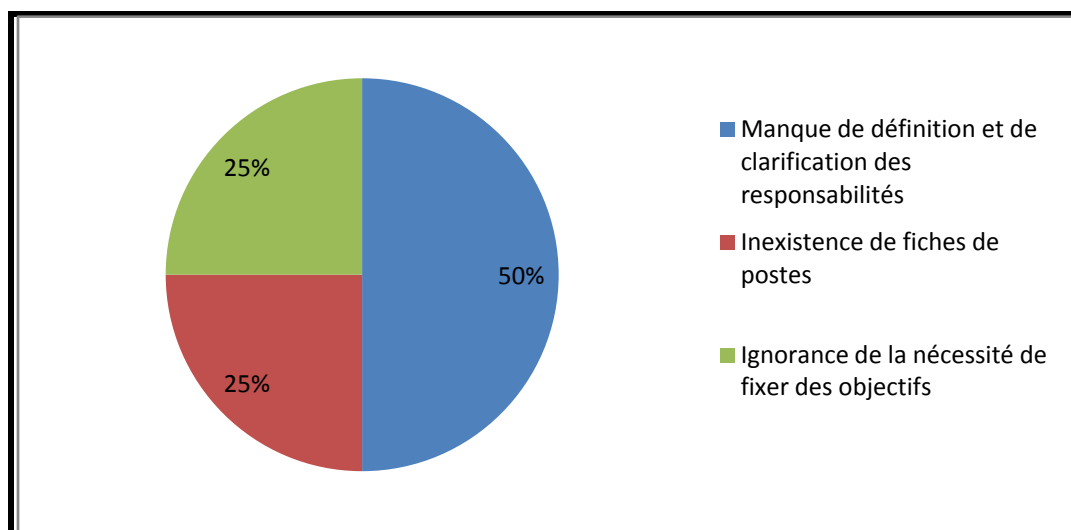
a. Point des données issues du questionnaire

A la question de savoir quelle raison fondamentale pourrait expliquer la non fixation d'objectifs au personnel :

- ☞ 50 % des enquêtés pensent que c'est le manque de définition et de clarification des responsabilités aux agents ;
- ☞ 25 % ont indexé l'inexistence d'outils d'organisation du travail (fiches de poste et fiches d'objectifs) ;
- ☞ 25 % des enquêtés ont identifié comme cause du problème, l'ignorance de la nécessité de fixer des objectifs au personnel.

Ces données sont retracées dans le tableau n° 3 de l'annexe 10 et représentées par le graphique à secteur ci-dessous.

Figure n° 1 : Causes de la non fixation d'objectifs selon les agents enquêtés



Source : Tableau n° 3 de l'annexe 10

b. Point des données issues du guide d'entretien

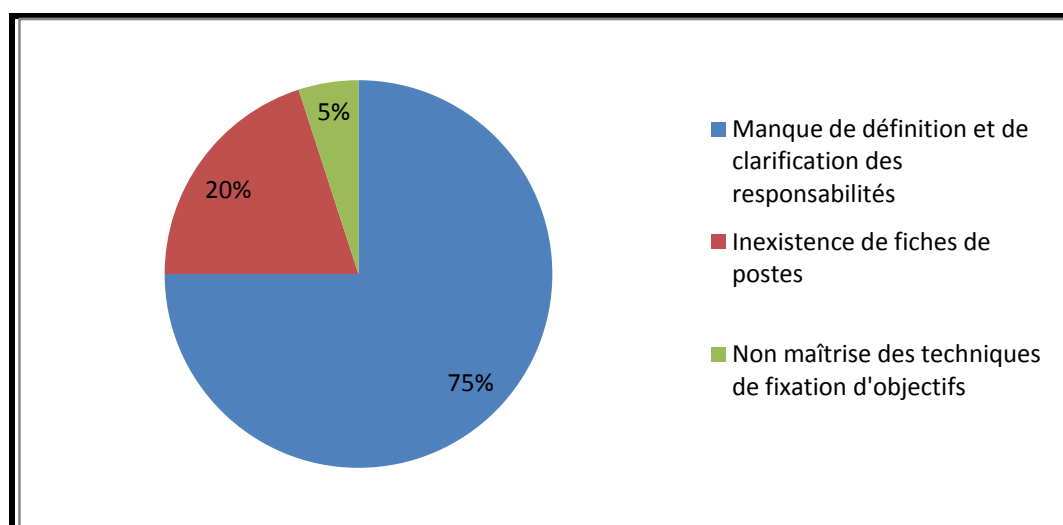
Selon les autorités, la non fixation d'objectifs aux agents peut être attribuée à ces différentes causes :

☞ 75 % des supérieurs hiérarchiques ont opté pour le manque de définition et de clarification préalables des responsabilités des agents comme la cause du problème.

☞ 20 % ont pensé à l'inexistence d'outils d'organisation du travail (fiches de poste et fiches d'objectifs) ;

☞ 05 % d'entre eux ont reconnu la non maîtrise des techniques de fixation d'objectifs. Ces données sont présentées dans le tableau n° 3 de l'annexe 11 et l'importance relative de chacune d'elle est représentée par le graphique ci-dessous.

Figure n° 2 : Causes liées à la non fixation d'objectifs aux agents



Source : Tableau n° 3 de l'annexe n°11

A l'analyse des données ci-dessus, nous notons que « *le manque de définition et de clarification des responsabilités des agents* » et « *l'inexistence de fiches de poste et d'objectifs* », sont les deux facteurs principaux qui expliquent le problème de la non fixation d'objectifs aux agents.

En effet, telles sont les causes identifiées respectivement par 50 % des agents questionnés et 75% des autorités interviewés sur le problème.

2- Présentation des données recueillies sur les critères de notation

a. Point des données issues du questionnaire

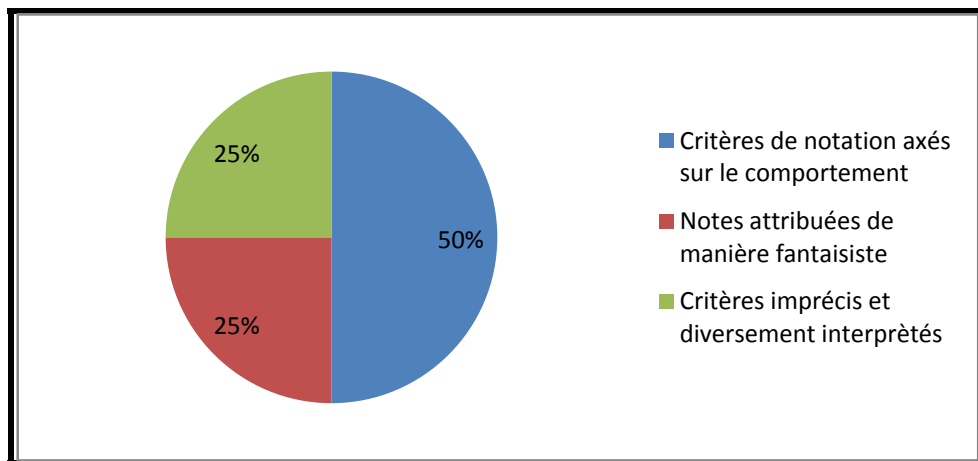
A la question de savoir comment les agents apprécient les critères de notation, les réponses données par les enquêtés se présentent par ordre d'importance ainsi qu'il suit :

- ☞ Les critères de notation sont axés sur le comportement et non sur le rendement réel de l'agent (50%) ;
- ☞ Les notes sont attribuées par affinité de manière fantaisiste (25%) ;

- ☞ Les critères sont imprécis et font l'objet d'interprétations diverses ce qui favorise la subjectivité (25 %).

Le graphique ci-après nous donne une image des réponses données par les enquêtés. Ces données sont présentées dans le tableau n° 4 de l'annexe 10 et l'importance relative de chacune d'elle est représentée par le graphique ci-dessous.

Figure n°3 : Causes liées à l'absence de critères objectifs d'appréciation



Source : Tableau n° 4 de l'annexe 10

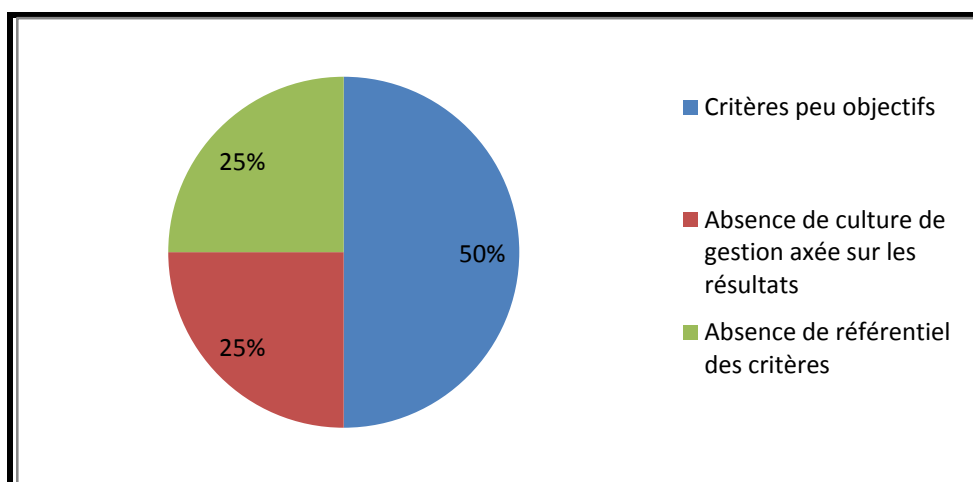
b. Point des données issues du guide d'entretien

Les résultats issus des interviews sont enregistrés dans le tableau n° 4 de l'annexe 11 et se présentent par ordre d'importance ainsi qu'il suit :

- ☞ 50 % affirment que les critères de notation sont peu objectifs et ne tiennent pas compte du rendement réel de l'agent ;
- ☞ 25 % estiment que l'absence de culture de gestion axée sur les résultats serait à la base du problème ;
- ☞ 25 % évoquent l'absence d'un référentiel des critères.

L'importance relative de chacune des causes identifiées par les supérieurs hiérarchiques est présentée dans le graphique ci-après.

Figure n° 4 : Causes liées à l'absence de critères objectifs d'appréciation



Source : Tableau n° 4 de l'annexe 11

3- Présentation et analyse des données recueillies sur le désintérêt du personnel pour le système de la notation

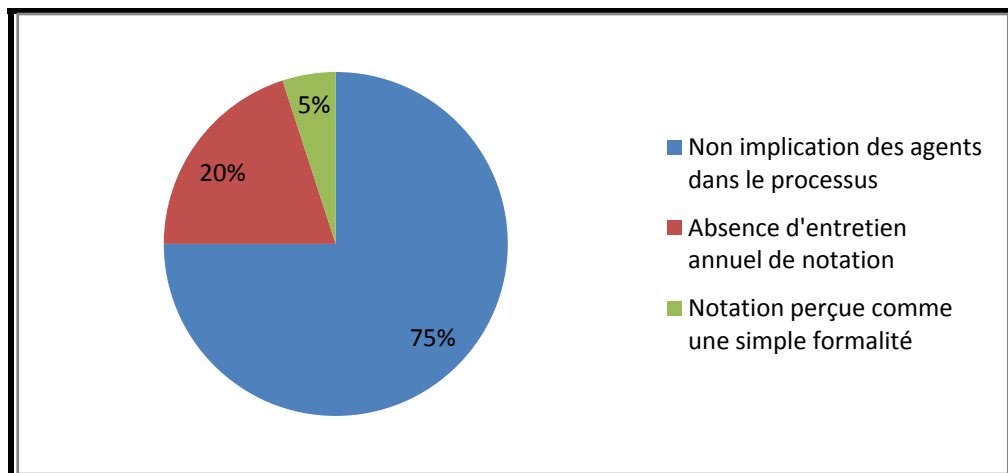
a. Point des données issues du questionnaire

Les résultats obtenus quant aux motifs qui expliquent le désintérêt des agents pour la notation sont présentés dans le tableau n° 5 de l'annexe n° 10. Des données contenues dans ce tableau, il ressort que :

- ☞ 75 % des agents pensent que leur non implication dans le processus de notation à savoir la définition et la clarification des responsabilités, la fixation d'objectifs, l'élaboration de plans d'actions est la cause fondamentale de ce problème ;
- ☞ 20 % ont indexé l'absence d'un entretien annuel en matière de notation ;
- ☞ 05 % affirment que le caractère de simple formalité administrative de la notation explique leur désintérêt.

Le graphique ci-après nous donne une image du poids de chacun des motifs identifiés par les enquêtés.

Figure n° 5 : Motifs du désintérêt du personnel pour le système de notation selon les agents



Source : Tableau n° 5 de l'annexe n° 10

b. Point des données issues du guide d'entretien

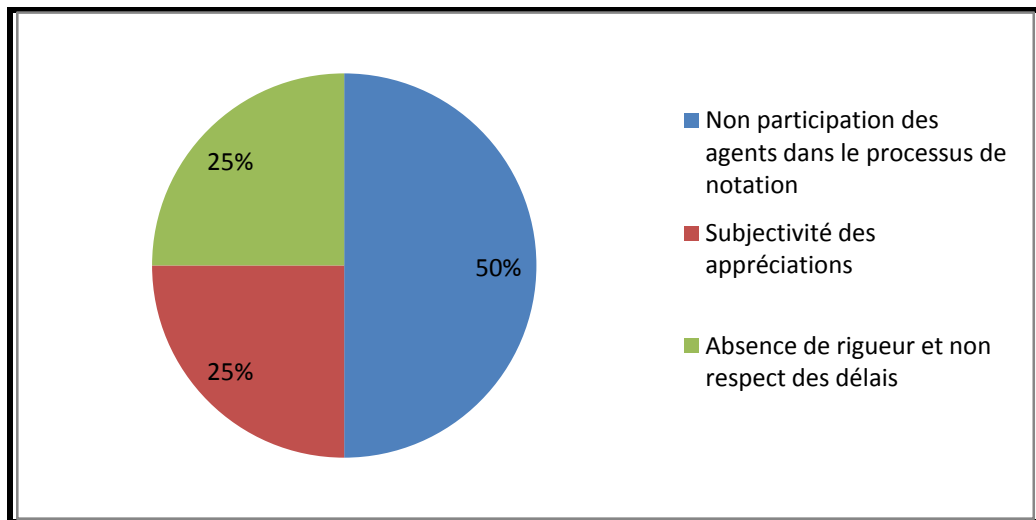
Les résultats obtenus à l'issue de nos entretiens avec les responsables hiérarchiques sont résumés dans le tableau n° 7 de l'annexe 11 et se présentent comme suit :

- ☞ 50 % des interviewés pensent que le désintérêt du personnel pour le système de notation est dû à la subjectivité des appréciations liées aux critères de notation ;
- ☞ Pour 25 % des personnes interrogées, le problème est dû à la non participation des agents dans le processus de notation ;
- ☞ Enfin 25 % d'entre eux estiment que l'absence de rigueur et le non respect des délais légaux de notation serait à la base du problème.

La véracité de ces réponses trouve sa confirmation dans les réponses données par les enquêtés aux questions de recoupement posées. En effet, lorsque nous avons demandé aux supérieurs hiérarchiques s'ils organisent par an, au moins un entretien d'évaluation avec leurs collaborateurs avant de les noter, ils ont tous répondu par la négative (soit 100 % Cf. tableau n° 5 de l'annexe 11).

Le graphique ci-après nous donne une image du poids de chacun des motifs identifiés par les enquêtés.

Figure n° 6 : Motifs du désintérêt des agents pour le système de la notation selon les supérieurs hiérarchiques



Source : Tableau n° 7 de l'annexe n° 11

L'analyse de ces données nous permet de conclure que « *la non implication des agents en amont et en aval du processus de notation* » est effectivement la raison fondamentale du désintérêt des agents pour le système.

En effet, tel est l'avis de 75 % des agents interrogés. Ce point de vue des agents est confirmé par 50 % de leurs supérieurs hiérarchiques, qui pensent que le désintérêt du personnel est dû à la non participation des agents dans le système.

Après l'analyse des données recueillies, nous allons procéder à la vérification des hypothèses en vue d'établir le diagnostic.

B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1. Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confirmer ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données enquêtées. Nous procédons, pour ce faire, par hypothèse.

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

Pour la vérification de cette hypothèse, le seuil de décision fixé au départ est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 50 %, donc identifiée par la majorité des enquêtés.

L'analyse des données issues de nos investigations atteste que la non fixation d'objectifs de rendement n'est pas seulement due à la cause que nous avons identifiée sur la base de nos observations de stage à savoir, le manque de définition et de clarification des responsabilités des agents.

En dehors de cette cause, il y a aussi le manque d'outils d'organisation du travail tels que la fiche de poste et la fiche d'objectifs.

Au regard des données de l'analyse, nous nous rendons compte que ces causes ont recueilli chacune un pourcentage supérieur à 50 %. Dès lors, l'hypothèse n° 1 selon laquelle « la non fixation d'objectifs au personnel est dû au manque de définition et de clarification des responsabilités des agents » se trouve partiellement vérifiée, puisqu'une autre s'ajoute pour justifier le problème.

b. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Pour connaître la cause fondamentale de l'absence de critères objectifs d'appréciation, nous avons fixé comme seuil de décision, de retenir l'item qui aura recueilli le pourcentage le plus élevé. Sur la base de nos observations de stage, nous avons supposé que « le fait que ces critères sont axés sur le comportement et non sur le rendement de l'agent » serait à la base de cette situation.

Au regard des données quantitatives issues de nos enquêtes, la cause du problème se trouve être « que les critères de notation sont axés sur le comportement et non sur le rendement de l'agent » qui a recueilli le plus fort pourcentage.

Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, nous pouvons conclure que l'hypothèse n° 2 est totalement vérifiée.

c. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3

Sur la base de nos observations de stage, nous avons initialement retenu que « le désintérêt du personnel pour la notation s'expliquerait par la non implication des agents au processus de notation ». Le seuil de décision pour la vérification de cette hypothèse est de retenir tout item qui aura obtenu un poids d'au moins 30 %.

L'analyse des données de nos enquêtes révèle qu'outre cette cause, deux autres s'ajoutent pour expliquer le problème. Il s'agit de l'absence d'entretien annuel de notation et du caractère purement administratif de la notation. Au regard de notre seuil de décision, nous pouvons conclure que l'hypothèse n° 3 est aussi partiellement vérifiée. La vérification des hypothèses de l'étude étant faite, il importe d'établir le diagnostic des problèmes en vue de leur meilleure résolution.

2. Etablissement du diagnostic

Le diagnostic a simplement pour base la confirmation des hypothèses. Aussi, présentons-nous dans cette partie, les éléments du diagnostic relatif aux problèmes spécifiques.

a. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 1

La vérification partielle de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que la non fixation d'objectifs au personnel s'explique par le manque de définition et de clarification des responsabilités aux agents et à l'absence de fiches de poste et d'objectifs.

b. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 2

Les données quantitatives issues de nos enquêtes ayant révélé l'hypothèse n° 2 vérifiée, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que l'absence de critères objectifs, quantifiables et mesurables est due au fait que ces critères sont axés sur le comportement et non sur le rendement de l'agent et aussi à leur caractère ambigu et imprécis.

c. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 3

L'hypothèse n° 3 étant partiellement vérifiée, nous pouvons retenir désormais que la non implication des agents en amont et en aval du processus, l'absence d'entretien annuel de notation, le caractère purement administratif du système sont les causes du désintérêt du personnel pour le système actuel de notation.

Une fois le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication des causes des différents problèmes spécifiques.

Paragraphe 2 : Suggestions pour une réforme du système de notation du personnel

A partir des éléments du diagnostic, nous avons proposé des approches de solutions et précisé les conditions de leur mise en œuvre pour une évaluation optimale du personnel.

A. Les approches de solutions

Apporter une solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue les objectifs retenus.

1. Propositions de solutions au problème de non fixation d'objectifs aux agents

Pour résoudre ce problème, il faudra proposer les conditions d'éradication de ces différentes causes.

Mais avant tout propos, retenons que nos propositions se feront conformément aux approches théoriques retenues pour l'analyse du problème. Ainsi, il convient de rappeler que selon HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, « le processus de fixation des objectifs 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 ». Autrement dit, le processus de fixation des objectifs commence par la définition claire et précise des responsabilités, la fixation des objectifs clairs et mesurables par rapport à chacune des responsabilités et l'élaboration de plans d'actions. La fixation d'objectifs procure donc un certain nombre d'avantages :

- l'objectif oriente et clarifie : il permet d'avoir des points de repère ou de guider l'action ;
- l'objectif stimule : il donne un sens à notre action et nous motive ;
- l'objectif donne de la cohérence : l'objectif n'est pas fixé en dehors du service ou de la politique générale de l'organisation. Il donne du sens à l'action et favorise sa cohérence et son harmonie ;
- l'objectif concrétise : parce qu'il précise le résultat à atteindre, la proportion et le délai dans lesquels il doit être atteint ;
- l'objectif contractualise : c'est-à-dire, il est un contrat de progrès entre l'évaluateur et l'évalué.

C'est pourquoi, lors de la rédaction, l'objectif doit être « SMART », c'est à dire Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel.

Il doit être aussi « PLAN » et « MUR », c'est à dire Positivement formulé, Limité, Accepté par tous, Négocié et doté de Moyen, Utile, et Respectueux.

- Par rapport à l'absence de définition et de clarification des responsabilités aux agents

Pour éradiquer cette première cause du problème, nous suggérons l'élaboration et la mise à la disposition des agents des outils ci-après :

- la fiche de description de poste ;
- la fiche d'objectifs ou contrat d'objectifs ;
- la fiche de plan d'actions.

En effet, il s'agit là d'outils très importants en gestion des ressources humaines et qui permettront aux agents d'avoir une idée claire et précise du contenu de leurs responsabilités, des attentes de leur supérieur hiérarchique en ce qui les concerne, des moyens dont ils disposeront pour l'atteinte des objectifs fixés et des délais impartis pour leur réalisation.

Par ailleurs, ces outils permettront aux supérieurs hiérarchiques de prendre des décisions objectives, car, entre eux et leurs collaborateurs, il est établi une relation de supervision.

✓ La définition des responsabilités

C'est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu (les obligations) de ce dernier. Lorsque cette entente se réalise, on parle de *congruence* qui n'est rien d'autre qu'une même perception entre les deux parties sur le contenu réel des responsabilités et des activités subséquentes.

En revanche, à défaut de réaliser cette entente, les parties se trouvent, de ce fait, dans une situation de *non congruence* qui emporte des conséquences tant pour le supervisé, le superviseur que pour l'organisation. Pour résorber les conséquences liées à la situation de non congruence, il est indispensable de procéder à la clarification des responsabilités.

✓ La description de poste ou fiche de poste :

C'est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. Pour bien décrire le poste, il faut d'abord l'analyser et pour ce faire, il faut recueillir toute l'information pertinente à son sujet. La clarification des responsabilités permet au supérieur hiérarchique de préciser le contenu de chacune des responsabilités du supervisé. Ainsi, le superviseur a recourt à la description de poste du supervisé. La description de poste constitue donc un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur : le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste et le titulaire expose comment il comprend le poste.

La description de poste est un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle, à savoir, l'intitulé du poste, l'identité du titulaire, la situation du poste dans l'organisation, la finalité du poste, son contexte, les missions, les activités et les compétences requises du poste. Un modèle simplifié de fiche de poste est proposé à l'annexe n° 12.

✓ La fiche d'objectifs ou le contrat d'objectifs

La détermination des objectifs est un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation en précisant les résultats souhaitables que les employés et les départements de l'organisation doivent s'efforcer d'atteindre.

Les objectifs permettent de confier des missions aux agents. Leur élaboration devrait donner lieu à des discussions entre le collaborateur (N) et le supérieur hiérarchique direct (N + 1).

Selon HELLRIEGELL, SLOCUM et WOODMAN, la fixation des objectifs engendre à la fois des gageures et des normes qui permettent de mesurer la performance des employés de l'organisation. C'est donc la façon la plus simple d'avoir un repère pour apprécier la performance. En effet, si l'on fixe à l'avance un objectif par rapport à chaque activité, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme sera échu. Fixé en amont, l'objectif place l'appréciation du rendement sur un terrain très impartial et factuel.

S'il est nécessaire de fixer des objectifs clairs et stimulants, cela n'est toutefois pas suffisant pour susciter une haute performance et focaliser les efforts des agents, il est également indispensable que ceux-ci soient acceptés par les intéressés.

Ainsi, pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, nous suggérons à l'instar de Charles LAROCQUE, qu'ils soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et tiennent compte de ses compétences mais également qu'ils soient SMART. Un modèle de fiche d'objectifs est proposé à l'annexe n° 13).

✓ **Le plan d'actions**

Le plan d'actions est l'élaboration de moyens réalistes articulés entre eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif. Sa préparation doit impliquer le titulaire de la responsabilité. Dans cette relation, le supérieur a un rôle actif et décisif à jouer dans la fixation des objectifs, mais la façon de les atteindre devrait impliquer davantage le titulaire.

Le plan d'actions peut prendre différentes formes. Cet outil doit être mis en place dans tous les services pour éviter la navigation à vue et permettre une planification rigoureuse des activités. (Cf. modèle en annexe n° 14).

**2. Propositions de solutions au problème de l'absence de critères
objectifs d'appréciation des agents**

La résolution du problème de l'absence de critères objectifs d'appréciation des agents passe par une profonde réforme du système actuel de notation pour rendre efficace l'évaluation du rendement des agents de l'Administration publique.

Ainsi, pour une meilleure appréciation du rendement du personnel, nous proposons l'élaboration d'un « référentiel des critères de notation » dans lequel sera clairement défini chacun des critères. Il est vrai qu'aucun outil conçu par l'homme n'est sans défaut.

Néanmoins, on peut limiter les imperfections si l'on applique une démarche méthodique rationnelle et pratique, qui prend en compte les données du terrain. Le référentiel des critères permettra aux évaluateurs de comprendre les critères d'appréciation de la même manière et d'éviter les points de vue divergents par rapport au contenu de chaque critère.

Aussi, proposons-nous qu'il soit défini de nouveaux critères d'évaluation du personnel. Ceux-ci doivent être objectifs, (centrés sur l'atteinte des résultats), *simples et compréhensibles de tous les acteurs.*

Pour ce faire, les critères seront axés sur le rendement des évalués et non sur leurs traits de personnalité. Evaluer les traits de personnalité peut donc engendrer le caractère subjectif de l'évaluation. C'est ce qui explique d'ailleurs les nombreuses critiques souvent formulées à l'encontre du système de notation qui privilégie l'évaluation des comportements, car ceux-ci dépendent souvent de la personnalité des individus.

Par ailleurs, les critères de notation doivent être connus de tous les acteurs concernés. Pour ce faire, il s'avère indispensable qu'ils soient définis de commun accord avec les évalués.

3. Propositions de solutions au problème de désintérêt du personnel pour la notation

Il ressort du diagnostic établi que la non implication des agents dans le processus constitue la principale cause de désintérêt du personnel pour le système actuel de notation et l'absence d'entretien annuel de notation en est la deuxième.

a- Par rapport à la non implication des agents dans le processus

Pour que les agents à évaluer puissent s'approprier facilement les résultats de l'évaluation, il est important de les faire participer activement au processus.

Pour devenir acteurs de leur évaluation, les agents doivent pouvoir :

- ✓ recevoir une information claire et précise portant sur les objectifs, les enjeux, les procédures et les outils de l'évaluation ;
- ✓ préparer l'évaluation sur la base d'outils explicites et participer à la réflexion en amont ;
- ✓ avoir la possibilité de s'auto-évaluer sur une portion de l'évaluation ;
- ✓ être impliqués dans le processus de l'évaluation.

b- L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Sa mise en place à la DRSC en

particulier et dans l'Administration Publique en général constituerait un bon choix managérial.

Pour ce faire, il convient de présenter en détail cette méthode afin de motiver les responsables à divers niveaux à prendre des décisions adéquates dans ce sens. La présentation s'articulera autour de trois (03) grands axes à savoir :

- la préparation ;
- le déroulement ;
- le contenu de l'entretien.

Un modèle de fiche de compte rendu d'entretien est proposé à l'annexe 15.

- **Préparation de l'entretien**

Elle varie selon qu'il s'agit de l'évaluateur ou de l'agent à évaluer. Lorsqu'il s'agit de l'évaluateur, celui-ci doit :

- établir un planning et en informer l'agent ;
- apprêter les dossiers individuels d'évaluation ;
- avoir à porter de main la fiche descriptive de poste des collaborateurs à évaluer ;
- préparer toutes les appréciations qui seront faites aux employés ;
- réfléchir aux nouveaux objectifs à fixer avec l'agent ;
- veiller au choix du cadre de l'entretien qui ne devrait pas être le bureau de l'évaluateur.

Lorsqu'il s'agit de l'employé à évaluer, il doit rédiger son bilan d'activités, et apprêter les résultats obtenus.

- **Déroulement de l'entretien : les trois (03) phases clés**

Quelques jours avant l'entretien, l'agent est invité à relire sa fiche de définition de responsabilités et à réfléchir sur les objectifs qui lui ont été fixés. Il note ses remarques et ses suggestions. Cet entretien pourrait se tenir de façon annuelle, de préférence vers la fin de l'année.

Le responsable hiérarchique, quant à lui, réfléchit à la situation présente de son collaborateur, à ses activités, à ses responsabilités, aux écarts possibles entre les objectifs et les résultats. Il rassemble le maximum d'informations et de faits se rapportant à la prestation de l'individu au cours de la période écoulée et en fait une synthèse. Il relève les points les plus importants à discuter et recherche les termes les plus appropriés pour les échanges.

☞ **Phase 1 : l'approche** (Comment démarrer l'entretien ?)

Le responsable accueille son collaborateur et lui rappelle le but de l'entretien. Puis, il lui demande de s'exprimer à propos de ses résultats et des difficultés rencontrées.

Il développe une écoute attentive et prend notes. Il s'abstient provisoirement de tout commentaire qui risquerait de compromettre le bon déroulement de l'entretien. Par contre, il pose des questions à l'agent, démontrant ainsi son intérêt et lui demande de préciser certains points. Le responsable reformule régulièrement les idées émises par l'agent.

☞ **Phase 2 : l'échange** : Il porte successivement sur :

- le degré d'atteinte des objectifs au cours de la période écoulée et les écarts constatés entre les objectifs et les résultats atteints ;
- les affirmations du collaborateur qui se révèlent contradictoires ;
- les propositions du collaborateur qui méritent d'être étudiées ;
- les sujets qui n'ont pas été mentionnés par l'agent, mais que le responsable souhaite aborder.

Au cours de cette phase de l'entretien, le responsable adopte une attitude d'écoute, de compréhension et de conseil.

☞ **Phase 3 : la conclusion**

Conclure un entretien d'évaluation, c'est lui assurer une issue positive, même si son déroulement a été difficile. C'est faire en sorte qu'il ne génère pas de frustrations. Il est donc important de :

- poser une question ouverte du type "tous les points importants ont-ils été abordés ?" ;
- résumer les principales décisions prises au cours de l'entretien ;
- rappeler les suites à donner par chacun à court terme ;
- fixer le délai du prochain point dans le cadre du suivi.

Les deux parties prendront des résolutions pour l'avenir et se donneront les moyens de les mettre en œuvre. Le responsable soulignera le caractère positif de cet échange et rassurera son collaborateur de sa confiance et de son soutien.

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- Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions

Pour que la réforme du système d'évaluation du personnel soit effective dans l'Administration publique, plusieurs recommandations s'imposent.

1- Recommandations à l'endroit des supérieurs hiérarchiques

a. La communication sur le système d'évaluation

Il faudrait que les supérieurs hiérarchiques à divers niveaux suscitent l'adhésion de leurs collègues membres du Comité de Direction (CODIR) au système d'évaluation à mettre en place car une telle initiative contribuera à convaincre plus facilement leurs collaborateurs.

Ensuite, la mise en place du nouveau dispositif d'évaluation doit s'accompagner, en amont, d'une information claire et suffisante sur le système, de nature à faire comprendre à tous les acteurs son importance, à dissiper les craintes et les résistances de ces derniers.

De ce fait, pour la mise en application de la méthode d'évaluation que nous avons proposée plus haut, il sera nécessaire que des séances d'information soient organisées afin que le personnel soit imprégné des finalités de l'évaluation et de ses outils.

Enfin, l'information en aval est tout aussi nécessaire car il s'agit de produire les résultats de l'évaluation, les expliquer et instaurer un dialogue régulier entre les membres du CODIR et leurs collaborateurs.

b- La formation des évaluateurs

Il faudra mettre en place une formation des hiérarchiques à l'entretien afin d'éviter les erreurs ci-après liées à l'évaluation, comme le souligne LEVY-LEBOYER, (2007) :

- l'effet de halo qui consiste à étendre à tous les aspects de l'évaluation d'un individu une impression favorable ou défavorable qu'on a sur l'observation d'un seul aspect ;
- l'effet de contraste qui est la tendance à évaluer un individu en le comparant à ceux qui l'entourent plutôt que par rapport aux exigences de sa tâche et à sa performance ;
- l'erreur centrale qui consiste à évaluer comme moyens ou bons des employés qui devraient normalement être évalués comme médiocres ou excellents ;
- l'erreur des extrêmes qui consiste à considérer que presque tous les employés sont médiocres ou à peine passables ou à les décrire comme étant fantastiques et formidables ;
- la ressemblance à l'évaluateur qui revient à juger plus favorablement les gens qui nous ressemblent ou qui proviennent du même milieu que nous.

2- Recommandations à l'endroit du Gouvernement

Outre les recommandations faites aux supérieurs hiérarchiques, il en existe une qui mérite d'être adressée à l'Etat et qui pourrait véritablement améliorer le système actuel d'appréciation du personnel dans l'Administration publique. En effet, il faudrait que le Gouvernement considère le système de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme un élément de réforme de l'Administration Publique. Dans ce cadre, un

programme devra être élaboré et constituerait en la formation des hauts cadres de l'Administration publique à ce nouveau système en vue de sa mise en application.

Un système d'évaluation intermittent devra également être envisagé tant au niveau des supérieurs hiérarchiques que des collaborateurs.

En vue d'éviter des errements, des ministères pilotes pourraient être identifiés pour servir de base d'expérimentation de la nouvelle réforme avant son extension à toute l'Administration publique.

Tous les éléments constitutifs de notre étude sont présentés dans le tableau de synthèse suivant.

3- Construction du tableau de synthèse de l'étude

C'est un tableau récapitulatif de toutes les réflexions menées jusqu'ici : de la problématique aux approches de solutions.

Tableau n° 4 : Synthèse de l'étude sur l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Niveau général		<u>Problème général</u> Inefficacité du système de notation du personnel	<u>Objectif Général</u> Suggérer et définir des conditions à l'amélioration du système de notation du personnel	-	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<u>Problème Spécifique 1</u> Absence de contrat d'objectifs fixés en amont entre le supérieur hiérarchique et l'agent	<u>Objectif Spécifique 1</u> Mettre en place un système de fixation d'objectifs.	<u>Hypothèse Spécifique 1</u> La non fixation d'objectifs aux agents est due au manque de définition et de clarification préalables des responsabilités aux agents	<u>Causes Réelles du PS 1</u> - Manque de définition et de clarification des responsabilités aux agents ; - Absence de fiches de poste et d'objectifs et de plans d'actions	<u>Eléments du diagnostic 1</u> La non fixation d'objectifs aux agents est due au manque de définition et de clarification préalables de leurs responsabilités et à l'absence de fiches de postes et d'objectifs	<u>Approches de solutions au PS 1</u> - Définir et clarifier les responsabilités de chaque agent en élaborant des fiches de poste, fiches d'objectifs et plan d'actions - Former périodiquement les acteurs à la maîtrise et à l'appropriation de ces outils
	2	<u>Problème Spécifique 2</u> Absence de critères objectifs, quantifiables et mesurables en matière de notation	<u>Objectif Spécifique 2</u> Proposer un référentiel des critères (suffisamment défini	<u>Hypothèse Spécifique 2</u> L'absence de critères objectifs, quantifiables et mesurables est due au fait qu'ils sont axés	<u>Causes Réelles du PS 2</u> Le caractère imprécis et ambigu des critères	<u>Eléments du diagnostic 2</u> Le caractère ambigu et imprécis des critères justifient leur non objectivité	<u>Approches de solutions au PS 2</u> Procéder à la réforme du système actuel de notation en définissant de nouveaux critères axés sur l'atteinte des

Réalisé par *Odile D. HOUNGA*

Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans
l'Administration publique béninoise

		et explicite) en vue de rendre le système plus efficace.	sur le comportement et non sur le rendement			résultats, suivis d'un référentiel bien élaboré
3	<u>Problème Spécifique 3</u> Désintérêt des agents pour le système actuel de notation	<u>Objectif Spécifique 3</u> Préciser les conditions d'adhésion du personnel à la méthode d'évaluation proposée.	<u>Hypothèse Spécifique 3</u> Le désintérêt du personnel pour le système actuel de notation s'explique par la non implication des agents dans le processus de notation	<u>Causes Réelles du PS 3</u> La non implication des agents dans le processus justifie le désintérêt du personnel pour le système actuel de notation	<u>Eléments du diagnostic 3</u> L'absence d'entretien annuel de notation et la non implication des agents à l'appréciation de leurs performances justifient le désintérêt du personnel pour le système actuel de notation.	<u>Approches de solutions au PS 2</u> - Faire participer activement les agents à l'évaluation (de l'amont à l'aval du processus) ; - Instituer la méthode de l'entretien annuel de notation et former les acteurs concernés.

Source : Observations de stage

CONCLUSION GENERALE

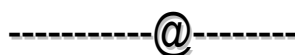
Cette recherche a pour but de contribuer à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise à travers trois problèmes spécifiques que sont l'absence de fixation d'objectifs, l'absence de critères objectifs et le désintérêt du personnel pour le système de notation. L'observation de cette situation nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes majeurs auxquelles des approches de solutions ont été apportées.

Pour ce faire, une large revue de littérature a été menée et nous a permis d'étudier et de sélectionner les aspects essentiels d'un système d'évaluation. Nos hypothèses de travail s'avèrent confirmées par les résultats obtenus et les causes évidentes du comportement des acteurs de l'évaluation. Elle est aussi l'occasion d'identifier ses compétences et qualités de gestion, ses besoins d'amélioration et de développement et ses aspirations. Pour ce faire, les agents doivent avoir une idée claire et précise de leurs attributions, responsabilités et que des objectifs SMART leur soient fixés avec des moyens suffisants pouvant leur permettre de les atteindre.

Nous avons ainsi proposé des actions à mener par les supérieurs hiérarchiques pour corriger les imperfections relevées et l'insatisfaction du personnel vis-à-vis du système. Ces actions sont la communication, la formation des évaluateurs, l'exploitation des résultats d'évaluation.

Enfin, nous ne saurions prétendre avoir épuisé tous les aspects du problème ni trouvé toutes les solutions, mais nous pensons que si nos modestes recommandations sont rendues opérationnelles, elles permettront d'une part à l'Administration de rendre plus objectif son système d'évaluation et, d'autre part de détecter réellement les agents les plus performants.

BIBLIOGRAPHIE



I. OUVRAGES GENERAUX

1. B. GALAMBAUD, (2003), GRH et performance, AGEF, colloque de Marakech, 23 et 24 janvier.
2. C. LEVY-LEBOYER (2002) : « *Evaluation du personnel* », Editions d'Organisation, Paris.
3. D. HELLRIEGEL et J. W. SLOCUM, R. WOODMAN (2004) : « *Management des Organisations* », Nouveaux Horizons de Boeck, 1^{ère} éd., Paris, 613 p.
4. J-C. BERNATCHEZ (2003) : « *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe* », Edition Dunod, 190 p.
5. J. M. PERETTI (2003) : « *Gestion des Ressources Humaines* », Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, 223 p.
6. M. G. DOUGLAS (1977) : « *La difficile évaluation des performances* », L'expansion, Haward, 345 p.
7. P. MALASSINGNE, (2001), Conduire un entretien d'évaluation, Paris, Organisation.
8. R. BACAL, (2004), Améliorer les performances de son équipe-Coaching, motivation, évaluation, éditions Maxima.

II. RAPPORTS

1. Benoît N'DI ZAMBO, Rapport de la Conférence de Bénin sur la Fonction publique, Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité, Cotonou, du 28 mai au 1^{er} juin 2001.
2. Benoît N'DI ZAMBO, Rapport du séminaire sur l'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public : Objectifs, méthodes et obstacles à l'évaluation de la performance, organisé par CAFRAD/ACB, 9 p.
3. Edgard GUIDIBI, Rapport d'étude sur l'amélioration de la performance de l'Administration Publique béninoise dans la gestion du temps, Cotonou, 2006.

4. Manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat, juillet 2007, 127 p.
5. MFPTRA, Rapport général sur les états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative, Cotonou, février 1994.

III. MEMOIRES

1. Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle, Thierry Arsène CODO, mémoire de fin de formation au cycle 2, ENAM, 2007.
2. Le système d'évaluation de la performance des Ressources Humaines dans les entreprises Africaines : cas de la représentation de l'ASECNA au Bénin, Isaac Gaétan Codjo KOUYE, mémoire de Master en Gestion des Ressources Humaines, Institut International de Management, 2007-2008.

IV. COURS

1. Cours de Techniques de Gestion du Rendement, GRH-ENAM, 1^{ère} année du Professeur Martin DAVOH, 2005-2006.
2. Cours d'Evaluation du Rendement, GRH-ENAM, 2^{ème} année du Professeur Martin DAVOH, 2006-2007.

V. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. La loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.
2. Le décret n° 2006-408 du 10 août 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTEFP).

VI. ARTICLES

1. *L'entretien d'évaluation annuel*, par Catherine LEGRAS, publié le 16 février 2009, rubrique Carrière et Métier, sur www.top-assistante.com.
2. Léandre LOKO, Système de mérite dans le recrutement, la nomination, la promotion et le développement des carrières, Cotonou, 14 p.

ANNEXES

ANNEXE N°1 : TABLEAU D'EFFECTIFS

Corps :

Catégorie :

ANNEES EFFECTIFS/GRADES	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Observations
	Grade hors classe												
Grade terminal exceptionnel													
Grade terminal normal													
Grade intermédiaire													
Grade initial													
Total													

ANNEXE N°2

TABLEAU DE PEREQUATION

Corps :

Catégorie :

AVANCEMENT AU TITRE DE L'ANNEE :

Grades	Nombre d'agents en service	Péréquation prévue	Nombre d'agents prévus suivant péréquation	Différence en		Nombre d'agents proposés pour inscription au grade supérieur	Nombre d'agents à promouvoir suivant péréquation	Observations
				Plus dépassement	Moins vacances			
Grade hors classe								
Grade terminal exceptionnel								
Grade terminal normal								
Grade intermédiaire								
Grade initial								
Total								

Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans
l'Administration publique béninoise

Pour chacune des catégories des Agents de l'Etat, les critères de notation sont les suivants :

ANNEXE 3

CATEGORIE A	CATEGORIE B	CATEGORIE C	CATEGORIE D	CATEGORIE E
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances professionnelles ; - Culture générale ; - Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction ; - Disponibilité et sens du service public 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances professionnelles ; - Culture générale ; - Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction ; - Disponibilité et sens du service public 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances professionnelles ; - Ponctualité ; - Soins et rapidité dans l'exécution des tâches ; - Conscience professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Ponctualité ; - Efficacité ; - Soins et rapidité dans l'exécution des tâches ; - Tenue dans le service 	<ul style="list-style-type: none"> - Ponctualité ; - Efficacité ; - Soins et rapidité dans l'exécution des tâches ; - Tenue dans le service

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

Le regroupement des critères met en évidence les critères communs et les critères spécifiques à certaines catégories :

ANNEXE 4

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES CRITÈRES COMMUNS ET SPÉCIFIQUES À CERTAINES CATEGORIES

Critères Catégories	Connaissances professionnelles 1	Culture générale 2	Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction 3	Disponibilité et sens du service public 4	Ponctualité 5	Soin et rapidité dans l'exécution des tâches 6	Conscience professionnelle 7	Efficacité 8	Tenue dans le service 9
A	X	X	X	X					
B	X	X	X	X					
C	X				X	X	X		
D					X	X		X	X
E					X	X		X	X

ANNEXE 5 : Comment utiliser les bulletins individuels de notes ?

Le volet « identification et historique de carrière » du bulletin individuel de notes est rempli par chaque agent et retourné aux chefs de service qui proposent chacun en ce qui le concerne, une note et une appréciation conformes aux critères inscrits sur les bulletins.

Après la proposition de note et l'appréciation des différents chefs de service, les bulletins sont transmis par le secrétariat administratif au supérieur hiérarchique qui, à son tour, apprécie l'agent sur la base des critères et de la manière dont ce dernier exécute les tâches qui lui sont confiées. A cette étape d'appréciation, le directeur peut entériner ou modifier la note proposée par le chef de service dont relève l'agent.

Les bulletins sont signés par le Directeur et retournés au secrétariat pour être datés et cachetés. Ils sont ensuite classés au dossier de chaque agent.

Lors des travaux d'avancement de grades ou de promotion, la commission statue sur la base des bulletins de note transmis au Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

REGROUPEMENT DES CRITERES

- Les critères communs à certaines catégories :
 - Connaissances professionnelles : Catégories A, B, C
 - Ponctualité : Catégories C, D, E
 - Soins et rapidité dans l'exécution des tâches..... Catégories C, D
- Les critères spécifiques à certaines catégories :
 - Culture générale : Catégories A et B
 - Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction : Catégories A et B
 - Disponibilité et sens du service public : Catégories A et B
 - Conscience professionnelle : Catégorie C
 - Efficacité : Catégories D et E
 - Tenue dans le service : Catégories D et E

Explication des critères :

- 1- **Connaissances professionnelles** : c'est l'ensemble des savoirs et savoir-faire acquis en situation de travail ;
- 2- **Culture générale** : c'est l'ensemble des connaissances acquises dans plusieurs domaines ;
- 3- **Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction** : l'efficacité est la capacité d'un agent qui atteint le rendement escompté sur la base des moyens mis à sa disposition ; la capacité d'encadrement et de direction est l'aptitude à diriger plusieurs personnes ;
- 4- **Ponctualité** : c'est l'aptitude à venir toujours à l'heure au travail ;
- 5- **Efficacité** : c'est la capacité d'un agent qui atteint le rendement escompté sur la base des moyens mis à sa disposition ;
- 6- **Soin et rapidité dans l'exécution des tâches** : c'est l'application et la célérité dans l'exécution des tâches ;
- 7- **Tenue dans le service** : c'est l'ordre, la discipline dans le service.

ANNEXE 6 : Tableau n° 4 : Objectifs d'un système d'évaluation

Objectif au niveau des individus	Objectif au niveau de l'organisation
<ul style="list-style-type: none">- Mesurer la contribution des individus- Déceler les besoins individuels de formation- Faire un bilan professionnel- Apprécier le niveau de motivation- Identifier les compétences	<ul style="list-style-type: none">- Fixer le niveau des rémunérations- Identifier les insuffisances du système de formation- Redéfinir un poste- Examiner l'état du professionnalisme de l'organisation- Elaborer une politique sociale- Mettre en place un système de promotion- Apprécier le potentiel des ressources humaines

ANNEXE N° 7 : Proposition de nouveaux critères

Les critères communs à toutes les catégories confondues :

- Le rendement ;
- Le comportement au travail ;
- Les qualités professionnelles.

1- Le rendement

Aspects du rendement	Eléments d'appréciation
1- Degré d'atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer les résultats obtenus - Les comparer aux objectifs - Déterminer l'écart - Quantifier le travail accompli
2- Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité – efficacité -gaspillage)	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer la quantité de ressources utilisées - Comparer avec celle des ressources prévues - Dégager l'écart - Noter les cas d'efficacité, d'efficience ou de gaspillage

2- Le comportement au travail

Aspects du comportement	Eléments d'appréciation
1- Qualité des relations	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sens de la communication - La démarche vers les collègues en consultation - Le sens de l'entraide - Le contact avec la clientèle ou usagers - L'esprit de partage
2- Présentation et assiduité au service	<ul style="list-style-type: none"> - Noter les absences et les retards non justifiés de même que les fréquentes absences justifiées - Observer la tenue au travail
3- Soins apportés dans l'utilisation du matériel	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise utilisation du matériel - Négligences - Soins apportés au matériel

3- Les qualités professionnelles

Aspects	Eléments d'appréciation
1- Maîtrise des connaissances techniques	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : <ul style="list-style-type: none">- La qualité des dossiers traités ou des opérations exécutées- La pertinence des solutions techniques proposées pour résoudre un problème- La démonstration d'une culture spécialisée
2- Implication dans les objectifs de son unité	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : <ul style="list-style-type: none">- Ses efforts pour le traitement d'un dossier ou pour la réalisation d'un objectif- La persévérance et la capacité d'entreprendre et d'aller jusqu'au bout- Le don de soi au travail
3- Respect des délais	<ul style="list-style-type: none">- Délais de traitement des dossiers- Temps d'exécution des opérations
4- Probité et conscience professionnelle	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : <ul style="list-style-type: none">- Une forte préoccupation de l'agent au travail- Le désir de vouloir toujours bien faire- L'honnêteté manifeste au travail et dans l'utilisation des ressources- Absence de griefs des clients sur le travail de l'agent
5- Méthode et organisation du travail	Ce qu'il faut apprécier chez le collaborateur : <ul style="list-style-type: none">- le respect des procédures et des méthodes de travail- L'ordre au travail- La définition et le respect des plans d'action

II- Les critères de notation

1- Au cours de l'année, comment êtes-vous évalués ?

- Sur la base de du travail effectué ?

- Sur la base de vos comportements (assiduité, conscience professionnelle, disponibilité et sens du service public, ponctualité, tenue dans le service, etc) ?

- Sur la base des deux à la fois

2- Comment appréciez-vous ces critères de notation ?

.....

III- Appréciations du système de notation

1- Le système d'appréciation en cours dans l'Administration publique est la notation.

2- Comment s'effectue la notation ?

a- En votre présence

b- Sans votre présence

3- Comment êtes-vous informés de votre évaluation ?

.....

4- Qu'est-ce que vous n'appréciez pas dans le système d'appréciation basé sur la notation ?

- Son caractère purement administratif
- Votre non participation au processus de notation
- La non objectivité des critères de notation
- Autres motifs (précisez) :

.....

IV- Suggestions pour une meilleure évaluation du rendement

1. Si vous voulez suggérer une méthode d'évaluation du personnel, laquelle choisirez-vous ?

- Entretien individuel d'évaluation
- Evaluation multi-source (évaluation par vos collègues, vos supérieurs hiérarchiques ou les usagers).

2. Quelles suggestions avez-vous pour améliorer le système actuel de notation dans l'Administration publique ?

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

ANNEXE 9 : GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES

Données sur la notation du personnel

1. Les postes de responsabilités font-ils l'objet de fiches de description de poste dans le service ?
.....
2. Des objectifs de rendement sont-ils périodiquement fixés à vos collaborateurs ?
.....
 - a. Si oui, les objectifs sont-ils SMART² ?
.....
 - b. Si non, quelles en sont les causes ?
.....
3. Vos collaborateurs participent-ils à la détermination des objectifs que vous leur assignez ?
.....
4. Au cours de l'année, évaluez-vous le rendement de vos collaborateurs ?
.....
 - a. Si oui, par rapport à quoi les évaluez-vous ?
.....
 - c. Si non, à quoi est due la non évaluation du rendement de vos collaborateurs ?
.....
5. Comment appréciez-vous les critères de notation ?
.....
6. Organisez-vous au moins un entretien d'évaluation avec vos collaborateurs avant leur notation chaque année ?
.....
7. Quels sont les obstacles qui vous empêchent de le faire ?
.....
8. Les notes attribuées à vos collaborateurs sont-elles toujours fondées sur le mérite ?
.....
9. Quelles sont selon vous, les raisons qui pourraient expliquer le désintérêt des agents pour la notation ?
.....
10. Quelles dispositions faudrait-il prendre pour améliorer le système actuel de notation ?
.....
.....

² SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel.

ANNEXE N° 10 : POINT SUR LE QUESTIONNAIRE

Tableau n° 1 : Taux des agents ayant reçu une fiche de description du poste de travail

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Oui	00	00 %
Non	40	100 %
Total	40	100 %

Tableau n° 2 : Taux des agents auxquels des objectifs ont été fixés par la hiérarchie

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Oui	00	00 %
Non	40	100 %
Total	40	100 %

Tableau n° 3 : Causes de la non fixation d'objectifs de rendement au personnel

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Manque de définition et de clarification des responsabilités des agents	20	50 %
Inexistence des outils d'organisation du travail (fiches de poste et d'objectifs)	10	25 %
Ignorance de la nécessité de fixer des objectifs aux agents	10	25 %
Total	40	100 %

Tableau n° 4 : Appréciation des agents sur les critères de notation

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Critères axés sur le comportement et non le rendement	20	50 %
Notes attribuées de manière fantaisiste	10	25 %
Critères imprécis et diversement interprétés	10	25 %
Total	40	100 %

Tableau n° 5 : Problèmes de désintérêt du personnel pour le système de la notation selon les agents

Modalités	Nombre	Fréquence relative
La non implication des agents dans le processus	30	75 %
L'absence d'entretien annuel de notation	08	20 %
La notation a un caractère purement administratif	02	5 %
Total	40	100 %

Tableau n° 6 : Méthode d'évaluation du personnel suggérée par les enquêtés pour une meilleure appréciation du rendement

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Entretien individuel d'évaluation	20	50 %
Evaluation multisource (par les collègues, supérieurs hiérarchiques et usagers)	20	50 %
Total	40	100 %

Tableau n° 7 : Suggestions pour l'amélioration de l'évaluation du personnel

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Proposer de nouveaux critères qui tiennent compte du rendement réel de l'agent	30	75 %
Impliquer les agents dans le processus d'appréciation de leurs performances	08	20 %
Instaurer une approche d'évaluation axée sur l'atteinte de résultats.	02	5 %
Total	40	100 %

ANNEXE N° 11 : POINT SUR LE GUIDE D'ENTRETIEN

Tableau n° 1 : Taux d'existence de fiches de description de poste

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Oui	00	00 %
Non	40	100 %
Total	40	100 %

Tableau n° 2 : Fixation d'objectifs de rendement aux agents

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Oui	00	00 %
Non	35	87,5 %
Réponse nuancée	05	12,5 %
Total	40	100 %

Tableau n° 3 : Causes de la non fixation d'objectifs de rendement aux collaborateurs selon les supérieurs hiérarchiques

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Manque de définition et de clarification des responsabilités des agents	30	75 %
Inexistence de fiches de postes	08	20 %
Non maîtrise des techniques de fixation d'objectifs	02	5 %
Total	40	100 %

Tableau n° 4 : Appréciation des supérieurs hiérarchiques sur les critères de notation

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Critères peu objectifs	20	50 %
Absence de culture de gestion axée sur les résultats	10	25 %
Absence d'un référentiel des critères	10	25 %
Total	40	100 %

Tableau n° 5 : Organisation d'un entretien annuel d'évaluation des collaborateurs avant la notation

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Oui	00	00 %
Non	40	100 %
Total	40	100 %

Tableau n° 6 : Obstacles à l'organisation d'un entretien annuel d'évaluation des collaborateurs

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Inexistence d'outils appropriés à une évaluation du rendement des agents	30	75 %
Manque de la culture de gestion axée sur les résultats	10	25 %
Total	40	100%

Tableau n° 7 : Opinions des supérieurs hiérarchiques sur les mobiles du désintérêt des agents pour la notation

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Le non participation des agents dans le processus	20	50 %
La subjectivité des appréciations liées aux critères de notation	10	25 %
L'absence de rigueur et non respect des délais	10	25 %
Total	40	100 %

Tableau n° 8 : Propositions pour une meilleure évaluation du rendement des agents

Modalités	Nombre	Fréquence relative
Réformer le système actuel de notation des APE	20	50 %
Dépolitiser l'administration publique en nommant les cadres au poste qu'ils méritent.	12	30 %
Instaurer la gestion axée sur les résultats	08	20 %
Total	40	100 %

ANNEXE N° 12 : MODELE DE FICHE DE POSTE

DESCRIPTION DE POSTE N°	Emploi Cadre	
	Classification	
Désignation du poste	Division gestion administrative du personnel	
Unité administrative de rattachement	Direction des Ressources Humaines	
Dénomination de la fonction	Chef Division gestion administrative du personnel	
Intérim (suppléance) éventuel :	Un des chefs section de la structure	
Nombre de collaborateurs directs :	03	
Description sommaire		
<p>Sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines, le chef de division gestion administrative du personnel organise et coordonne l'ensemble des activités liées à la gestion administrative du personnel.</p>		
Description détaillée		
I- Responsabilités de gestion		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organise, dirige et contrôle le service tant du point de vue du matériel que de celui des ressources humaines mises à sa disposition. ➤ Dirige et supervise ses collaborateurs directs par l'établissement d'objectifs et le suivi des plans d'action correspondants ; évalue annuellement son personnel. 	30 %	
II- Responsabilités techniques		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organise la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques de GRH sous les aspects de la gestion administrative du personnel, notamment le recrutement, l'intégration des nouveaux, la carrière, la paie, la motivation et la communication.... 	60 %	
III- Responsabilités particulières		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Représente le chef dans diverses réunions.... 	10 %	
<p>Exigences du poste : (Grande capacité de rédaction, d'analyse, de communication et de planification des nombreuses activités. Profil de formation : Maîtrise en sciences sociales Expérience professionnelle : deux à trois années au moins dans un service des ressources humaines. Aptitudes particulières :</p>		
Titulaire du poste (Nom et prénoms) :		
Formation professionnelle : BTS, DTS en GRH		
Date de la rédaction de la Description de poste :	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du poste :

Source : DAVOH Martin, cours de Techniques de gestion du rendement, 1^{ère} année GRH 2007-2008

ANNEXE N° 13 : MODELE DE FICHE D'OBJECTIFS

FICHE D'OBJECTIFS	
Nom et Prénoms : Grade : Date de création de la fiche :	Service : Fonction : Poste occupé :
OBJECTIF 1	
Situation visée : Indicateur de mesure : Echéance :	
OBJECTIF n	
Situation visée : Indicateur de mesure : Echéance :	
RESULTATS ATTENDUS	
Résultat 1 : Moyens à fournir : Résultat n : Moyens à fournir :	
OBSTACLES	
Relatifs à l'objectif 1 : Relatifs à l'objectif n :	
SOLUTIONS ET STRATEGIES	
.....	
VALIDATION DE LA FICHE	
Date et signature de l'agent	Date et signature du supérieur hiérarchique

Source : M. DAVOH - Cours de Techniques de Gestion du Rendement GRH/ENAM (2005-2006).

ANNEXE N° 14 : Fiche de plan d'actions

Service : Date de création de la fiche :
.....

Intitulé du Poste : Titulaire :
.....

Objectif :
.....
.....

N°	ACTIVITES	MOYENS	AGENT RESPONSABLE	PERSONNES RESSOURCES	ECHEANCE		OBSERV.
					PREVUE	REELLE	

ANNEXE 15 : COMPTE RENDU D'ENTRETIEN D'EVALUATION

STRUCTURE.....

ANNEE :

NOM :

PRENOM (S) :

MATRICULE :

NOM DE L'EVALUATEUR :

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN

NOM :

MATRICULE :

PRENOM (s) :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :

CATEGORIE :

EHELLE :

EHELON :

DIRECTION :

SERVICE :

ANCIENNETE :

NOM ET PRENOM DU NOTATEUR :

I- **EVALUATION DU RENDEMENT**

Il s'agit pour l'évaluateur, à partir des activités ci-dessous, confiées à M.....
pour l'année écoulée, d'évaluer ses résultats.

ACTIVITES MENEES	PERFORMANCES

PREPARATION DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

THEMES A ABORDER	DOCUMENTS A EXAMINER	CONSTATS	QUESTION A POSER	OBSERVATIONS

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

COMPTE RENDU D'ACTIVITE

A- ACTIVITES

i. Rappel des missions

.....
.....

ii. Activités menées au cours de l'année

.....
.....

iii. Manière dont les activités ont été menées

.....
.....

iv. Faits marquants dans les activités

.....
.....

B- REMARQUES ET SUGGESTIONS

1- Sur les actions à venir

.....
.....

2- Sur les moyens

.....
.....

3- Sur l'évolution de la carrière

.....
.....

II- ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS

Indiquez ci-dessous par ordre d'importance décroissant, les points forts et les points à améliorer qui ont joué dans les résultats obtenus.

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER
1)	1)
2)	2)
3)	3)
4)	4)

Eventuellement faits marquants :

.....
.....

III- ACTIONS ENVISAGEABLES

Compte tenu des points forts et des points faibles à améliorer, M..... a
besoin :

- d'une formation ?
- d'être muté à un autre poste ?
- de plus de moyens matériels ?
- de plus de moyens humains ?
- autres à préciser

CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

A l'issue de cet entretien avec Monsieur

IV- COMMENTAIRES DE M.....SUR L'ENSEMBLE DE L'ENTRETIEN

Après avoir pris connaissance de l'opinion portée sur vous par votre Chef hiérarchique, vous pouvez donner
ci-dessous votre point de vue.

Signature de l'intéressé (e)

Nom et signature de l'évaluateur N+1

Nom et signature de N+2

TABLE DES MATIERES

JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE.....	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	II
DEDICACE.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
GLOSAIRE DE L'ETUDE.....	VIII
RESUME.....	IX
SOMMAIRE.....	X

Introduction générale	1
Chapitre premier : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique et de la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières	4
A – Historique et présentation du MTFP	4
1- Historique	4
2- Missions	5
3- Organisation	5
B-Historique et présentation de la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières	6
1- Historique	6
2- Missions	7
3- Organisation	8
Paragraphe 2- : Etat des lieux sur les prestations de la DRSC	9
A-Etat des lieux sur les activités de gestion des carrières	9
1- En début de carrière	10
2-Les actes marquant la carrière de l'agent	12
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux	16
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	17
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	17
A-Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : Problématiques possibles	17
B- Choix et justification de la problématique choisie	19

a- Choix de la problématique	19
b- Justification du sujet	20
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue	20
A- Spécification de la problématique choisie	20
B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée	22
1- Vision globale de résolution du problème général	22
2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	23
a- Approche générique liée au problème spécifique n°1	23
b- Approche générique liée au problème spécifique n°2	23
c- Approche générique liée au problème spécifique n°3	24
3- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique	24
a- Synthèse des approches génériques identifiées	24
b- Séquences de résolution de la problématique	25
Chapitre deuxième : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude, aux approches de solutions pour l'amélioration du système de notation du personnel	26
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	27
Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature	27
A-Fixation des objectifs de l'étude	27
B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude	28
1-Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de contrat d'objectifs fixés entre le supérieur hiérarchique et l'agent (PS n°1)	28
2-Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de critères objectifs d'appréciation de l'agent (PS n°2)	29
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique relatif au désintérêt du personnel pour la notation (PS n°3)	30
4- Construction du tableau de bord de l'étude	32
5- Revue de la Littérature	34
a- Contributions antérieures au problème de l'absence de contrat d'objectifs fixés en amont entre le supérieur hiérarchique et l'agent	34
b- Contributions antérieures au problème de l'absence de critères objectifs d'appréciation de l'agent	36

c- Contributions antérieures au problème de désintérêt du personnel pour la notation	38
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	39
A- Approche empirique de la méthodologie	39
1- Objectifs de la collecte des données	39
2- Population cible et nature de la collecte des données	40
3- Echantillonnage et spécification des données recueillies	40
4- Conception du questionnaire et du guide d'entretien	40
5- Techniques de dépouillement des données	41
6- Outils de présentation des données	41
B-Dimension théorique de la méthodologie	41
1- Choix théorique lié au problème de la non fixation d'objectifs au personnel	41
a- Présentation des théories retenues	41
b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non fixation d'objectifs au personnel	42
2- Choix théorique lié au problème de l'absence de critères objectifs d'appréciation de l'agent	42
a- Présentation de la théorie retenue	42
b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'absence de critères objectifs d'appréciation de l'agent	42
3- Choix théorique lié au problème du désintérêt du personnel pour la notation	43
a- Présentation des théories retenues	43
b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du désintérêt du personnel pour la notation	43
Section 2 : De la vérification des hypothèses aux approches de solutions	43
Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses	43
A-Conditions de réalisation de l'enquête	44
1-Préparation et réalisation de l'enquête	44
2- Difficultés rencontrées et limites des données	44
B- Présentation et analyse des données	44
1-Présentation et analyse des données recueillies sur la non fixation d'objectifs entre le supérieur hiérarchique et l'agent	45
a-Point des données issues du questionnaire	45
b-Point des données issues du guide d'entretien	45
2- Présentation des données recueillies sur les critères de notation	46
a- Point des données issues du questionnaire	46

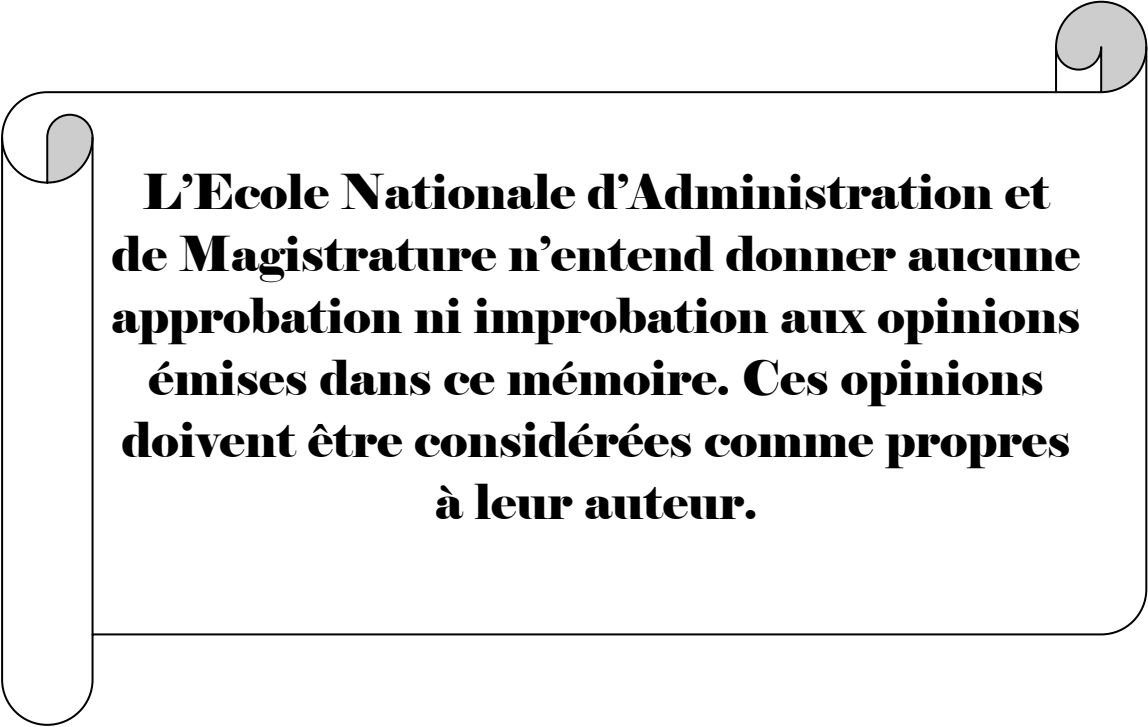
b- Point des données issues du guide d'entretien	47
3- Présentation et analyse des données recueillies sur le désintérêt du personnel pour le système de la notation	48
a- Point des données issues du questionnaire	48
b- Point des données issues du guide d'entretien	49
C-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	50
1- Vérification des hypothèses	50
a-Degré de vérification de l'hypothèse n° 1	50
b-Degré de vérification de l'hypothèse n° 1	51
c-Degré de vérification de l'hypothèse n° 3	51
2. Etablissement du diagnostic	52
a. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 1	52
b. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 2	52
c. Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n° 3	52
Paragraphe 2 : Suggestions pour une réforme du système de notation du personnel	52
A- Les approches de solutions	53
1. Propositions de solutions au problème de non fixation d'objectifs aux agents	53
2- Propositions de solutions au problème de l'absence de critères objectifs d'appréciation des agents	56
3-Propositions de solutions au problème de désintérêt du personnel pour la notation	57
a. Par rapport à la non implication des agents dans le processus	57
b. L'entretien d'évaluation	57
B- Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions	60
1- Recommandations à l'endroit des supérieurs hiérarchiques	60
a. La communication sur le système d'évaluation	60
b. La formation des évaluateurs	60
2- Recommandations à l'endroit du Gouvernement	61
3- Construction du tableau de synthèse de l'étude	61
Conclusion générale	64
Bibliographie	65

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Célestin MONTEIRO

VICE PRESIDENT : KORA ZAKI Mèmounatou épouse LEHADY

MEMBRE : Aurore HOUNGISSI



L'École Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACES

A L'ETERNEL DIEU !

Toi qui nous as créé et qui nous comble de tes bienfaits, sois toujours loué et guide nos pas à chaque instant de notre vie ;

A mon père, **Hodonou HOUNGA** pour son soutien indéfectible ;

A tous mes frères et sœurs qui m'ont toujours soutenue ;

A mon époux, pour son soutien moral ;

A mes enfants, pour toute l'affection témoignée ;

A vous tous qui avez souffert d'une manière ou d'une autre de mon absence à vos côtés, que ce travail soit une source de réconfort pour vous ;

A toutes et à tous, je dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS

- ☞ A notre maître de mémoire, Monsieur **Martin DAVOH**, qui par son assistance constante et son sens du travail bien fait, a su orienter et diriger ce travail avec beaucoup d'abnégation malgré ses multiples occupations ; trouvez ici, l'expression de notre vive et profonde reconnaissance ;
- ☞ Toute notre gratitude à notre maître de stage Monsieur **Frédéric HOUNGBO**, Chef du service de la Cellule de Reconversion des Agents Partis de la Fonction Publique ;
- ☞ **A Monsieur François Léopold DOSSOU, Directeur Général de la Fonction Publique**, recevez ici notre profonde gratitude ;
- ☞ **A Monsieur Jean-Yves Paul GANDEMEY, Secrétaire Général Adjoint du Ministère**, pour vos conseils et votre soutien, recevez ici l'expression de notre profonde gratitude ;
- ☞ **A Monsieur Jean SOSSOU, Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières**, qui a bien voulu nous donner l'opportunité de vivre cette expérience dans sa direction, merci pour vos observations pertinentes et vos conseils ;
- ☞ **A Monsieur Paul LAWSON, Madame Adjaratou ALES**, merci infiniment pour votre assistance qui ne nous a jamais fait défaut durant notre stage ;
- ☞ Aux honorables membres du jury, vous qui avez bien voulu juger ce travail que nous soumettons à votre appréciation, nous exprimons toute notre reconnaissance ;
- ☞ A tout le personnel de la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières nous disons merci.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE	:	Agents Permanents de l'Etat
MTFP	:	Ministère du Travail et de la Fonction Publique
SGM	:	Secrétariat Général du Ministère
DGFP	:	Direction Générale de la Fonction Publique
DRSC	:	Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
SGAPE	:	Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
CODIR		Comité de Direction

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Les problématiques possibles	20
Tableau n° 2 : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques	27
Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude sur la « Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise »	37
Tableau n° 4 : Synthèse de l'étude sur l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise	69

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1	Causes du non fixation d'objectifs selon les agents enquêtés	50
Figure n° 2	Causes liées à la non fixation d'objectifs aux agents selon les supérieurs hiérarchiques	51
Figure n° 3	Causes liées à l'absence de critères objectifs d'appréciation selon les agents enquêtés	52
Figure n° 4	Causes liées à l'absence de critères objectifs d'appréciation selon les supérieurs hiérarchiques	53
Figure n° 5	Motifs du désintérêt du personnel pour le système de la notation selon les agents	54
Figure n° 6	Motifs du désintérêt des agents pour le système de la notation selon les supérieurs hiérarchiques	55

GLOSSAIRE

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

➤ **Contrat d'objectifs** : C'est un contrat négocié et formalisé entre un agent et son responsable hiérarchique direct qui en est l'évaluateur.

Il s'agit de fixer des objectifs au collaborateur pour une période donnée (le mois, le trimestre ou le semestre à venir) à l'issue de laquelle il sera évalué. Ces objectifs doivent donc être négociés avec le collaborateur pour que celui-ci les comprenne, y adhère et s'engage à les réaliser. Ils doivent être fixés dans les limites des compétences (et éventuellement du potentiel) du collaborateur. Les moyens adéquats doivent être mis à sa disposition en vue de l'atteinte de ces objectifs.

➤ **Motivation** : c'est l'ensemble des motifs qui expliquent un acte. C'est la relation entre la forme et le contenu d'un signe. Processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement de la poursuite et de la cessation d'un comportement. Donc motiver, c'est créer chez quelqu'un les conditions qui poussent à agir, c'est stimuler. Dictionnaire « Le Petit Larousse »).

Selon **Louart**, (1992) la motivation apparaît plus justement comme un état dynamique, en rapport avec l'environnement, correspondant à un processus mettant en relation, un individu et le contexte social et matériel dans lequel il se trouve.

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

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

En synthèse, nous conviendrons d'appeler « compétences », un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

➤ **Evaluation** : la terminologie attachée à l'évaluation du personnel est tout d'abord révélatrice de l'évolution des méthodes et d'une recherche toujours plus grande d'objectivité. Les termes « notation », « évaluation » et « appréciation » ont en effet successivement été utilisés. (PONTIER, 2001).

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

- **Evaluation** : dans son sens habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Evaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la « valeur d'un objet ». (GILBERT et CHARPENTIER, 2004).

- **Appréciation** : dans les travaux les plus récents, le terme « appréciation » se substitue de plus en plus à celui « d'évaluation ». Le dictionnaire "Le Robert" en donne une double définition : apprécier, c'est non seulement « estimer la valeur de quelque chose », mais aussi « porter un jugement favorable ».

Nous retenons que dans les faits, les deux termes renvoient à une même réalité tout en reconnaissant que « apprécier » revêt un caractère beaucoup plus positif et humanisant.

➤ **Performance** : il y a une conceptualisation plurielle de la « performance ». Selon le Petit Robert, « en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste ». Cette approche de sens commun trouve son application en gestion.

L'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. Il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion.

Nous retenons finalement cette définition : « la performance est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. »

➤ **Critère** : c'est une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre. Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement. En d'autres termes, un critère est un standard servant à prendre la mesure de quelque chose. Il équivaut à un facteur que l'on pourrait aussi appeler un descripteur ou un indicateur, lequel se traduit en objectifs, en champs de fonction ou en caractéristiques individuelles. (BERNATCHEZ, 2003).

➤ **Le tri à plats** : C'est est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent entre les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes. Le résultat de cette opération est donc un « tableau de fréquences ». Ce tableau peut faire apparaître simplement le nombre d'individus dans chaque modalité et la fréquence d'individus par modalité, ou le pourcentage.

RESUME

L'évaluation des ressources humaines est une activité fondamentale du gestionnaire des ressources humaines. Elle permet de mesurer la contribution de l'agent à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation. Elle constitue un outil de développement pour l'agent et de management pour les dirigeants.

Ainsi, pour amener les agents à produire un meilleur rendement, les dirigeants doivent trouver des voies et moyens pour les valoriser. Cette valorisation passe par la mise en place d'un système objectif d'évaluation qui implique l'amélioration du système de notation.

Or, l'état des lieux de la pratique actuelle de notation dans l'Administration publique relève un certain nombre de problèmes dont les manifestations évidentes sont :

- l'absence de contrat d'objectifs fixés entre le supérieur hiérarchique et l'agent ;
- l'absence de critères objectifs d'appréciation du personnel ;
- le désintérêt du personnel pour la notation.

En vue d'étudier ces problèmes, des objectifs aussi bien général que spécifiques ont été fixés. Ils ont pour but de centraliser la réalisation de l'étude vers la réalisation des problèmes identifiés auxquels des hypothèses de recherche ont été apportées.

La vérification de l'efficacité de ces hypothèses par les enquêtes menées sur le terrain nous a permis de poser le diagnostic.

De ce diagnostic, il ressort que la résolution des problèmes soulevés passe par un certain nombre de préalables à savoir la définition des domaines de responsabilités du collaborateur à travers la fiche de poste, fiche d'objectifs et de plans d'actions, l'élaboration d'un référentiel des critères et la mise en place d'un entretien annuel d'évaluation.

Dans le souci de rendre concret notre objectif général qui est celui de contribuer à l'amélioration du système de notation, des recommandations ont été formulées aussi bien à l'endroit des supérieurs hiérarchiques que du gouvernement en vue d'une mise en œuvre effective de nos approches de solutions.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre premier : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique et de la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières	4
A – Historique et présentation du MTFP	4
B- Historique et présentation de la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières...	6
Paragraphe 2- : Etat des lieux sur les prestations de la DRSC	9
A- Etat des lieux sur les activités de gestion des carrières.....	9
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	16
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	17
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	17
A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : Problématiques possibles.....	17
B- Choix et justification de la problématique choisie.....	19
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue	20
A- Spécification de la problématique choisie.....	20
B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	22
Chapitre deuxième : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude, aux approches de solutions pour l'amélioration du système de notation du personnel	26
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	27
Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature	27
A- Fixation des objectifs de l'étude.....	27
B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude.....	28
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	39

A- Approche empirique de la méthodologie.....	39
B- Dimension théorique de la méthodologie.....	41
Section 2 : De la vérification des hypothèses aux approches de solutions.....	43
Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses.....	43
A. Conditions de réalisation de l'enquête.....	44
B- Présentation et analyse des données.....	44
Paragraphe 2 : Suggestions pour une réforme du système de notation du personnel ...	52
A- Les approches de solutions.....	53
B- Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.....	60
Conclusion générale.....	64
Bibliographie.....	65
Annexes.....	