



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION  
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

Option :

MANAGEMENT

Filière :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEE ACADEMIQUE : 2008-2009

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME  
D'EVALUATION DU RENDEMENT DES RESSOURCES  
HUMAINES A LA DIRECTION GENERALE DES  
TRAVAUX PUBLICS**

Réalisé et Soutenu par :

Eulalie H.A. MONSI épouse HOUNTONDI

Sous la Direction de :

Maître de stage :

M. Nestor TAKIN  
Chef Service Ressources  
Humaines & de la Formation

Directeur de mémoire :

M. Martin DAVOH  
Enseignant à l'ENAM

Février 2010

**JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE :**

**PRESIDENT** : Abdoulaye GOUNOU

**VICE PRESIDENT** : Charlemagne Lokossou

**MEMBRE** : Cosme KANGNIDE

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

# Dédicaces



- *mon père Bernardin MONSI, in memoriam,*
  - *ma mère Faustine AGBOTON SOULTON, in memoriam,*
  - *ma sœur Félicité MONSI épouse GOUSSANOU,*
  - *mes frères Jean Baptiste et Isidore MONSI,*
  - *mon beau père Sulpice HOUNTONDJI,*
  - *ma belle mère Antoinette SOSSOUHOUNTO,*
  - *mon mari Christian V. HOUNTONDJI,*
  - *mes enfants Charly, Carole et Richard HOUNTONDJI,*
- je dédie du fond de mon cœur ce mémoire.*

# **Remerciements**



- nos formateurs, les professeurs de l'ENAM qui se sont investis à façonner les gestionnaires des ressources humaines que nous sommes ;
- Monsieur Martin DAVOH tout particulièrement pour les sacrifices supplémentaires qu'il s'est volontiers imposés pour l'encadrement de ce modeste travail ;
- tout le personnel de l'ENAM ;
- tous les membres du jury qui apprécieront ce travail ;
- tout le personnel de la DGTP sans exception aucune ;
- tous mes supérieurs hiérarchiques ;
- tous mes collaborateurs de service ;
- tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire ;

**je dis un sincère merci.**

APE : Agent Permanent de l'Etat

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

MDCTTTATP-PR : Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé des Transports Terrestres, des Transports Aériens et des Travaux Publics

MDCEMTMIP-PR : Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires

DGTP : Direction Générale des Travaux Publics

DAF : Direction de l'Administration et des Finances

DPSE : Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation

DER : Direction de l'Entretien Routier

DTN : Direction des Travaux Neufs

DPR : Direction des Pistes Rurales

DPDAO : Direction de Préparation des Dossiers d'Appel d'Offres

CRP : Centre de Recyclage et de Perfectionnement

CPMP : Cellule de Passation des Marchés Publics

FR : Fonds Routier

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion ou Gestionnaire des Ressources Humaines

SRHF : Service des Ressources Humaines et de la Formation

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DRFM : Directeur des Ressources Financières et du Matériel

FP : Fonction Publique

DP : Description de Poste

PFT : Projet de Facilitation des Transports

MPO : Management Par Objectif

DPO : Direction Par Objectif  
GPO : Gestion Par Objectif  
CNTR : Conseil National de Transport Rural  
BM : Banque Mondiale  
BAD : Banque Africaine de Développement  
FED : Fonds Européen de Développement  
DANIDA : Ambassade de Danemark  
NDF : Nordic Development Fund  
APS : Avant projet sommaire  
APD : Avant projet détaillé  
PIP : Programme d'investissement public

# Liste des tableaux

<b><u>Tableau n°1</u></b> : Répartition du personnel de la DGTP par statut et par catégorie socioprofessionnelle.....	12
<b><u>Tableau n°2</u></b> : Effectif du personnel par tranche d'âge au 7 septembre 2009.....	14
<b><u>Tableau n°3</u></b> : Regroupement par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles.....	25
<b><u>Tableau n°4</u></b> : Synthèse des approches théoriques par problème.....	30
<b><u>Tableau n°5</u></b> : Tableau de bord de l'étude.....	38
<b><u>Tableau n°6</u></b> : Appréciation des enquêtés sur la notation.....	49
<b><u>Tableau n°7</u></b> : Appréciation des enquêtés sur l'existence d'un système d'appréciation du personnel.....	49
<b><u>Tableau n°8</u></b> : Appréciation des enquêtés sur la base du système d'appréciation ...	50
<b><u>Tableau n°9</u></b> : Appréciation des enquêtés sur la clarification des responsabilités.....	50
<b><u>Tableau n°10</u></b> : Appréciation des enquêtés sur l'efficacité du système d'appréciation du personnel.....	50
<b><u>Tableau n°11</u></b> : Raisons de l'absence de fiche de poste.....	51
<b><u>Tableau n°12</u></b> : Raisons d'absence de contrats d'objectifs individuels.....	52
<b><u>Tableau n°13</u></b> : Raisons de l'absence d'entretien d'évaluation.....	53
<b><u>Tableau n°14</u></b> : Synthèse de l'étude.....	67

*x*

## Liste des graphiques

	<b>Pages</b>
<b><u>Graphique n°1</u></b> : Répartition du personnel de la DGTP par statut et par catégorie socioprofessionnelle.....	13
<b><u>Graphique n°2</u></b> : Répartition graphique du personnel par tranche d'âge .....	14
<b><u>Graphique n°3</u></b> : Raisons de l'absence de fiche de poste.....	51
<b><u>Graphique n°4</u></b> : Raisons d'absence de contrat d'objectifs individuels.....	52
<b><u>Graphique n°5</u></b> : Raisons de l'absence d'entretien d'évaluation.....	53
<b><u>Figure n°1</u></b> : Détermination de l'objectif individuel.....	58
<b><u>Figure n°2</u></b> : Modèle de DPO axée sur l'individu.....	59

# Glossaire

**Appréciation des performances** : c'est l'ensemble des actions successives menées de façon organisée en vue de mesurer les capacités et les aptitudes professionnelles des salariés.

**Comportement** : c'est la manière d'être ou de se conduire. Les comportements sont dits professionnels lorsqu'ils font partie des exigences de l'emploi et sont attendus par les bénéficiaires de cet emploi ou qui sont souhaités par l'organisation.

**Critère** : le critère est un caractère qui permet d'émettre un jugement, une estimation de performance de l'évalué.

**Emploi** : l'emploi correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres, lorsque l'on considère les activités qui sont réalisées ou les compétences mises en œuvre.

**Evaluation** : l'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives, quantitatives, de critère précis en vue d'une prise de décision.

**Evaluation de la performance ou de rendement** : est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements manifestés par l'employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation et à prendre une décision selon que le travail a été bien fait ou non.

**Evaluer** : c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements.

**Gestion des ressources humaines** : la gestion des ressources humaines constitue un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise.

**Objectif** : c'est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. L'objectif précise les résultats à atteindre dans un délai donné.

*xii*

**Poste** : le poste constitue l'unité la plus précise. Il correspond à une situation de travail réelle, concrète à un moment donné et à un endroit donné. C'est en quelque sorte une *photographie* à un moment donné, dans un endroit donné. Il y a donc, le plus souvent, autant de postes de travail que d'agents dans une organisation.

**Potentiel** : c'est la capacité personnelle développée pour fournir une performance élevée dans le travail.

**Rendement** : le rendement se définit comme ce que l'employé produit par comparaison à ce qui est attendu de lui. Il signifie également productivité ou performance.

**Système** : le système est un ensemble cohérent d'éléments fonctionnels qui entretiennent entre eux des relations.

*xiii*

## Résumé

La Direction Générale des Travaux Publics a servi de cadre de stage où des observations ont permis d'identifier plusieurs problèmes en rapport avec la gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation du rendement.

Nous avons dégagé trois problèmes spécifiques que sont :

- l'absence de fiche de poste ;
- l'absence de contrat d'objectifs individuels ;
- l'absence d'entretien d'évaluation.

En vue de résoudre ces difficultés, nous nous sommes fixée deux objectifs :

D'une part l'objectif général, pour examiner la situation actuelle vécue par le personnel à travers la présentation et les caractéristiques de travail ;

D'autre part, les objectifs spécifiques relatifs à l'analyse des conditions au regard des principes de l'évaluation, et proposer ensuite des solutions pour une meilleure appréciation du rendement du personnel.

Enfin, nous avons formulé des hypothèses en tenant compte des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques. Il s'agit de :

- la non clarification des responsabilités à chacun ;
- l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement ;
- l'ignorance de l'importance de cet outil d'évaluation.

La méthodologie suivie pour réaliser cette étude, avec un échantillon de 64 sur 175 travailleurs est la suivante : définir les objectifs de recherche, identifier les causes, formuler des hypothèses, construire le tableau de bord, faire la revue de littérature, analyser les données en vérifiant les hypothèses, établir le diagnostic, apporter des approches de résolution et les conditions de leur mise en œuvre.

Toutefois, consciente du caractère complexe du sujet, nous ne prétendons pas l'avoir abordé dans tous ses aspects.

*xiv*

# Sommaire

***INTRODUCTION GENERALE***

**CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU**

## **CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

**Section 1** : Cadre physique et observations de stage

Paragraphe 1 : Cadre physique de la DGTP

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des RH

**Section 2** : Ciblage de la problématique et vision globale de résolution

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

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

## **CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

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

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

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

**Section 2** : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**



# **INTRODUCTION GENERALE**

---

---

La valorisation de l'homme dans son travail devient de plus en plus préoccupante dans les organisations contemporaines. Gérer une organisation, c'est avant tout optimiser les moyens financiers, humains et matériels dont elle dispose pour l'accomplissement des missions qui lui sont assignées. De toutes ces ressources, le capital humain constitue l'élément le plus important. En effet, la capacité des hommes à innover, leur volonté à participer au combat que l'organisation mène et à la gagner permettent d'avoir de bons résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, gérer les ressources humaines vise à gérer les talents et les énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

Dans le contexte actuel, les possibilités de développement professionnel du personnel de la Direction Générale des Travaux Publics se trouvent un tant soit peu ralenties, une attention particulière n'étant pas accordée au rendement du personnel. Le système d'évaluation du rendement tel qu'il est mis en œuvre aujourd'hui ne permet pas à chaque agent de connaître sa réelle contribution à l'atteinte des objectifs de la structure et de se remettre en cause au besoin. Dans ces conditions, il est inévitable que les décisions concernant les ressources humaines ne favorisent pas un développement individuel effectif. Encore, faudrait-il se pencher sur les réelles contributions de chacun, d'où l'intérêt de notre travail dont l'objectif majeur est d'examiner les possibilités pour la Direction Générale des Travaux Publics d'améliorer le système d'évaluation du rendement de son personnel en vue de valoriser les performances individuelles.

Le système d'évaluation étant l'ensemble des actions successives menées de façon organisée en vue de mesurer les capacités et les aptitudes professionnelles des salariés, les questions que nous nous posons s'avèrent être les suivantes :

- ne faudrait-t-il pas élaborer les fiches de poste en vue d'une clarification des responsabilités ?

- ne serait-il pas indiqué de décliner les objectifs globaux en objectifs spécifiques ou opérationnels aux agents ?

- ne serait-il pas bénéfique à la structure elle-même d'instaurer un entretien d'évaluation afin de déceler les forces et les faiblesses de ses agents?

Autant de questions qui nourrissent notre réflexion sur la manière dont la Direction Générale des Travaux Publics apprécie le rendement de son personnel pour le motiver.

Nos observations à ce sujet ont révélé des problèmes à savoir :

- l'absence de fiche de postes ;
- l'absence de contrats d'objectifs individuels ;
- l'absence d'entretien d'évaluation.

Pour cette raison, notre étude se veut être une participation à l'amélioration de l'évaluation du rendement du personnel de la Direction Générale des Travaux Publics par la mise en place des actions correctives. Dans cette perspective nous avons intitulé notre sujet ainsi qu'il suit : **« Contribution à l'amélioration du système d'évaluation du rendement des ressources humaines à la Direction Générale des Travaux Publics »**

Ainsi, notre démarche s'articule autour de deux chapitres. Le premier chapitre s'inscrit dans une logique de description du cadre de recherche et de spécification de la problématique choisie. Dans le second chapitre, nous procéderons à l'analyse des résultats en vue de proposer des solutions concrètes et les conditions de leur mise en œuvre pour une meilleure évaluation du rendement des ressources humaines.

# **CHAPITRE PREMIER**

---

---

## **DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Il s'agira dans le chapitre premier de bâtir l'architecture de notre étude, en passant par la restitution de l'état des lieux de la DGTP.

Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps la présentation générale et les observations de stage, desquelles se dégagera la problématique générale (Section1) ; dans un second temps, nous étudierons la vision globale de résolution à partir du ciblage de la problématique (Section 2).

## **Section 1 : Cadre physique et observations de stage**

Cette section sera d'abord consacrée à la présentation de la DGTP et à la restitution des pratiques en cours au Service des Ressources Humaines et de la Formation. Ensuite sera abordé le ciblage de la problématique de recherche.

### **Paragraphe 1 : Cadre physique de la Direction Générale des Travaux Publics**

Le présent paragraphe nous permettra de connaître de façon succincte la Direction Générale des Travaux Publics par sa raison d'être, son organisation et son fonctionnement.

#### **A. Présentation générale de la Direction Générale des Travaux Publics**

Située dans l'enceinte du Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé des Transports Terrestres, des Transports Aériens et des Travaux Publics (MDCTTTATP-PR), la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP) est la structure qui nous a servi de cadre de travail durant notre stage. Précédemment appelée Direction des Routes et Ouvrages d'Art (DROA), sa nouvelle dénomination lui est attribuée suite à la réforme opérée en 2004 par le décret n°2004-034 du 29 janvier 2004.

Toutefois, elle est actuellement régie par l'arrêté n°037/MDCTTP-PR/DC/SGM/DGTP/SA du 11 avril 2008 en dépit de la scission le 27 octobre

2008 du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé des Transports et des Travaux Publics en Ministère Délégué auprès du Président de la République chargé des Transports Terrestres, des Transports Aériens et des Travaux Publics et en Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires.

### 1. Missions et attributions

Conformément aux dispositions des articles 2 et 3 de l'arrêté n°037/MDCTTP-PR/DC/SGM/DGTP/SA du 11 avril 2008, portant attributions, organisation et fonctionnement, la DGTP habilitée à régler toutes les questions concernant le réseau routier est essentiellement compétente pour:

- élaborer les stratégies d'entretien et de développement à long terme du réseau routier selon les orientations politiques et macroéconomiques du gouvernement en collaboration avec les autres structures concernées ;
- exercer le rôle de maître-d'œuvre pour tous travaux de construction de route, de réseau de drainage, de barrage, d'ouvrages d'art, de retenue d'eau et de tous ouvrages de génie civil non confiés à d'autres structures spécifiques ;
- assurer la réalisation des infrastructures de travaux publics, l'entretien du réseau routier et le contrôle technique des installations des unités de péage et/ou pesage ;
- participer à l'élaboration et à l'application des normes et de la réglementation en matière de travaux publics et de la circulation routière ;
- contribuer à la préservation des domaines des services des Travaux Publics et de l'emprise des voies à charge du ministère ;

- appuyer les Collectivités Locales dans la conception, l'étude et la réalisation des programmes d'aménagement et d'entretien des pistes rurales ;
- apporter aux Directions Départementales des Transports et des Travaux Publics, l'appui nécessaire à la mise en œuvre par celles-ci des compétences qui leur sont dévolues.

## 2. Organisation et fonctionnement

Dirigée par un Directeur général assisté d'un Directeur général adjoint, la DGTP comporte un Secrétariat Administratif rattaché au DGTP et sept (7) structures techniques spécifiques que sont :

- la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) ;
- la Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation (DPSE) ;
- la Direction de l'Entretien Routier (DER) ;
- la Direction des Travaux Neufs (DTN) ;
- la Direction des Pistes Rurales (DPR) ;
- la Direction de Préparation des Dossiers d'Appel d'Offres (DPDAO) ;
- et le Centre de Recyclage et de Perfectionnement (CRP).

Il est à noter que ces différentes directions disposent chacune d'un secrétariat.

### **2.1. Le Secrétariat Administratif**

Le SA est chargé de toutes tâches de secrétariat en l'occurrence la réception, l'enregistrement, la préparation, l'expédition, la répartition, la transmission, le classement du courrier, la saisie et la reproduction de documents.

## **2.2. La Direction de l'Administration et des Finances (DAF)**

En liaison avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et le Directeur des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) du Ministère, la DAF assure la gestion administrative du personnel et celle du patrimoine meuble et immeuble de la DGTP et met en œuvre des moyens financiers et matériels pour appuyer les structures de la DGTP.

Pour atteindre ses objectifs, la DAF dispose :

- du Service des Ressources Humaines et de la Formation
- du Service Financier et Comptable
- du Service du Matériel et des Equipements
- de la Section des Archives.

Toutefois, le SRHF nous intéresse à plus d'un titre en raison de son rôle de gestionnaire des RH de la DGTP. En effet, le SRHF est chargé entre autres:

- de résoudre les questions relatives au recrutement et à la gestion du personnel, à la tenue et à la mise à jour des fichiers du personnel ;
- de suivre, au niveau des services de la DRH du Ministère, la carrière des agents de façon générale ;
- de préparer et d'actualiser les états d'effectifs du personnel ;
- de recenser, d'évaluer les besoins en formation des structures de la DGTP en vue de leur transmission à la DRH ;
- de diffuser l'information statistique dans le domaine de la gestion du personnel ;
- de suivre la mise en œuvre des plans de formation du personnel ;
- de centraliser les bulletins individuels de notes des agents de la DGTP en vue de leur transmission à la DRH, après appréciation par le Comité de Direction et signature du Directeur Général ;

- d'élaborer les projets de titres de congés annuels en vue de leur transmission à la DRH, pour contrôle, visa et introduction à la signature du Ministre ;
- préparer les contrats de travail liant la DGTP aux agents contractuels et de suivre ces contrats auprès des organismes chargés du travail.

### **2.3. La Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation (DPSE)**

La DPSE est essentiellement chargée d'élaborer les stratégies de gestion du patrimoine routier, de préparer les documents techniques de session et les budgets prévisionnels des travaux. Elle est chargée également d'analyser les impacts économique des investissements et environnemental des projets routiers, de collecter et de traiter les données routières. Enfin, elle suit sur le plan technique les postes de péage et de pesage installés sur le réseau revêtu.

### **2.4. La Direction de l'Entretien Routier (DER)**

La DER est chargée de planifier, de programmer et de superviser l'ensemble des activités d'entretien routier. Elle réalise toutes les missions de maîtrise d'œuvre liées aux études, à la surveillance et à la construction des ouvrages hydrauliques. Elle définit les technologies appropriées pour l'entretien des routes et des ouvrages d'art.

### **2.5. La Direction des Travaux Neufs (DTN)**

La DTN est chargée de mettre en œuvre les programmes d'aménagement, de bitumage, de modernisation du réseau et de réalisation d'autres ouvrages spécifiques de Génie civil. Somme toute, la DTN a en charge l'étude jusqu'à la réalisation et la post évaluation des grands projets routiers.

## **2.6. La Direction des Pistes Rurales (DPR)**

La DPR assure la gestion du réseau de pistes rurales et veille au respect des normes en matière de construction et/ou de réhabilitation desdites pistes. Ainsi, elle assiste les communes sur le plan technique.

## **2.7. La Direction de Préparation des Dossiers d'Appel d'Offres (DPDAO)**

En collaboration avec la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) et les Directions techniques concernées, la DPDAO élabore, met à jour et suit les dossiers d'appel d'offres relatifs aux projets de la DGTP.

## **2.8. Le Centre de Recyclage et de Perfectionnement (CRP)**

Le CRP est une agence d'exécution pour la formation continue des agents intervenant dans le domaine routier. A ce titre, il conçoit, établit et exécute les actions de formation susceptibles de satisfaire les besoins de formation, de recyclage et de perfectionnement identifiés. Cette formation vise à donner aux cadres de l'Administration routière et du secteur privé intervenant dans le domaine, les compléments d'aptitudes et de compétences nécessaires pouvant leur permettre d'assurer de façon optimale les tâches de construction et d'entretien du réseau routier national.

En définitive, la DGTP est une **direction bien structurée qui a des attributions précises pour l'accomplissement de ses missions (force)**. Pourtant, dans son fonctionnement quotidien, elle est confrontée à certaines difficultés dont l'absence de fixation d'objectifs individuels de travail.

Après cette présentation succincte de la DGTP dont l'organigramme se trouve en annexe de notre mémoire, nous nous pencherons sur le personnel en activité.

## **B. Les ressources humaines de la DGTP**

Le personnel de la DGTP se répartit suivant le niveau de qualification professionnelle en cinq catégories socioprofessionnelles allant de A à E et caractérisées par des échelles et des échelons différents. Ce sont :

- les cadres A, agents dont les emplois correspondent aux fonctions de direction, de conception ou de contrôle ;
- les agents de maîtrise (B et C), agents dont les emplois correspondent aux fonctions d'application à un haut niveau et aux tâches spécialisées ;
- les agents d'exécution pour les catégories D et E.

A la date du 7 septembre 2009, l'effectif composé des Agents Permanents de l'Etat et des Agents Contractuels de l'Etat et du Fonds Routier s'élève à cent soixante quinze (175) agents toutes catégories confondues dont vingt neuf (29) femmes. Le tableau ci-après renseigne sur la répartition par catégorie des APE et des ACE :

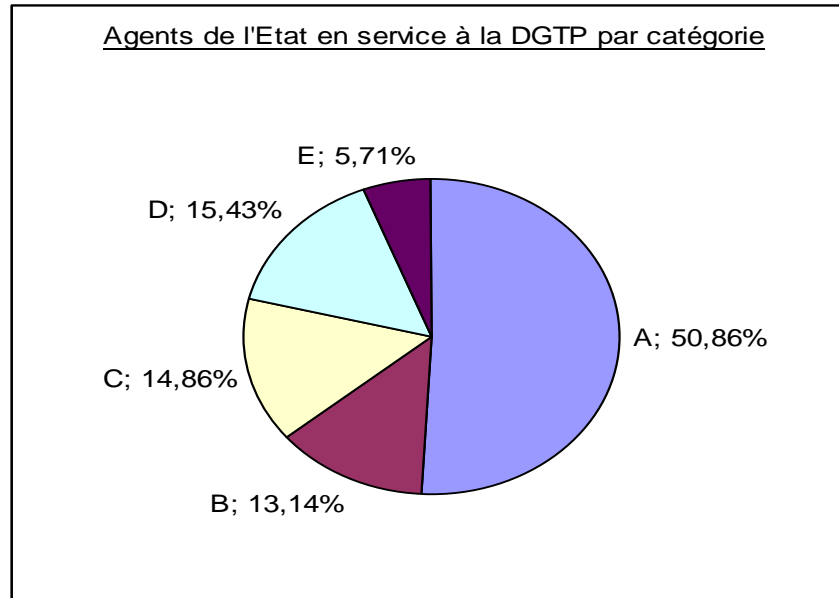
**Tableau n°1 : Répartition du personnel de la DGTP par statut et par catégorie socioprofessionnelle.**

Statuts	Catégories					Total
	A	B	C	D	E	
Agents Permanents de l'Etat	78	16	9	7	1	111
Agents Contractuels	11	7	17	20	9	64
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>175</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>50,86 %</b>	<b>13,14 %</b>	<b>14,86 %</b>	<b>15,43 %</b>	<b>5,71 %</b>	<b>100 %</b>

Source : SRHF/DGTP

L'illustration est faite par le graphique ci-dessous.

**Graphique n°1 : Répartition du personnel de la DGTP par catégorie socio-professionnelle**



Ce graphique laisse apparaître un nombre très élevé des agents de la catégorie A par rapport à ceux des autres catégories, 50,86%. Les agents B représentent 13,14%, ceux de la catégorie C représentent 14,86%, ceux de la catégorie D, 15,43% et les agents sans qualification, 5,71%.

En effet, les fonctions de direction, de conception ou de contrôle sont dévolues aux cadres qui constituent la « tête pensante » de la structure. Dans une certaine mesure, ces cadres sont amenés à exercer les fonctions des catégories inférieures et sont débordés, voire stressés. La plupart du temps, le cadre de la DGTP conçoit, élabore, exécute et transmet. Il est à la fois cadre, opérateur de saisie et agent de liaison. **Ceci dénote d'une insuffisance en personnel d'exécution (faiblesse).**

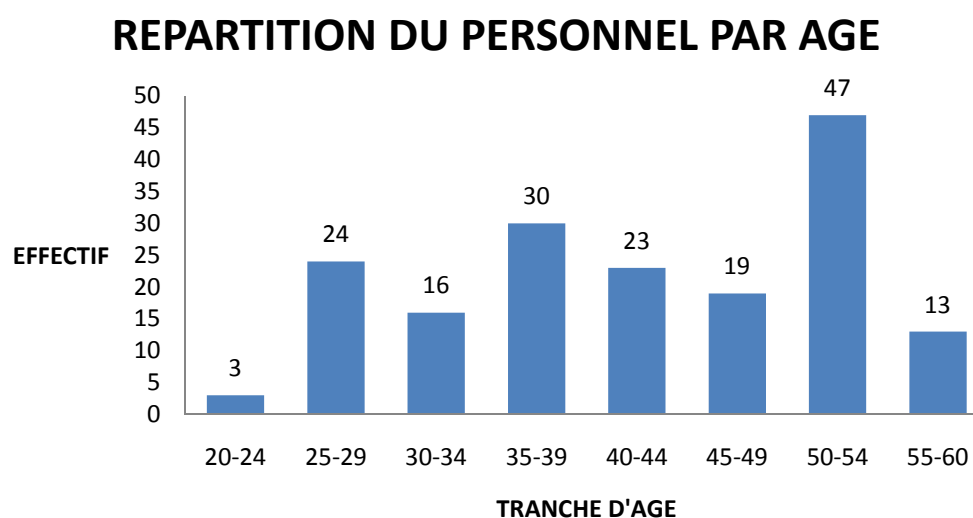
De nouveaux objectifs en matière de recrutement d'agents non - cadres doivent être assignés à la DGTP afin de réduire progressivement l'effectif des cadres. Pour que chacun puisse jouer pleinement le rôle qui est le sien, la DGTP a plus besoin d'agents d'application et d'exécution qu'il en existe.

Tableau n°2 : Effectif du personnel par tranche d'âge au 7 septembre 2009

Tranches d'âge	Effectif	Pourcentage
20 - 24	3	1,71%
25 - 29	24	13,71%
30 - 34	16	9,14%
35 - 39	30	17,14%
40 - 44	23	13,14%
45 - 49	19	10,86%
50 - 54	47	26,86%
55 - 60	13	7,43%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Source : SRHF/DGTP

Graphique n°2 : Répartition graphique du personnel par tranche d'âge



Le graphique laisse apparaître la tranche d'âge de 50-54 plus élevée avec un effectif de 47 agents, ce qui traduit **le vieillissement du personnel de la DGTP (menace)**. Cette situation révèle un problème futur de renouvellement de génération, qui peut être résolu par la relative proportion de jeunes travailleurs entre 25 et 34 ans.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des Ressources Humaines**

### **A. Les pratiques de la gestion des ressources humaines**

Ce paragraphe nous permettra de présenter les pratiques de la GRH que nous avons observées dans cette structure. Il s'agit de :

- l'évaluation du rendement du personnel
- les conditions de travail
- la formation et le développement des RH.

#### **1. L'évaluation du rendement du personnel**

L'évaluation du rendement du personnel se veut être le jugement porté sur la valeur professionnelle du travailleur en tenant compte de ses connaissances professionnelles, de son efficacité, de sa méthode de travail ainsi que des qualités dont il a fait preuve dans l'exécution du service. En d'autres termes, c'est le jugement de valeur porté sur ce que l'agent a produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

L'évaluation du rendement pratiquée à la DGTP remonte à l'année 1998 où, sur demande de l'administration routière, les consultants Bernard PECCOUD et Lydia MONTALTI ont élaboré un modèle d'appréciation du degré de performance et de gestion de la prime de performance. Ce modèle permet de calculer les primes trimestrielles et annuelles dues à partir des éléments tels que :

- les objectifs de production et de gestion négociés et fixés dans un contrat d'objectif ; (les modèles de contrats d'objectif se trouvent à l'annexe n°3) ;
- les résultats de production et de gestion collectés dans le cadre des rapports trimestriels et annuels de chaque structure ; (les spécimens des résultats de production sont à l'annexe n°4) ;

- les seuils de déclenchement des primes et pénalités également définis dans les contrats d'objectifs (ils n'intéressent pas notre étude).

Cette évaluation consiste à fixer par trimestre et par an des objectifs mesurables et chiffrés aux directions, à travers des indicateurs de performance. Au terme de chaque trimestre et en fin d'année, chaque structure produit des résultats chiffrés qui sont rapportés aux objectifs fixés en début d'année, pour déterminer le taux de réalisation qui permet d'apprécier la performance de la structure. Ainsi, chaque structure de la DGTP est évaluée à partir des résultats qu'elle a produits tous les trois mois et au cours d'une année.

Le Projet sectoriel des Transports (PST) est un projet sur financement conjoint du Nordic Development Fund (NDF) et du budget national qui a pris la relève de la Banque Mondiale. Entre autres, son objectif auprès de la DGTP est d'équilibrer les investissements et l'entretien routier, de collecter et d'exploiter toutes les données du sous secteur routier nécessaires à son fonctionnement. Pourtant, ce projet intervient dans la coordination et le suivi du processus d'évaluation comme superviseur depuis la mise en œuvre du système d'évaluation du rendement en 1998. Présentement, le PST arrivé à expiration est remplacé par le Projet de facilitation des Transports dont l'objectif primordial vise à soutenir les efforts de la CEDEAO, de l'UEMOA et des gouvernements des pays membres à mettre en œuvre le programme global de facilitation des transports et transit routier. En réalité ces projets n'ont pas un rôle à jouer dans l'évaluation du rendement du personnel ; il revient à la DGTP de prendre en main tout le processus de la performance du personnel qu'elle utilise.

En janvier de chaque année, le PST envoie à la DGTP pour ses directions techniques un modèle de contrat d'objectifs annuel. Sur la base de ce contrat, les directions de la DGTP, notamment la Direction de l'Entretien Routier, la

Direction des Travaux Neufs, la Direction des Pistes Rurales élaborent les objectifs répartis sur les quatre (4) trimestres qu'elles renvoient à leur tour au PST. Ainsi, les objectifs globaux fixés en début d'année par rapport aux activités de chacune des directions sont décomposés par trimestre en tenant compte du planning annuel des travaux de la direction concernée. Chaque direction remplit le modèle de contrat d'objectifs et fait les propositions à atteindre à la fin de chaque trimestre.

Au plus tard le 15 du mois qui suit le trimestre écoulé, les résultats obtenus pour le trimestre doivent être envoyés au PST pour comparaison. Ces résultats sont relatifs d'une part aux objectifs physiques c'est-à-dire les appels d'offres et d'adjudication, la réalisation de routes, de pistes ou d'ouvrages d'art, les travaux d'entretien courant, et d'autre part aux objectifs liés aux activités de bureau telle que la gestion des fonds alloués au secteur.

En réalité, cette évaluation par des contrats d'objectifs signés avec chaque direction technique ne permet pas d'évaluer les agents pris isolément. Les résultats obtenus sont ceux de la structure et ne font pas ressortir les performances de l'agent.

Or, en principe les objectifs fixés à la DGTP devraient être déclinés en objectifs spécifiques à chaque agent. Ceci permettrait aux responsables de la DGTP de mesurer objectivement la contribution de chacun à l'atteinte des résultats globaux. Ce qui n'est pas le cas. Il en résulte que le rendement du travailleur n'est pas directement pris en compte, seule la performance de la structure est valorisée. La frustration qui en découle vient du fait que l'agent qui est très performant est traité de la même manière que l'agent qui l'est le moins, d'autant plus qu'ils jouissent du même fruit à titre de gratification. Ainsi, la manière d'évaluer le rendement du personnel à la DGTP ne prend pas en compte la valeur individuelle de l'agent. **Nous pouvons conclure que le système d'évaluation du rendement actuellement en cours à la DGTP ne repose pas sur des contrats d'objectifs individuels (faiblesse).**

La fixation des objectifs nécessite que la DGTP se dote de l'outil primordial de gestion du rendement qu'est la fiche de poste (les fiches de poste que nous avons conçues se trouvent à l'annexe n°5).

Au cours de notre passage, nous avons remarqué qu'il n'existe aucune description de poste. Seul l'arrêté n°037 du 11 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement existe, mais ne contient que les missions de la Direction. Les responsabilités des agents ne sont pas clairement définies. **Nous en déduisons une absence des fiches de poste (faiblesse).**

La DGTP étant une structure de l'administration publique, elle ne possède pas encore un véritable système d'évaluation du rendement des agents. Les agents sont appréciés sur la base des performances de la Direction. Mais cette appréciation ne découle pas d'un entretien individuel qui est le support de toute évaluation et qui constitue un moment privilégié de communication entre le responsable hiérarchique et son collaborateur.

Compte tenu du fait qu'il n'existe pas de contrat d'objectifs individuels, il n'y a aucune rencontre entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs pour faire le bilan de ce qui a été réalisé. **Nous pouvons alors conclure de l'inexistence d'une pratique d'entretien d'évaluation (faiblesse).**

Procéder à une évaluation du rendement sans avoir des points de repères n'est pas indiqué. Il faudrait alors recourir aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'agent à évaluer, car ils constituent le guide sur lequel l'évaluateur doit s'appuyer pour faire l'évaluation des ressources humaines. L'observation faite a décelé l'inexistence de critères afférents à l'évaluation du rendement. **Nous pouvons alors conclure de l'absence de critères d'évaluation du rendement (faiblesse).**

## **2. Les conditions de travail du personnel**

La gestion de la santé et de la sécurité au travail s'intéresse non seulement aux conditions physiques existant sur le lieu de travail, mais également à la santé mentale des travailleurs et à leur bien-être psychologique. De même, elle s'intéresse à la protection des personnes environnantes contre la pollution et à l'exposition à des substances toxiques.

L'appréciation du rendement des ressources humaines passe aussi par la vérification des conditions dans lesquelles le travail est réalisé. Or, le cadre de travail des agents de la DGTP n'offre pas une très bonne condition de santé, de sécurité et de bien-être au travail.

En effet, le bâtiment à trois niveaux construit en 2000 n'arrive pas à contenir tout le personnel de la DGTP au point qu'une partie de ce personnel continue d'occuper le vieux bâtiment des années 1959-1960. **Nous en déduisons une insuffisance de bureaux (faiblesse).**

Dans le vieux bâtiment à quatre étages, les installations électriques surchargées de fils électriques ne répondent pas aux normes et sont sujettes à des courts circuits et à des incendies. Nous pouvons citer l'incendie de l'un des bureaux du premier étage qui s'est produit en 2004 au temps de feu Ministre Ahamed AKOBI. Par ailleurs, malgré la récente réfection de ce bâtiment à grands frais, le sol est mouillé en saison pluvieuse et les moisissures couvrent le mur et le plafond. **Nous pouvons conclure de l'absence de normes sécuritaires d'installations électriques et d'absence de confort au travail (faiblesses).**

L'insuffisance du personnel d'exécution crée un surplus de travail au personnel disponible et une perte de temps énorme pour le cadre de conception qui fait non seulement le travail qui est le sien mais encore celui

dévolu à un agent de liaison. A plusieurs reprises, il sursoit à son travail pour la ventilation ou le dépôt de courrier. Cette situation se vit de façon criarde à la cellule des marchés et au service de l'entretien routier. **Nous pouvons conclure du gaspillage de ressources humaines (faiblesse).**

En outre, le personnel est souvent appelé à travailler au-delà de la durée du travail sans contrepartie. Il est privé de ses moments de pause entre 12h30 et 15h et rentre au-delà de 21 heures. Cette situation peut altérer dangereusement la santé des agents et leur psychisme. La DGTP a déjà enregistré de cas d'agents tombés évanouis en plein travail et de décès par manque de repos. Souvent, ils ont des arriérés de congés dont ils ne jouissent pas pour raison de service. **Nous pouvons déduire de la surexploitation (menace).**

Par ailleurs, les bureaux sont encombrés de vieux dossiers poussiéreux déposés à même le sol et les plus récents entassés sur des chaises ou sur les tables de travail réduisant ainsi l'espace de travail. De ce fait, **les travailleurs sont exposés à des risques de maladie pulmonaire ou d'irritation (menace).**

A la DGTP, les climatiseurs sont installés dans tous les bureaux. Toutefois, il est observé que certains de ces climatiseurs sont défectueux et ne sont pas remplacés à temps. Il s'ensuit une chaleur difficilement supportable. La chaleur engendre un épuisement préjudiciable à la santé du travailleur et un ralentissement du travail. Par ailleurs, le bruit d'un climatiseur défectueux donne la fatigue auditive qui est l'élévation du seuil d'audition consécutive à l'exposition au bruit. Le seuil d'audition normale varie entre 70 et 90 décibels A. **Nous pouvons déduire des risques de maladie auditive, de malaise et de maux de tête (menace).**

L'équipement informatique est certes installé. Mais lorsque l'une de ses composantes venait à être gâtée, elle n'est pas changée promptement. C'est le cas des onduleurs et de l'antivirus. En effet, cette situation a déjà occasionné la perte d'importantes données à la cellule des marchés. **Nous déduisons du renouvellement tardif de matériel de bureau (faiblesse).**

En ce qui concerne le matériel roulant, le parc automobile est occupé par des véhicules de service amortis ou en très mauvais état de fonctionnement au point que le personnel trouve difficilement un endroit où garer sa voiture. **Ceci dénote de la vétusté du matériel roulant et du manque de cadre de vie approprié (faiblesse).**

### **3. La formation**

La formation est tout ce qui contribue au développement et à l'actualisation des compétences des agents tout au long de leur carrière. Elle constitue un moyen d'adaptation permanent à l'évolution des métiers et aux nouvelles compétences exigées des agents pour exercer leurs fonctions. Et, pour qu'elle serve réellement aussi bien l'organisation que le travailleur, il faudrait qu'elle soit définie et mise en œuvre dans les meilleures conditions.

A La DGTP l'organisation des actions de formation est initiée par le DRH du Ministère qui adresse chaque année à tous les services du Ministère une note de demande de besoins en formation. La DGTP en ce qui la concerne recueille et centralise les besoins qu'elle transmet au DRH du Ministère.

Toutefois, les impacts de ces actions de formation ne sont pas appréciés. Hormis certains cas, les agents envoyés en formation reviennent occuper les mêmes postes d'avant leur départ en formation. Ainsi, nous notons que **la formation donnée n'est pas suivie d'une évaluation post-formation (faiblesse).**

Lorsqu'il s'agit des actions de formation de courte durée devant se dérouler à l'extérieur du pays, le DRH/MDCTTTATP prend toutes les dispositions en vue du départ en formation des personnes concernées.

Par contre en ce qui concerne les actions de formation de longue durée à réaliser à l'extérieur du pays, les demandes sont transmises au Ministère du Travail et de la Fonction Publique qui finalise la procédure de mise en stage. Lorsqu'il s'agit des actions de formation touchant le domaine routier, c'est le SRHF qui conduit la procédure devant aboutir à l'envoi en formation des agents au centre de formation professionnelle.

Cette pratique de la formation à la DGTP révèle que la détermination des besoins en formation ne résulte pas d'une analyse rationnelle desdits besoins.

**Nous notons qu'à la DGTP, il y a absence d'analyse des besoins en formation (faiblesse).**

Cette mauvaise identification des besoins qui ne sont qu'en réalité que des souhaits exprimés par les agents a eu comme conséquence l'organisation des actions de formation qui ne sont pas en adéquation avec les besoins réels de certains agents.

Par ailleurs, il n'existe pas en tant que tel un plan de formation. Les seuls documents pouvant tenir lieu de programme de formation constituent les recueils des besoins de formation des agents, car le plan de formation doit regrouper les actions d'adaptation au poste de travail, les actions liées à l'évolution des emplois et celles relatives au développement des compétences des travailleurs.

En dépit des problèmes auxquels les agents sont confrontés, il est observé une **convivialité, une bonne cordialité entre travailleurs**. Nous pouvons dire qu'ils transcendent leurs difficultés et que leur amour du travail est plus

fort que leurs peines. **Cette force d'esprit qui anime le personnel est un véritable atout pour la DGTP (force).**

Il nous a également été donné de constater durant le stage que les cadres, pour la plupart, assurent eux-mêmes la saisie des dossiers qu'ils ont à charge. **L'usage généralisé de l'outil informatique par tous les cadres, traduit un atout pour la DGTP (force).**

Il est aussi remarqué chez bon nombre d'agents **une conscience professionnelle et cette détermination à assumer leurs responsabilités constituent également des atouts à sauvegarder.**

## **B. Inventaire des éléments de l'état des lieux**

A cette étape, nous recenserons d'abord les atouts et les problèmes liés à la gestion des ressources humaines et procéderons ensuite au regroupement des problèmes spécifiques.

### **1. Inventaire des atouts** (forces et opportunités)

Il ressort de l'exposé ci-dessus des forces et opportunités résumées comme suit :

- bonne structuration de la DGTP ;
- existence d'un système d'évaluation par objectif ;
- utilisation de l'outil informatique par tout le personnel cadre ;
- convivialité, bonne cordialité entre travailleurs ;
- conscience professionnelle.

### **2. Inventaire des problèmes** (faiblesses et menaces)

Au titre des faiblesses et menaces, nous pouvons citer :

- vieillissement du personnel ;

- insuffisance du personnel d'exécution ;
- absence d'analyse des besoins de formation ;
- inexistence d'évaluation post formation ;
- absence de fixation d'objectifs individuels ;
- absence d'entretien d'évaluation ;
- absence de critères d'évaluation ;
- conditions de travail peu satisfaisantes.

3. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : problématiques possibles

Les éléments sur lesquels nous allons nous appuyer et proposer des solutions de l'étude s'avèrent être les forces. Par contre, les observations qui représentent des faiblesses ou des menaces seront regroupées par problématique.

**Tableau n°3** : Regroupement par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Evaluation du rendement des Ressources Humaines	- Absence de fiche de poste - Absence de contrat d'objectifs individuels - Absence d'entretien d'évaluation - Absence de critères d'évaluation	Evaluation non optimale des RH	Problématique de l'évaluation optimale des RH
2	Conditions de travail du personnel	- Insuffisance de bureaux - Absence de confort - Absence de normes sécuritaires d'installations électriques - Gaspillage de ressources humaines - Surexploitation - Risques de maladies - Renouvellement tardif de matériel et fournitures de bureau - Manque de cadre de vie appropriée - Vétusté du matériel roulant	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail
3	Gestion de la formation	- Absence d'analyse des besoins de formation - Mauvaise gestion de la formation - Inexistence d'évaluation post formation	Mauvaise organisation de la formation professionnelle	Problématique de l'amélioration du système de formation

Source : résultat de nos investigations 4<sup>e</sup> trimestre 2009.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique et vision globale de résolution**

Toutes ces problématiques sont pertinentes mais ne pourront faire l'objet de la présente étude. Une option s'avère alors indispensable avant de dégager la vision globale de résolution à adopter.

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

#### **A. Problématique retenue et formulation du sujet**

Plusieurs problèmes identifiés par l'observation de notre stage se recoupent et traduisent des manifestations d'une seule et même problématique. Leur regroupement nous permettra de déterminer des problématiques dont la résolution contribuera à l'amélioration de la situation professionnelle du personnel de la DGTP. Dans le cadre de notre recherche, nous restreindrons notre étude sur une seule problématique autour de laquelle se construira notre réflexion.

Ces problématiques identifiées sont :

- la problématique de l'évaluation optimale des ressources humaines ;
- la problématique de l'amélioration du système de formation ;
- la problématique de l'amélioration des conditions de travail.

En effet, au cours de notre stage, nous avons enregistré des sentiments de malaise et de frustrations latentes des travailleurs. Ils se plaignent parce que non satisfaits de l'application du système d'évaluation de leur rendement dans le cadre de la gestion des rétributions. Cette situation offre du coup l'occasion de s'interroger sur ce qui se passe et de soulever au besoin une réflexion générale sur la gestion des ressources humaines de la DGTP.

Le système d'évaluation du rendement mis en place pour évaluer la performance du personnel répond-il réellement aux aspirations et aux attentes des travailleurs de la DGTP ? N'a-t-il pas besoin d'une reformulation ? Quel résultat probant pourra-t-on attendre d'un personnel quand il ne fait pas l'objet d'une évaluation impartiale, basée sur des objectifs pertinents et individuels ? Lorsque les objectifs ne sont pas clairement définis, sur quelle base le supérieur pourra-t-il exercer un contrôle et évaluer ses collaborateurs ?

Telles sont les principales interrogations qui ont nourri notre motivation et ont davantage suscité les réflexions à retenir **la problématique de l'évaluation optimale des RH**. Elle est caractérisée par les problèmes spécifiques suivants :

- absence de fiche de poste ;
- absence de contrat d'objectifs individuels ;
- absence d'entretien d'évaluation ;
- absence de critères d'évaluation.

Ainsi, en choisissant ce thème : « **Contribution à l'amélioration du système d'évaluation du rendement des ressources humaines de la Direction Générale des Travaux Publics** », nous avons la conviction que les résultats de notre recherche contribueront à mettre en place un dispositif qui tienne compte de la contribution individuelle dans l'atteinte des objectifs, préalablement fixés à chaque direction technique.

## **B. Spécification de la problématique**

La résolution des problèmes spécifiques liés à la problématique retenue permettra, dans une certaine mesure, une meilleure évaluation du rendement du personnel.

En effet, dans l'optique de connaître les niveaux de performance des structures, les instances de décision de la DGTP ont fait élaborer un système d'évaluation de la performance. Puisque ce modèle ne s'est pas véritablement préoccupé de la performance individuelle et n'a pas tenu compte de la contribution de chaque agent aux objectifs préalablement fixés à chacune des directions techniques, nous nous attèlerons à suppléer à cette insuffisance.

Nous n'avons pas retenu le problème de notation qui est général pour toute l'administration. Nous ne nous sommes pas intéressées à ce problème en voie de résolution, car nous sommes persuadées que les Départements en charge du Travail et de la Réforme administrative sont à pied d'œuvre pour la résolution imminente dudit problème.

Nous n'avons pas retenu explicitement le problème de critères. Nous pensons les aborder ultérieurement.

En définitive, en raison de la complexité de l'évaluation et de l'importance de sa résolution pour le bien-être des agents de la DGTP, nous nous permettons de maintenir trois problèmes spécifiques identifiés à savoir :

- l'absence de fiche de postes (problème spécifique n°1)
- l'absence de contrat d'objectifs individuels (problème spécifique n°2)
- l'absence d'entretien d'évaluation (problème spécifique n°3)

## **Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie**

Après avoir choisi le sujet et spécifié les problèmes, il nous paraît nécessaire de préciser comment nous entendons les résoudre.

## **A. Approche théorique de résolution du problème général**

Rappelons que le problème général soulevé est l'évaluation non optimale des RH. Concernant ce problème, sa résolution tiendra compte de la fiche de poste, de la fixation des objectifs, de la gestion par objectifs comme outils de réalisation de la performance. Les responsables de la DGTP doivent donc s'atteler à résoudre tous les dysfonctionnements qui caractérisent le système actuel d'appréciation de la performance du personnel.

## **B. Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques**

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à **l'absence de fiche de poste**, nous pouvons retenir que la fiche de poste permet de clarifier les responsabilités de chaque agent de la structure. Elle est un outil de gestion et de contrôle des ressources humaines qui renseigne non seulement sur les données de base du poste, mais également sur la qualification requise, les critères du poste et l'évaluation.

Lorsqu'une structure fonctionne sans les fiches de poste de ses agents, comme c'est le cas à la DGTP, il est difficile de bien mener les activités liées à la gestion des ressources humaines. A titre illustratif, la DGTP aura de la peine à recenser tous les emplois pour en faire un répertoire.

La résolution de ce problème passe par l'analyse des postes qui va déboucher sur leur description. En effet, l'analyse des postes est un processus sur lequel s'appuient toutes les autres activités des ressources humaines. Son but est de collecter toutes les informations sur les emplois à l'intérieur de la structure organisationnelle et sur la façon dont celle-ci remplit ses fonctions et atteint ses objectifs. Elle sert alors de fondement à l'évaluation du rendement.

Notre approche consistera à **proposer les techniques d'analyse et de description de poste** en vue de permettre à chaque agent de connaître ses responsabilités.

Ensuite, en ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à **l'absence de contrat d'objectifs individuels**, nous pouvons dire que les objectifs sont les résultats projetés qui expriment ce que l'on veut atteindre. Un objectif doit toujours être formulé à l'aide d'un verbe d'action à l'infinitif et répondre aux critères suivants : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporel (SMART). Les objectifs sont de deux ordres : les objectifs descriptifs qui décrivent une situation et les objectifs numériques exprimés en termes de quantité, de qualité et de rapidité.

Les contrats d'objectifs conçus à la DGTP sont des objectifs numériques exprimés en termes de quantité et des données chiffrées pour permettre de suivre l'avancement des travaux routiers.

Mais, le système d'appréciation tel qu'il est appliqué aujourd'hui à la DGTP ne permet pas à chaque agent de connaître sa réelle contribution à l'atteinte des objectifs de la Direction et de se remettre en cause au besoin. Dans ces conditions, il est inévitable que les décisions concernant les ressources humaines de la structure ne favorisent qu'une simple évolution de carrière plutôt qu'un développement individuel effectif, ce qui ne participe que dans une moindre mesure à la performance globale de la DGTP.

La résolution de ce problème spécifique passera de ce fait par **une approche qui allie la gestion du rendement à la gestion par objectif**.

Enfin, concernant celui relatif à **l'absence d'entretien d'évaluation**, nous pouvons dire que l'instrument rénové de l'appréciation constitue un moyen incontournable pour évaluer, de façon participative et objective, l'état des compétences dans lequel le travailleur se trouve à un moment donné de sa

carrière. Le système d'évaluation en place sera ainsi renforcé pour permettre le développement du personnel.

La résolution de ce problème passera par **une approche basée sur le guide d'entretien d'évaluation du rendement.**

La synthèse des approches théoriques par problème sera faite dans le tableau suivant :

**Tableau n° 4 : Synthèse des approches théoriques par problème**

Niveaux d'analyse	Problèmes		Approches théoriques retenues
Général	Evaluation non optimale des RH		Modèle théorique basé sur l'amélioration de l'évaluation des RH
Spécifiques	1	Absence de fiche de poste	Approche théorique basée sur les techniques d'analyse et de profil de poste
	2	Absence de contrat d'objectifs individuels	Approche théorique basée sur la gestion par objectif et la gestion du rendement
	3	Absence d'entretien d'évaluation	Approche théorique basée sur le guide d'évaluation du rendement

Source : Résultat de nos investigations, 4<sup>er</sup> trimestre 2009

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique en (10) étapes présentées de la manière suivante :

- Fixation des objectifs ;
- Formulation des hypothèses ;
- Construction du tableau de bord de l'étude ;
- Revue de la littérature ;
- Choix de l'outil de mobilisation des données ;
- Choix de l'outil d'analyse des données ;
- Exposition de la méthodologie de travail ;
- Analyse des données ;
- Etablissement du diagnostic ;
- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

# **CHAPITRE DEUXIEME**

---

---

## **DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Nos préoccupations dans ce chapitre consisteront, dans un premier temps, à fixer les objectifs de recherche, identifier les causes qui sont supposées être à l'origine des problèmes spécifiques retenus pour ainsi formuler les hypothèses de travail ; ceci nous conduira à la synthèse des préoccupations et à la réalisation du tableau de bord de l'étude.

Dans un second temps, nous aborderons la revue de littérature à travers les points des connaissances relatifs aux différents problèmes spécifiques en résolution. Nous définirons par la suite l'approche méthodologique de notre étude dans ses dimensions théorique et empirique.

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

La présente section prendra en compte les objectifs, les causes et les hypothèses de travail, la synthèse des préoccupations, le tableau de bord de l'étude ainsi que la revue de la littérature.

### **Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature**

Pour réaliser notre étude de façon ordonnée et établir une cohérence dans notre travail, nous ferons dans ce paragraphe, la synthèse des préoccupations de notre étude qui passera par les objectifs de recherche et la formulation des hypothèses retenues. Nous réaliserons ensuite le tableau de bord de l'étude pour une vue synoptique desdites préoccupations.

#### **A. Objectifs de l'étude et formulation des hypothèses**

##### **1. Fixation des objectifs de recherche**

Les objectifs seront fixés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques.

### 1.1. Objectif général

Notre objectif général est de contribuer à l'amélioration du système d'évaluation du rendement des RH à la Direction Générale des Travaux Publics. Pour y parvenir, nous nous sommes fixées des objectifs spécifiques.

### 1.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés ainsi qu'il suit :

- proposer des techniques d'analyse et de profil de poste (problème spécifique n°1)
- suggérer les méthodes d'implication du personnel en liant la gestion du rendement à la gestion par objectifs (problème spécifique n°2)
- proposer un outil d'appréciation du rendement, l'entretien (problème spécifique n°3).

Après avoir déterminé nos objectifs, nous nous sommes interrogées sur les éventuelles causes de ces différents problèmes et avons essayé d'émettre des hypothèses.

## 2. Formulation des hypothèses de l'étude

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux spécifiques de l'analyse et sont par conséquent formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés.

### 2.1. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Après analyse du problème spécifique n°1 concernant l'absence de fiche de poste, nous avons identifié deux causes possibles à savoir :

- la non clarification des responsabilités de chacun,
- la méconnaissance de l'importance de cet outil de gestion des ressources humaines.

Si nous considérons la méconnaissance de l'importance de cet outil de gestion du personnel comme cause supposée à la base de ce problème, nous nous rendons compte qu'elle constitue une cause lointaine. La cause qui semble plus proche de l'origine du problème est celle de la non clarification des responsabilités de chacun.

En effet, le processus de gestion du rendement comporte cinq étapes distinctes qui se décomposent en une série d'activités axées sur la planification et le suivi réguliers et constants. La première étape de ce processus s'avère être la clarification des responsabilités. Cette clarification permet de préciser au travailleur le contenu de chacune de ses responsabilités.

Ainsi, l'absence de fiche de poste est due à la non clarification des responsabilités de chacun et à la méconnaissance de l'importance de cet outil de gestion des ressources humaines.

Nous pouvons, par conséquent, formuler notre hypothèse n°1 en disant que **la non clarification des responsabilités de chacun induit l'absence de fiche de poste.**

## 2.2. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Dans le but de résoudre le problème d'absence d'objectifs individuels, nous avons pu identifier trois causes possibles à savoir :

- la récente introduction des GRH dans nos administrations ;
- la non perception de l'importance et du rôle des objectifs individuels;
- l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement.

D'une part, la récente introduction des GRH dans nos administrations ne saurait constituer une cause réelle parce que le problème demeure encore malgré la nomination des GRH.

D'autre part, lorsque nous retenons la non perception de l'importance et du rôle des objectifs personnels comme cause supposée être à la base du problème spécifique n°2, elle ne nous semble pas être la plus plausible. Cette cause a un pouvoir explicatif faible.

L'absence de contrat d'objectifs individuels est par conséquent due à l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement.

Pour formuler notre hypothèse, nous pouvons conclure que **l'absence de contrat d'objectifs individuels est due à l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement.**

### 2.3. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Concernant le problème spécifique n°3 relatif à l'absence d'entretien d'évaluation, nous avons pu identifier deux causes qui expliquent ce problème. Il s'agit de :

- la non maîtrise des techniques d'évaluation du personnel par les responsables de la DGTP.
- l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.

Nous pouvons dire que la 1<sup>ière</sup> cause relative à la non maîtrise des techniques d'évaluation du personnel est la cause la moins pertinente pour justifier de l'absence d'entretien d'évaluation de rendement.

Par contre, l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel semble plus proche de l'origine du problème spécifique.

Ainsi, l'absence d'entretien d'évaluation est due à la non maîtrise des techniques d'évaluation du personnel mais en grande partie à l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.

Notre hypothèse n°3 peut alors être formulée de la manière suivante :  
**l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel est à l'origine d'absence d'entretien d'évaluation.**

## **B. Synthèse des préoccupations et élaboration du tableau de bord de l'étude**

### **1. Synthèse des préoccupations**

Les problèmes que nous nous attèlerons à résoudre et qui ont rapport à l'évaluation du rendement des ressources humaines à la DGTP sont essentiellement :

- l'absence d'une fiche de poste ;
- l'absence de contrat d'objectifs individuels ;
- l'absence d'entretien d'évaluation.

A cet effet, les hypothèses de base formulées sont :

- la non clarification des responsabilités de chaque agent induit l'absence de fiche de poste ;
- l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement entraîne l'absence d'objectifs individuels ;
- l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel est à l'origine d'absence d'entretien d'évaluation.

2. Elaboration du Tableau de bord

Le présent **tableau de bord** (n°5) résume la synthèse des préoccupations.

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<b><u>Problème général</u></b> Evaluation non optimale des RH	<b><u>Objectif général</u></b> Contribuer à l'amélioration de l'évaluation optimale des RH	<b><u>Cause générale</u></b>	<b><u>Hypothèse générale</u></b>
Niveaux spécifiques	1	<b><u>Problème spécifique n°1</u></b> Absence de fiche de poste	<b><u>Objectif spécifique n°1</u></b> Proposer des techniques d'analyse et de profil de poste	<b><u>Cause spécifique n°1</u></b> La non - clarification des responsabilités de chacun	<b><u>Hypothèse spécifique n°1</u></b> La non clarification des responsabilités de chaque agent entraîne l'absence de fiche de poste
	2	<b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Absence de contrat d'objectifs individuels	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b> Suggérer les méthodes d'implication du personnel en liant la gestion par objectifs à la gestion du rendement	<b><u>Cause spécifique n°2</u></b> L'inexistence d'une pratique de gestion du rendement	<b><u>Hypothèse spécifique n°2</u></b> L'inexistence d'une pratique de gestion du rendement induit l'absence d'objectifs individuels
	3	<b><u>Problème spécifique n°3</u></b> Absence d'entretien d'évaluation	<b><u>Objectif spécifique n°3</u></b> Proposer un outil d'appréciation du rendement	<b><u>Cause spécifique n°3</u></b> l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel	<b><u>Hypothèse spécifique n°3</u></b> L'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel est à l'origine d'absence d'outils d'évaluation.

## **C. Revue de la littérature liée à la problématique**

Il s'agira pour nous de présenter, à travers les points des connaissances des problèmes spécifiques retenus, la revue de la littérature qui est une partie essentielle de toute recherche ou écrit scientifique. Ainsi, l'exposé de cette partie nous permettra de mettre en exergue les approches théoriques de quelques auteurs par rapport auxdits problèmes.

Toutefois, avant l'exposé des contributions sur les problèmes, il nous paraît judicieux d'apporter des précisions sur certains concepts clés de l'étude.

### **1. Clarification des concepts clés de l'étude**

Elle se résume en :

#### **1.1. L'évaluation du rendement**

Signalons de prime abord que l'évaluation du rendement est la dernière étape du cycle de gestion du rendement qui est un processus permanent tout au long duquel le superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de ce dernier et sa contribution à l'organisation. La gestion du rendement a essentiellement pour but d'améliorer le rendement de l'employé suivant ce processus constant.

Selon **Shimon L. et al.**, l'évaluation du rendement se définit comme étant un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné. Le rendement des employés comprend les résultats en termes quantitatifs et qualitatifs, le comportement en termes de qualité du service et divers attributs reliés au travail. Ses objectifs se résument en trois points : aider l'employé à améliorer son rendement, porter un jugement sur les résultats obtenus et corriger certains processus de gestion.

D'après **Werther, Davis et Lee-Gosselin**, l'évaluation du rendement est un processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leur personnel. Elle permet d'une part d'enrichir la banque d'informations dont dispose le service des ressources humaines et de vérifier la qualité de ses actions et, d'autre part de s'assurer que les employés reçoivent de la rétroaction sur leur travail.

## 1.2. La performance

Selon Bernard **MARTORY et Daniel CROZE** (2005) cités par Karelle U. MEHISSOU dans son mémoire sur « *Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la Centrale d'Achats des Médicaments essentiels et consommables Médicaux (CAME)* » « la performance s'apprécie toujours à deux niveaux, celui de l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; et celui de l'efficience en d'autres termes le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Pour eux, la performance peut être mesurée au niveau de l'individu, du groupe, de l'entreprise voire de la branche d'activités. »

Selon **Benoît NDI ZAMBO** (2003) cité toujours par Karelle U. MEGNISSOU, « la performance résulte de la somme des deux facteurs d'efficacité et d'efficience. Pour lui, la performance = efficacité + efficience.

Mais, pour **Christine VERN** (2002), la performance est le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires. Il exprime cette combinaison par une formule « pseudo-mathématique » :  $P=(CMOR)^{E=k}$  (2) où P représente le niveau de performance, C les compétences, M la motivation de l'individu, O les objectifs et R les ressources allouées. L'exposant  $E=k$  exprime que le niveau

de performance requis est pertinent dans un environnement donné c'est-à-dire que lorsque l'environnement change, le niveau de performance doit être adapté.

La définition de la performance perçue par les responsables de la DGTP est une mesure « objectifs-résultats » et consécutivement elle s'apprécie expressément à partir des résultats obtenus dans une activité ; elle est donc analytique d'une activité et non des aptitudes ou des comportements des hommes qui y sont affectés. Elle suppose une définition précise et partagée des objectifs et d'indicateurs/critères de mesure de leur atteinte. Elle incite à comprendre les écarts entre objectifs et résultats et doit induire les mesures correctives adaptées. Elle a un impact sur l'évolution des pratiques et des comportements des équipes. Elle contribue à l'émulation des équipes dès lors que les résultats sont connus de tous. Enfin, elle contraint les responsables des Directions à mieux connaître et à mieux maîtriser les travaux de leurs équipes.

## 2. Exposé des contributions antérieures sur le problème d'absence de fiche de poste

La fiche de poste est un cadre de référence à partir duquel sont formalisés la définition d'objectifs professionnels et le bilan d'activité. Elle sert de repère pour toute personne évoluant au sein de la structure dans la mesure où chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste. Elle constitue un outil de base à l'entretien professionnel.

La mise en place des fiches de postes va permettre une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi et également une délimitation précise du champ d'action des agents.

La description de poste (DP) sert d'instrument de gestion pour le supérieur hiérarchique ou le superviseur, facilitant la fixation des objectifs et permettant de mieux saisir les problèmes de conflits d'attribution. La DP sert

également d'instrument de travail pour les titulaires du poste et les aide méthodiquement à faire des auto-évaluations.

En effet, l'énoncé de chaque tâche doit indiquer clairement ce que fait l'agent, comment il le fait et pourquoi il le fait. Les tâches doivent être hiérarchisées en fonction du temps consacré ou de l'importance du poste.

Pour **Jean-Marie PERRETI**, la description de poste présente tous les aspects importants du poste et en particulier les compétences nécessaires. Le profil et la description du poste doivent correspondre à la réalité. Cela implique une analyse de poste approfondie. Car les données de l'analyse rassemblées vont permettre de définir le poste, sa finalité et ses caractéristiques.

Selon **DOLAN L. Shimon et al.**, c'est l'analyse des postes qui conduit à la description de poste et à l'énumération des exigences qu'ils comportent.

Enfin, nous retenons que la DP est un outil de gestion du personnel qui informe non seulement sur les fonctions mais sur les personnes qui les exercent, dans la perspective d'une efficacité plus grande. Considéré également comme outil d'évaluation, la DP, permet de confronter, au cours d'un entretien avec le supérieur hiérarchique, les réalisations effectuées par l'agent, en fonction des objectifs précis élaborés auparavant avec l'intéressé.

### 3. Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence de contrat d'objectifs individuels

Pour pouvoir travailler efficacement, les objectifs qui vont guider et orienter l'action du collaborateur doivent lui être notifiés et fixés par rapport à chacune de ses responsabilités. Il s'agit là d'une évidence fondamentale pour tout chef vis-à-vis de ses collaborateurs. Ce supérieur hiérarchique doit dire de façon claire et précise ce qu'il attend d'eux, c'est-à-dire leur fixer un ensemble d'objectifs recouvrant leurs domaines d'activités.

Ainsi, la fixation des objectifs demeure la base de toute relation hiérarchique ; base sans laquelle le supérieur hiérarchique ne peut évaluer son collaborateur ou le contrôler.

Par conséquent, l'évaluation des performances suppose la fixation des objectifs aux agents en vue de leur réalisation. Tout en favorisant la communication, elle reconnaît les mérites de l'agent et le responsabilise. Toutefois, la réalisation des objectifs ne suffit pas à elle seule pour justifier d'une bonne évaluation du rendement. Les comportements et le potentiel s'avèrent également nécessaires. Le référentiel des comportements est annexé au présent document.

Le processus utilisé pour la circonstance se veut être le Management par objectifs (MPO) ou la Direction par les objectifs (DPO) selon les auteurs.

D'après **Stephen Robbins et David DeCenzo (2008)**, le Management par objectifs (MPO) est un processus selon lequel les managers et leurs collaborateurs fixent des objectifs de performances précis : les résultats sont régulièrement analysés et des récompenses sont attribuées en conséquence. Quatre ingrédients se retrouvent dans les programmes de MPO : spécificité des objectifs, prise de décision participative, temps imparti explicite et feed back sur les performances. Son intérêt tient dans la transformation d'objectifs collectifs en objectifs spécifiques pour la division, le service et l'individu.

Selon **Hellriegel et al. (1992)**, la Direction par les objectifs (DPO) est un système qui se traduit par un style de management favorable à la participation. Elle suppose que les managers et leurs subordonnés fixent ensemble les objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement personnel, qu'ils évaluent les progrès accomplis en direction de ces objectifs et concilient les objectifs individuels, ceux des départements

et ceux de l'entreprise. On évalue, à dates fixes, comment les employés réussissent à atteindre les objectifs.

Pour **Shimon L. et al.**, la Gestion par objectifs (GPO) est la méthode qui assure une grande cohésion entre les objectifs individuels et organisationnels et réduit la possibilité que les gestionnaires occupent leur temps à des activités qui ne sont pas directement reliées à la poursuite des objectifs de l'entreprise. Elle se fait en quatre étapes : la détermination des objectifs à atteindre, le temps imparti, l'identification des écarts et l'établissement de nouveaux objectifs.

Qu'en est-il des contributions relatives à l'absence d'entretien d'évaluation ?

#### 4. Exposé des contributions antérieures sur le problème d'absence d'entretien d'évaluation

L'entretien représente un moment fort, d'échanges entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il permet de faire le point, de valider ou non la poursuite dans le poste, de fixer pour l'avenir d'autres objectifs et de décider des actions correctives à mettre en place. Soigneusement préparé par les deux parties, l'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute.

Selon **Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDT** (2004), l'entretien d'évaluation est un management de proximité, un moment d'échange privilégié avec la hiérarchie. Cette rencontre donne l'occasion de faire le point, en tête à tête, de ce qui est allé bien et mal. Pour le salarié, c'est une opportunité de s'expliquer ou de justifier un manque dans son comportement.

D'après **Claude BILLET** (2008), l'entretien est conçu comme un outil de communication qui vise à l'amélioration des relations entre le salarié et sa hiérarchie. Il comprend généralement trois phases précédées d'une

introduction pour mettre à l'aise le collaborateur et clôturées par une conclusion :

- la première phase porte d'abord sur les résultats obtenus ;
- la seconde phase concerne les objectifs à venir ;
- la troisième phase organise le futur.

La conclusion précise les termes de l'accord. S'il y a désaccord, celui-ci donnera lieu à un traitement ultérieur avec le responsable hiérarchique (N+2). En définitive, la conclusion est un plan d'action qui définit les différentes étapes de réalisation pour la période à venir.

## **Paragraphe 1 : De la méthodologie adoptée**

Dans ce paragraphe, nous aborderons la méthodologie de recherche qui prendra en compte les approches théorique et empirique de l'étude.

### **A. Approche empirique**

La dimension empirique met en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers des outils de préparation et de réalisation des enquêtes, puis les outils de dépouillement et de présentation des données.

#### **1. Objectif de la collecte de données**

L'objectif poursuivi est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Les données recueillies nous permettront de savoir si :

- \* la non clarification des responsabilités à chacun est à l'origine de l'absence de fiche de poste ;
- \* l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement est à l'origine de l'absence de contrat d'objectifs individuels ;
- \* l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel explique l'absence d'entretien d'évaluation.

## 2. Méthodes de la collecte de données et échantillonnage

Deux sortes de méthodes sont à distinguer :

- les méthodes qualitatives
- et les méthodes quantitatives.

Nous avons opté pour les méthodes qualitatives en raison de la nature du thème à présenter. Ce sont : l'observation, l'enquête, la recherche documentaire.

2.1. L'observation : la démarche relative à l'observation qui a commencé dès notre arrivée dans notre structure d'accueil a permis de faire l'état des lieux dans le but de retenir notre thème de mémoire.

2.2. L'enquête interne : est celle que nous avons retenue. Elle a été réalisée à l'aide de questions ouvertes et fermées adressées à un échantillon d'agents.

2.3. La recherche documentaire : elle nous a conduites dans le cadre de l'étude à lire des documents relatifs à la gestion des RH et à l'évaluation des RH en particulier. Pour ce faire, nous avons eu recours à la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'ENAM, à celle de l'ENEAM, à des ouvrages de personnes ressources et à des articles sur l'Internet.

## 3. Dépouillement et présentation des données

Le dépouillement des questions de notre enquête sera réalisé de façon manuelle à l'aide de tableaux qui serviront de base à notre analyse.

### **B. Approche théorique**

Il s'agit à ce stade d'identifier pour chaque problème spécifique deux pistes à savoir :

- les normes d'amélioration de la situation
- les seuils de décision liés au problème identifié.

## 1. Choix théorique lié au problème d'absence de fiche de poste

### 1.1. Norme ou repère d'amélioration

L'approche théorique retenue est celle de Jean-Marie PERRETI basée sur une analyse de postes approfondie. Cette analyse s'attache aux tâches et à ce qui est fait dans la réalité. Elle décrit les comportements matériel, organisationnel et environnemental du travail et peut être menée selon diverses méthodes telles que l'observation directe sur le lieu de travail, l'entretien par le guide d'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques. Les données de l'analyse serviront à définir le poste. Description qui comporte plusieurs rubriques : identification de l'emploi, mission, situation dans la structure, inventaire des attributions, description des activités, contrôle par le supérieur et les moyens.

### 1.2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

Le seuil de décision prendra en compte les données issues du questionnaire d'enquête. Il sera alors retenu comme cause réelle celle qui a recueilli la majorité de réponse (question n°8).

## 2. Choix théorique lié au problème de l'absence de contrat d'objectifs individuels

### 2.1. Norme ou repère d'amélioration

La résolution du problème lié à l'absence de contrat d'objectifs individuels nécessite une analyse approfondie. L'approche théorique retenue est celle des auteurs **Helleriegel, Slocum et Woodman**.

### 2.2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

Les résultats issus des réponses à la question n°6 des enquêtés nous donneront la cause réelle du problème d'absence d'objectifs individuels.

### 3. Choix théorique lié au problème de l'absence d'entretien d'évaluation

#### 3.1. Norme ou repère d'amélioration

Pour apporter notre contribution à la résolution de ce problème, nous retenons l'approche qui juge de l'utilisation de l'entretien en vue d'un meilleur rendement.

#### 3.2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3

Seule la cause identifiée par la majorité des agents enquêtés sera retenue comme cause réelle (question n°7).

## **Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre**

La première partie de cette section nous permettra de présenter et d'analyser les résultats de notre enquête pour vérifier le degré de validité de nos hypothèses de travail. La deuxième partie sera consacrée aux approches de solutions ainsi qu'aux conditions de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses**

#### **A. Présentation et analyse des données**

Avant toute présentation et analyse des résultats de l'enquête, il importe de mentionner les difficultés auxquelles notre étude de la problématique de l'évaluation optimale des ressources humaines s'est heurtée.

En effet, les chefs de service et cadres, malgré toute leur bonne volonté, ne sont pas très disponibles, soit parce qu'ils sont sollicités pour des dossiers urgents, soit parce qu'ils sont sur le chantier ou en mission ; en un mot ils sont très mobiles ou très occupés.

Par ailleurs, le questionnaire est adressé à un échantillon de soixante quatre (64) cadres et responsables de service. Le tableau d'effectif du personnel nous donne de compter les agents de 1 à 175. A l'aide de la table des nombres aléatoires, nous avons tiré un échantillon de taille 64. Lors de la collecte, nous avons recueilli quarante cinq (45) réponses et dix neuf (19) réponses sont manquantes. Ces données manquantes s'expliquent par la non disponibilité de certains enquêtés. Nous avons fait l'hypothèse que les quarante cinq (45) réponses sont représentatives pour déterminer le pourcentage de la fréquence relative.

L'enquête quantitative ainsi réalisée nous a permis de faire l'analyse des données compilées dans les tableaux et les graphiques ci-après :

Tableau n°6 : Appréciation des enquêtés sur la notation

Question	Réponses	Effectif	%
Etes-vous satisfait du système de notation du personnel par les bulletins de note ?	Oui	19	42,3
	Non	26	57,7
	<b>Total</b>	45	100

**Source** : Résultats de nos investigations

Il ressort de ce tableau que 57,7% des personnes interrogées reconnaissent que le système de notation en cours ne reflète pas la réalité et ne permet pas un développement personnel de l'agent. En effet, la connaissance professionnelle, la culture générale, l'assiduité, la ponctualité, l'efficacité de direction sont des critères qui ne reflètent pas de l'objectivité et ne font pas apparaître le rendement de l'agent.

Pour être utilisés de façon efficace, les critères doivent être :

- précis : spécifique et non général ;
- en nombre limité : en nombre restreint pour éviter un chevauchement entre plusieurs critères ;

- défini de façon claire : sans difficulté de compréhension ;
- mesurable : en termes monétaires, sous forme de volume, de poids, en unités produites, en termes de qualité, sous forme d'objectifs de travail, etc
- pondéré : certains critères devront avoir un poids par rapport à d'autres.

Les critères doivent être analysés selon qu'il s'agisse de l'évaluation des personnes ou de celle des résultats. Les critères communs à toutes les catégories d'agents portent sur le rendement, les qualités professionnelles et le comportement au travail. Mais chaque catégorie socioprofessionnelle a des critères spécifiques :

- l'aptitude à diriger pour le personnel de direction ou de supervision ;
- la créativité pour le personnel d'étude, de conseil et de contrôle ;
- l'initiative pour le personnel opérationnel.

Tableau n°7 : Appréciation des enquêtés sur l'existence d'un système d'évaluation du rendement du personnel

Question	Réponses	Effectif	%
Pour une récompense pécuniaire, la DGTP dispose d'un système d'évaluation du rendement du personnel. Le savez-vous ?	Oui	43	95,55
	Non	-	4,45
	<b>Total</b>	45	100

**Source** : Résultats de nos investigations

Il transparaît dans ce tableau que 95,55% ont répondu par l'affirmative. Le reste qui représente 4,45% ne s'est pas prononcé sur la question.

Tableau n°8 : Appréciation des enquêtés sur la base du système d'évaluation du rendement

Question	Réponses	Effectif	%
Sur quoi repose ce système d'évaluation du rendement ?	Objectifs globaux	43	95,55
	Objectifs individuels	2	4,45
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos investigations

De ce tableau, il ressort que 95,55% affirment que le système d'évaluation du rendement des RH repose sur les objectifs globaux. Ils estiment que l'appréciation qui leur est faite tient uniquement compte de l'atteinte des objectifs globaux de leur service et ne considère pas la performance individuelle. Par contre, les 4,45% pensent le contraire.

Tableau n°9: Appréciation des enquêtés sur la clarification des responsabilités

Question	Réponse	Effectif	%
Y a-t-il eu clarification et explication des rôles, des responsabilités aux agents avant la mise en œuvre de ce système d'évaluation du rendement ?	Oui	2	4,45
	Non	43	95,55
	<b>Total</b>	45	100

**Source** : Résultats de nos investigations

De ce tableau, il ressort que l'ensemble des personnes qui ont répondu à nos questions affirme qu'il n'y a pas eu clarification des responsabilités aux agents.

Tableau n°10 : Appréciation des enquêtés sur l'efficacité du système d'évaluation du rendement du personnel

Question	Réponses	Effectif	%
Le système d'évaluation du rendement mis en place est-il ?	Fiable	2	4,45
	Incomplet	43	95,55
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos investigations

De la synthèse des réponses obtenues, 95,55% estiment que ce système est incomplet. Cette situation marque l'insatisfaction du personnel.

Tableau n°11 : Raisons de l'absence de fiche de poste

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
La non clarification des responsabilités de chacun	40	88,89
La méconnaissance de l'importance de cet outil de gestion des ressources humaines	5	11,11
<b>Total des réponses</b>	45	100

**Source** : Question n°8 (questionnaire en annexe)

Parmi les quarante cinq réponses, 88,89% considèrent que la non clarification des responsabilités de chacun induit l'absence de fiche de poste alors que 11,11% pensent qu'il s'agirait plutôt de la méconnaissance de l'importance de cet outil de gestion des ressources humaines.

Graphique n°3 : Motif d'absence de fiche de poste

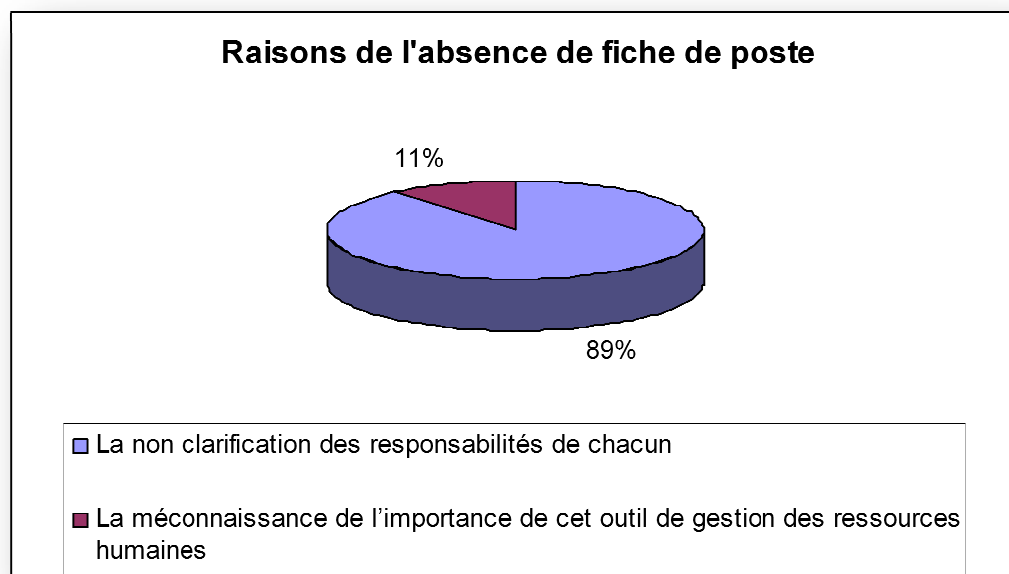


Tableau n°12 : Raisons d'absence de contrat d'objectifs individuels

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
La récente introduction des GRH dans nos administrations publiques	0	0
La non perception de l'impact et du rôle des objectifs individuels	15	33,33
L'inexistence d'une pratique de gestion du rendement	30	66,67
<b>Total des réponses</b>	45	100

**Source** : Question n°6 (questionnaire en annexe)

Il ressort de ce tableau : 0% pour la réponse relative à la récente introduction des GRH dans nos administrations publiques, 33,33% des acteurs enquêtés pensent que l'absence d'objectifs individuels est liée à la non

perception de l'impact et du rôle des objectifs individuels et 66,67% optent pour l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement.

Graphique n°4 : Raisons d'absence d'objectifs individuels

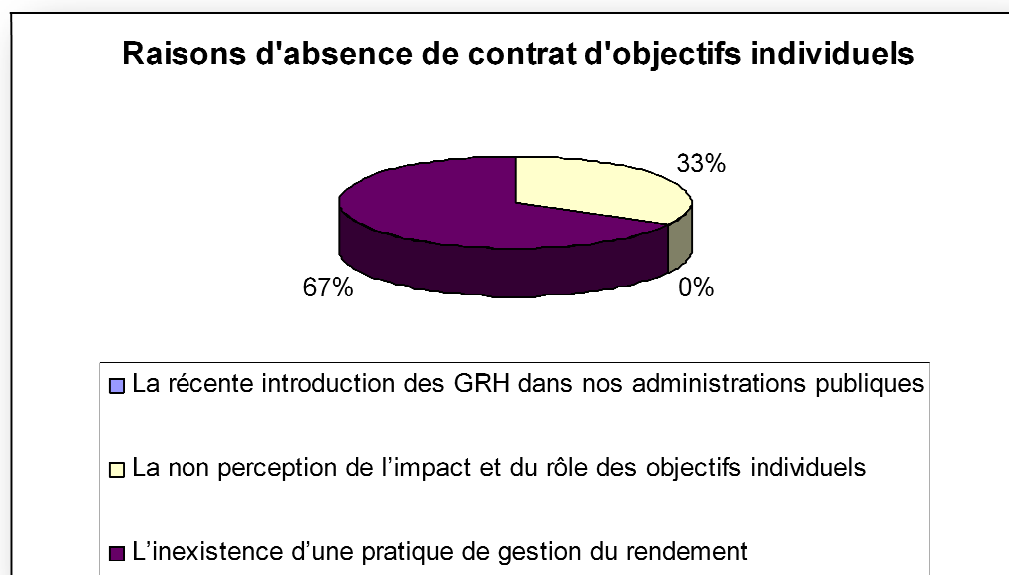


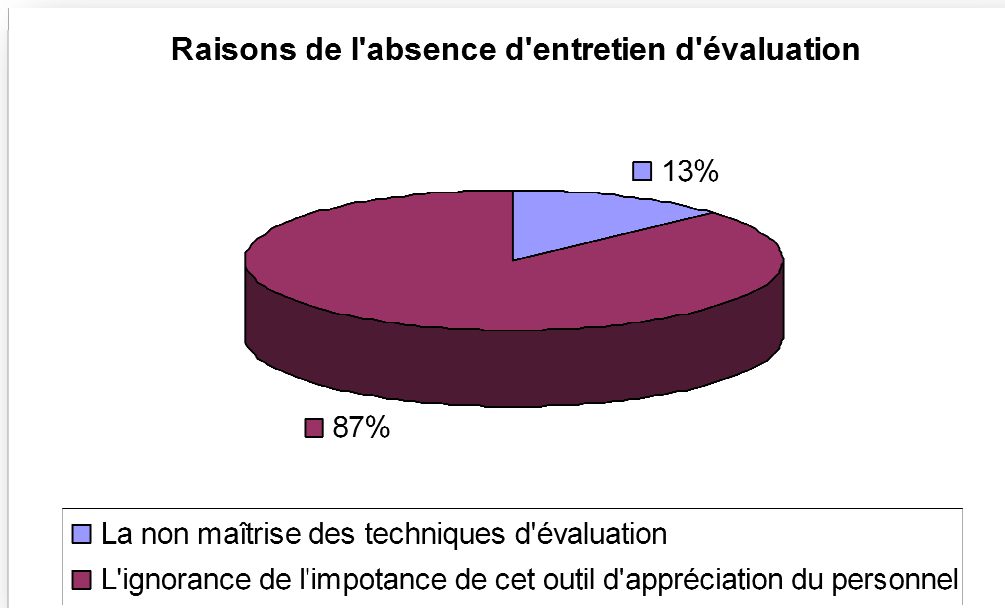
Tableau n°13 : Raisons de l'absence d'entretien d'évaluation

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
La non maîtrise des techniques d'évaluation	6	13,33
L'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel	39	86,67
<b>Total des réponses</b>	45	100

**Source :** Question n°7 (questionnaire en annexe)

En ce qui concerne les résultats issus des enquêtes se rapportant aux causes liées à l'absence d'entretien d'évaluation, nous remarquons que 86,67% ont pensé que l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation en est le motif. Par contre, les 13,33% pensent à la non maîtrise des techniques d'évaluation.

Graphique n°5: Raisons de l'absence d'entretien d'évaluation



### **B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

A cette étape, nous précisons le degré de validité des hypothèses pour ensuite formuler les éléments de diagnostic.

#### **1. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°1**

Il ressort de l'enquête relative à l'absence de fiche de poste que l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement justifie son absence.

Dès lors, **l'hypothèse n°1 précédemment formulée est vérifiée.**

L'élément de diagnostic n°1 est par conséquent établi de la manière suivante : **l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement explique l'absence de fiche de poste.**

#### **2. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°2**

Les résultats issus des enquêtes ont révélé que l'absence de contrat d'objectifs individuels est due non seulement à la non maîtrise des techniques

d'évaluation, mais également à l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.

**L'hypothèse n°2** précédemment établie **est vérifiée**. Tel que l'indique le tableau n°12, pour la majorité des enquêtés, la non clarification des responsabilités est la cause qui justifie le mieux cette absence d'objectifs individuels. La cause réelle du problème une fois identifiée, l'élément de diagnostic peut s'énoncer comme suit : **l'absence de contrat d'objectifs individuels est due à la non clarification des responsabilités.**

3. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°3

Les résultats de l'enquête nous laissent observer que l'absence d'entretien d'évaluation relève de deux causes essentielles que sont :

- la non maîtrise des techniques d'évaluation,
- l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.

Conformément au tableau n°13, sur les quarante cinq (45) réponses, six (6) enquêtés ont opté pour la non maîtrise des techniques d'évaluation comme cause, le reste qui constitue la majorité est pour l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation.

De ce constat, **l'hypothèse n°3** que nous avons retenu **se vérifie également.**

Dès lors, l'élément de diagnostic n°3 peut être formulé. Rappelons que l'élément de diagnostic équivaut à la cause réelle qui est à la base du problème spécifique. Etant donné que cette hypothèse semble être vérifiée, l'élément de diagnostic n°3 est par conséquent formulé ci-après : **l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation est la cause de l'absence d'entretien d'évaluation.**

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

Notre démarche tout au long de notre étude nous a amené à identifier certaines difficultés de GRH. En revanche, le présent paragraphe sera consacré à la proposition des solutions par rapport à chaque problème spécifique et à la formulation des conditions de leur mise en œuvre en vue de contribuer à l'amélioration de l'évaluation du rendement des Ressources Humaines de notre structure d'accueil.

### **A. Approches de solutions**

Le progrès technique et son application à l'activité économique exigent la mise en place de dispositifs adaptés et efficaces d'évaluation du rendement des RH. Pour cette raison, nous nous attèlerons à proposer des démarches de résolutions ci-après :

#### **1. Approche de solutions au problème spécifique n°1**

Face au problème d'absence de fiche de poste, nous proposons qu'il soit institué à la DGTP un système formel de gestion du rendement. Ce système va induire la mise en place des outils de gestion du rendement spécialement la fiche de poste.

Il s'agira également d'initier des formations à l'endroit des responsables hiérarchiques sur les techniques d'analyse et de profil de poste, sur l'utilisation de la fiche de poste et le lien qu'il y a entre la fiche de poste et l'évaluation du rendement.

En effet, c'est la fiche de poste qui doit établir un lien entre les critères d'évaluation et les exigences des postes afin d'instaurer un système d'évaluation objective du rendement des agents.

La gestion du rendement est un processus permanent où le superviseur et le supervisé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les

objectifs de travail de ce dernier et sa contribution à l'organisation. Ainsi, la gestion du rendement est un ensemble de techniques et d'outils qui permettent de déterminer ce que l'agent apporte dans la réalisation des objectifs de la structure. Tout au long de ce processus, la responsabilité est partagée entre le supérieur et le collaborateur qui se réunissent pour faire le bilan des réalisations et des défis de l'année écoulée et consigner les conclusions de leur discussion dans un formulaire de gestion du rendement.

La gestion du rendement comporte cinq étapes distinctes :

- la première étape définit et clarifie les responsabilités à chaque collaborateur ;
  - la deuxième étape permet de fixer des objectifs réalistes et mesurables à chacun des collaborateurs par rapport à ses responsabilités ;
  - la troisième étape est celle de l'élaboration avec chacun des collaborateurs des plans d'action de réalisation de ses objectifs ;
  - la quatrième étape concerne le suivi lors de la mise en œuvre des plans d'action et le feed-back à donner au moment opportun ;
- et la dernière est relative à l'évaluation de la réalisation des objectifs.

Ces étapes constituent une série d'activités axées sur la planification, le suivi régulier et l'évaluation, étant entendu que la planification englobe la définition des responsabilités, l'établissement des objectifs et l'élaboration des plans d'action.

Quant au cycle de gestion du rendement, il se concrétise par la tenue obligatoire de la rencontre d'évaluation annuelle du rendement. Cette rencontre se veut un moment privilégié entre l'employé et le supérieur pour échanger et faire le bilan de l'année.

Le modèle de fiche de poste proposé se trouve à l'annexe 5 du présent travail.

## 2. Approche de solutions au problème spécifique n°2

L'analyse des résultats de l'enquête effectuée sur le problème de l'absence de contrat d'objectifs individuels nous permet d'indiquer que contourner cette difficulté relève d'une part, de la gestion par objectif, outil efficace d'amélioration du rendement.

Signalons par ailleurs que pour une évaluation objective, il est nécessaire d'établir des critères clairs et objectifs. Ainsi, la description de poste permettra d'établir ces critères par rapport aux responsabilités définies. Pour cette raison, il est nécessaire d'instaurer un système de gestion du rendement basé sur la fixation d'objectifs individuels à chaque agent.

### 2.1. La gestion par objectif

Il s'avère nécessaire d'optimiser cet outil dans le cadre des activités de la structure. En ce sens, lorsque les objectifs personnels et les moyens sont connus dès le départ, cela éviterait bien des malentendus et des déconvenues.

Pour l'individu, la détermination d'un objectif consiste à mettre au point et à négocier les buts que la personne a la responsabilité d'atteindre. Il est évident que les agents 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 ceux dont les buts sont clairs. Ceux-ci se montrent plus énergiques, plus battants et plus productifs.

En assignant au personnel des objectifs précis, clairs et acceptables, on augmente la probabilité de voir les agents comprendre les tâches qu'ils doivent accomplir et les priorités qui s'y rattachent. Ces objectifs doivent procurer aux intéressés un sentiment de motivation : le sentiment d'avoir un rôle difficile à jouer. La clarté et la difficulté du rôle à jouer les poussent à

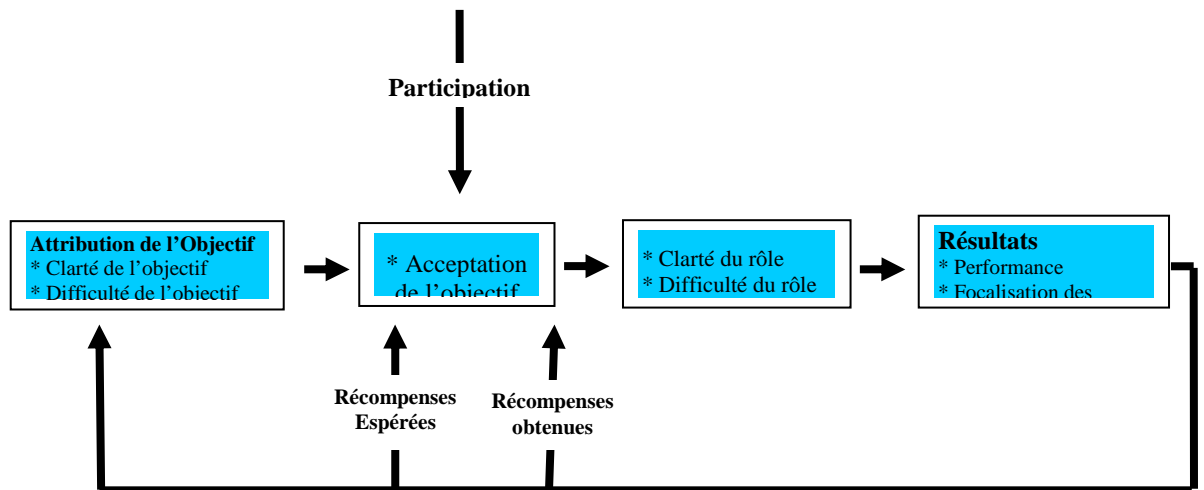
focaliser tous leurs efforts sur leurs tâches professionnelles, à fournir des prestations d'un bon niveau et à atteindre leurs objectifs.

Par ailleurs, il est nécessaire de fixer des objectifs clairs et stimulants, qui ne soient pas impossibles à atteindre, mais cela n'est 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. L'acceptation de l'objectif est la mesure dans laquelle le personnel approuve l'objectif, lui accorde sa faveur et en reconnaît la nécessité. La participation engendre souvent un sentiment de propriété.

## 2.2. La détermination de l'objectif individuel

Les figures ci-dessous constituent les démarches proposées pour déterminer l'objectif individuel et la GPO axée sur l'individu.

Figure n°1 : Détermination de l'objectif individuel

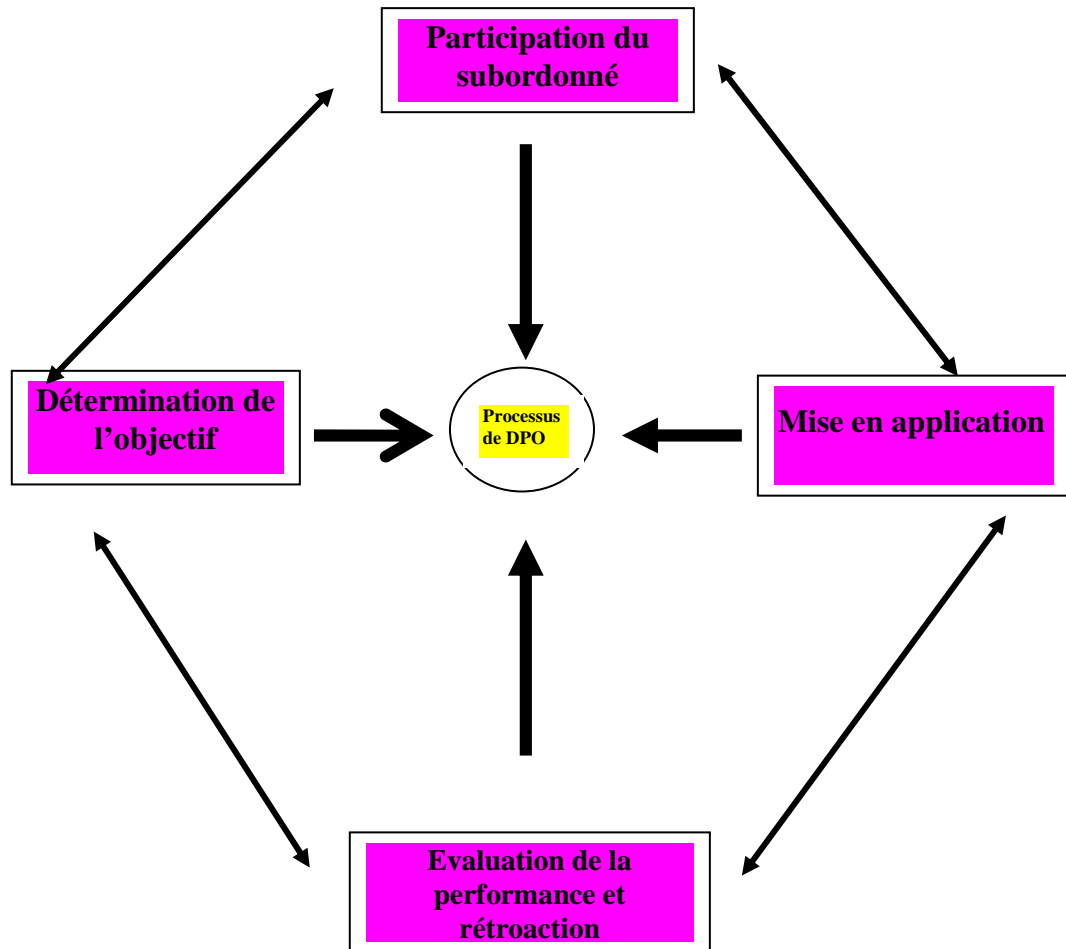


Cette figure laisse transparaître les liens probables qui se nouent entre la détermination de l'objectif et la performance individuelle

Source : Recherche documentaire<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Management des organisations de Heillriegel et al. Page 452

Figure n°2 : Modèle de DPO axée sur l'individu



Cette figure nous présente un résumé des liens probables qui se nouent entre la détermination de l'objectif et la performance individuelle.

Source : Recherche documentaire<sup>2</sup>

Ce modèle de DPO axée sur l'individu comporte quatre éléments de base : la détermination de l'objectif, la participation du subordonné, la mise en application, l'évaluation de la performance et la rétroaction. Les flèches indiquent qu'il existe une forte interrelation entre les éléments et que tous doivent être mis en œuvre simultanément pour que le processus de DPO soit efficace.

<sup>2</sup> Management des organisations de Hellriegel et al. Page 455

La rétroaction transforme en processus dynamique la détermination de l'objectif et les réactions des agents chargés d'atteindre cet objectif. La rétroaction renseigne à la fois l'agent et les tiers sur les résultats obtenus et sur la mesure dans laquelle l'objectif est atteint. Grâce à elle, l'individu est capable de comparer ses perceptions des encouragements attendus et les encouragements obtenus.

Pour aider les responsables de la DGTP à bien formuler les objectifs à leurs collaborateurs, nous proposons une fiche d'objectifs à l'annexe 6.

### 3. Approche de solutions au problème spécifique n°3

L'entretien d'évaluation constitue un instrument essentiel de la GRH. Ainsi, dans le but d'augmenter l'efficacité de l'évaluation du rendement, plusieurs aspects de l'entretien d'évaluation doivent être pris en considération :

- mettre l'accent sur les aspects positifs du rendement du travailleur ;
- dire à chaque agent que l'objectif de l'évaluation n'est pas de faire de la discipline, mais plutôt d'améliorer le rendement ;
- mener l'entrevue d'évaluation en privé ;
- évaluer le rendement des travailleurs au moins annuellement et plus fréquemment dans le cas des nouveaux agents et de ceux dont le rendement est faible ;
- formuler des critiques précises plutôt que des critiques générales ou vagues ;
- centrer les critiques sur le rendement de l'agent plutôt que sur sa personnalité et ne pas argumenter contre la personne évaluée ;
- identifier des actions précises que l'agent peut effectuer pour améliorer son rendement ;

- mettre l'accent sur la volonté de l'évaluateur de soutenir les efforts de l'agent afin qu'il améliore son rendement ;
- conclure l'évaluation en insistant sur les aspects positifs du rendement de l'agent.

### 3.1. La rencontre et l'entretien

La rencontre se veut un moment privilégié entre le collaborateur et le supérieur pour échanger et faire le bilan de l'année. Elle permet, pour l'essentiel, d'apprécier la performance globale dans l'emploi, le niveau d'atteinte des objectifs ciblés et des activités de développement convenus, ainsi que le niveau de maîtrise des compétences identifiées. Tout en offrant l'occasion de discuter des succès et des difficultés rencontrées, elle favorise l'identification des forces et des points à améliorer.

### 3.2. Le déroulement de l'entretien d'évaluation

L'entretien se déroule en trois phases : la première phase porte d'abord sur les résultats obtenus, la seconde phase concerne les objectifs à venir. Ces objectifs sont définis à l'issue du bilan de la période passée. Enfin la troisième phase organise le futur du travailleur. Elle a pour objectif d'explorer les compétences et le potentiel de celui-ci en relation avec les opportunités offertes par la structure. Cet échange peut déboucher sur de nouvelles responsabilités assorties de formation adéquate.

Aux annexes 7, 8, 9 et 10 du document, nous avons joint les fiches de préparation d'entretien d'appréciation.

## **B. Conditions de mise en œuvre**

Une évaluation optimale des ressources humaines suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes à travers la mise en œuvre des solutions proposées. Toutefois, l'éradication des causes se trouvant à l'origine desdits

problèmes ne pourra être complète que lorsque les dispositions seront prises pour garantir l'efficacité des solutions préconisées. Cette logique nous amène à proposer quelques conditions.

### 1. L'information sur le bloc de la performance

Par le canal hiérarchique, les informations doivent être véhiculées du sommet de la structure vers la base et vice versa. Pour qu'un agent s'investisse dans son travail comme acteur, la communication s'avère indispensable. Comment pourrait-il en effet œuvrer pour un objectif s'il n'est tenu au courant de rien ? Comment pourrait-il améliorer son rendement s'il n'a pas le feedback de la hiérarchie ?

En effet, évaluer le rendement des ressources humaines nécessite l'utilisation des outils, des techniques et des habiletés en vue d'obtenir un bon résultat. Ces éléments constituent le bloc de la performance et se présentent comme suit :

- les contrats d'objectifs,
- les fiches d'objectifs,
- l'appréciation du personnel,
- l'orientation et le potentiel,
- le compte rendu d'entretien,
- le support à l'entretien d'appréciation.

**Le contrat d'objectif** : c'est l'accord sous forme de document qui comporte les objectifs sur lesquels la direction et les travailleurs s'entendent pour l'exécution des tâches, avec les indicateurs, les mesures et les dates.

**Les fiches d'objectifs** : Si l'on fixe à l'avance un objectif à chaque activité, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme sera atteint. L'objectif est le repère grâce auquel on pourra mesurer la réussite ; il est un moteur de performance. Pour que les objectifs servent de guide et de point de repère

dans l'accomplissement du travail, il faudrait qu'ils soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et qu'ils tiennent compte de ses compétences, mais également ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

**L'appréciation du personnel** : Elle est un devoir pour l'administration et un droit pour le travailleur. Que ce soit pour l'un et l'autre, elle n'est pas une partie de plaisir. Pourtant, il s'agit d'une activité incontournable constructive et rentable de la gestion des ressources humaines. Non seulement elle favorise le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs, mais elle permet de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution.

**L'orientation et le potentiel** : le potentiel n'est pas assimilable à un nombre important de compétences, mais à la faculté d'agir. Avoir du potentiel c'est être capable d'intégrer des savoir-faire personnels et des opportunités externes dans des situations données. En effet, il est important de détecter les potentiels de son personnel parce que cela permet une orientation plus objective des choix de promotion et d'affectation à des postes. Ceci favorise également les améliorations à apporter à l'aide de la formation.

**Le compte rendu d'entretien** : comme outil de communication, l'entretien vise l'amélioration des relations entre la hiérarchie et le collaborateur. Il permet de procéder à des ajustements dans la précision des missions et des responsabilités. Il est consigné dans un document et doit faire l'objet de compte rendu aux supérieurs hiérarchiques.

**Le support à l'entretien d'appréciation** : le support à l'entretien est ce sur quoi doit reposer l'entretien. Il est nécessaire à l'appréciation. L'appréciation annuelle consiste à dresser un bilan des 12 mois écoulés, à fixer les objectifs de l'année à venir et à définir les domaines de progrès à réaliser. Elle

comporte également une réflexion sur les besoins de formation et sur les perspectives d'évolution professionnelle. L'appréciation nécessite l'instauration d'un véritable dialogue et suppose un travail préparatoire de part et d'autre.

## 2. L'implication des acteurs concernés dans la mise en œuvre de l'évaluation du rendement

Ces acteurs sont le comité de direction composé du Directeur Général des Travaux Publics, de son Adjoint et des Directeurs et l'ensemble des travailleurs de la DGTP. Chacun de ces acteurs joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de cette évaluation. Pour apprécier le degré d'implication des parties, nous aborderons dans un premier temps l'implication de l'équipe dirigeante, puis dans un second, celle des travailleurs.

### 2.1. L'implication de l'équipe dirigeante

Cette implication consiste à traduire les missions et les attributions de la structure consignées dans l'arrêté n°037 du 11 avril 2008, en termes de compétences nécessaires et de reconnaissance du personnel à la gestion du patrimoine routier. Elle consiste également à définir et à expliciter la finalité de l'évaluation du rendement et son utilité pour le travailleur. Par conséquent, le SRHF serait amené à initier pour validation des séances de sensibilisation et de vulgarisation.

Par ailleurs, les évaluateurs doivent reconnaître que l'entretien d'évaluation est un acte important de gestion. Ils doivent donc le mener avec la même rigueur pour tous et s'accorder pour qu'il soit pratiqué sans discrimination pour ne pas générer des frustrations.

## 2.2. L'implication des travailleurs

Le personnel doit participer activement à l'entretien en évitant de le considérer comme le lieu pour son supérieur de le sanctionner. Il doit le préparer en conséquence. Pour lui, cette préparation consistera à faire le point de ses réalisations de la période écoulée et à réfléchir à l'avance à ses nouveaux objectifs. De plus, les difficultés rencontrées dans l'atteinte des objectifs devront être énumérées pour permettre à son supérieur d'en tenir compte dans la détermination des nouveaux objectifs et moyens à mettre à sa disposition pour la prochaine période d'entretien d'évaluation.

Par ailleurs, le personnel doit connaître de façon formelle les perspectives de développement du secteur dans lequel il travaille. Il doit pouvoir s'identifier pleinement à elles. Pour cette raison, il est important d'associer les travailleurs, ne serait-ce que les représentants aux prises de décisions relatives à leur rendement. Ce serait pour eux leur contribution effective à tout le processus de développement des capacités.

Encore faudrait-il ajouter la croyance positive pour nourrir les énergies créatrices ! En effet, une croyance peut stimuler et aider à réussir tout comme elle peut freiner et empêcher l'atteinte de l'objectif fixé.

## 3. Recommandations à l'endroit de la DGTP

Au regard des dysfonctionnements relevés par les enquêtes, l'amélioration des pratiques de management constitue une action essentielle en faveur de la gestion des RH.

Face à cette situation, nos recommandations à l'adresse de notre structure d'accueil peuvent être les suivantes, afin de donner au personnel un regain de confiance et lui permettre de faire preuve d'une efficacité grandissante :

- orienter, informer et initier le nouveau recrú ;
- définir et clarifier les responsabilités à chaque agent ;
- répartir les tâches afin de jauger la capacité de l'agent ;
- définir des critères d'objectifs de performance ;
- fixer des objectifs réalistes et mesurables à chaque agent ;
- évaluer les objectifs réalisés sur le plan individuel ;
- instaurer le dialogue entre collaborateurs et supérieurs
- promouvoir les agents réellement méritants ;
- rechercher l'implication et la reconnaissance du personnel à la gestion du patrimoine routier ;
- donner à l'agent les moyens d'atteindre les objectifs qui lui seront fixés ;
- faire un meilleur suivi de l'agent ;
- éviter la politisation au niveau opérationnel ;
- améliorer les conditions de travail qui concernent le travail lui-même, l'environnement organisationnel, l'environnement physique, l'environnement social et les avantages sociaux.

En effet, la contribution fournie par un travailleur en bonne santé a un effet positif sur la productivité, la qualité du service rendu et la satisfaction professionnelle.

Enfin, le service des ressources humaines et de la formation à qui la gestion des ressources humaines incombe, pourra être dynamisé, doté de moyens et d'outils nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

**Le présent tableau n°14 résume la synthèse de l'étude.**

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Causes réelles	Éléments de diagnostic	Solutions
Niveau général	<b><u>Problème général</u></b> Evaluation non optimale des RH	<b><u>Objectif général</u></b> Contribuer à l'amélioration de l'évaluation optimale des RH	<b><u>Cause générale</u></b>	<b><u>Hypothèse générale</u></b>			
Niveaux spécifiques	1 <b><u>Problème spécifique n°1</u></b> Absence de fiche de poste	<b><u>Objectif spécifique n°1</u></b> Proposer des techniques d'analyse et de profil de poste	<b><u>Cause spécifique n°1</u></b> La non clarification des responsabilités de chacun	<b><u>Hypothèse spécifique n°1</u></b> La non clarification des responsabilités de chacun entraîne l'absence de fiche de poste	<b><u>Cause réelle n°1</u></b> La non clarification des responsabilités de chacun	<b><u>Élément de diagnostic n°1</u></b> La non clarification des responsabilités de chacun entraîne l'absence de fiche de poste	<b><u>Solutions n°1</u></b> Techniques d'analyse et de profil de poste
	2 <b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Absence de contrat d'objectifs individuels	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b> Suggérer les méthodes d'implication du personnel en liant la gestion par objectifs et la gestion du rendement	<b><u>Cause spécifique n°2</u></b> L'inexistence d'une pratique de gestion du rendement	<b><u>Hypothèse spécifique n°2</u></b> L'inexistence d'une pratique de gestion du rendement induit l'absence de contrat d'objectifs individuels	<b><u>Cause réelle n°2</u></b> L'inexistence d'une pratique de gestion du rendement	<b><u>Élément de diagnostic n°2</u></b> L'inexistence d'une pratique de gestion du rendement est à l'origine de l'absence contrat d'objectifs individuels	<b><u>Solutions n°2</u></b> Gestion par objectifs  Gestion du rendement
	3 <b><u>Problème spécifique n°3</u></b> Absence d'entretien d'évaluation	<b><u>Objectif spécifique n°3</u></b> Proposer un outil d'appréciation du rendement	<b><u>Cause spécifique n°3</u></b> L'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel	<b><u>Hypothèse spécifique n°3</u></b> L'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel	<b><u>Cause réelle n°3</u></b> L'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel	<b><u>Élément de diagnostic n°3</u></b> L'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel est à l'origine d'absence d'entretien d'évaluation	<b><u>Solutions n°3</u></b> Guide d'entretien d'évaluation

# **CONCLUSION GENERALE**

---

---

L'étude effectuée au sein de la structure d'accueil nous a permis de recenser des problèmes afférents à la gestion des ressources humaines, et de nous pencher particulièrement sur la pratique du système d'évaluation du rendement.

En mettant en évidence l'évaluation du rendement qui est une activité cruciale, voire l'une des tâches les plus difficiles de la gestion des ressources humaines, nous avons tenté de faire ressortir l'application qui pourrait en être faite, car elle a pour but de fournir une image précise du rendement passé ou futur des agents.

En effet, le défi le plus important que soulève l'évaluation du personnel est la rétroaction qu'elle fournit au service des ressources humaines sur le processus de GRH. Mais, l'attention portée aux individus renforce naturellement leur besoin d'apprécier leur capacité d'action et leur potentiel.

Par conséquent, les spécialistes des ressources humaines doivent être conscients du fait qu'un rendement insuffisant, est susceptible de refléter les erreurs antérieures de gestion des ressources humaines dont les conséquences se feront encore sentir.

Pour pallier cet état de chose dans notre structure d'accueil, des propositions d'approches de solutions, de même que les conditions de mise en œuvre et les recommandations, en vue d'une gestion plus efficace des ressources humaines au sein de la DGTP ont été élaborées. La Direction pourra examiner soigneusement les caractéristiques de l'évaluation du rendement proposé et en tirer profit pour le bien être de tout le personnel, car sans un système d'évaluation du rendement efficace, les promotions, mutations et autres décisions touchant les ressources humaines deviennent un processus d'erreurs. Une bonne évaluation du rendement ne montre-t-elle pas aux employés quelles sont leurs forces et leurs faiblesses !

Alors, la mesure ultime du succès d'un service des ressources humaines, c'est le rendement du personnel dans l'entreprise et sa satisfaction. Le service du personnel tout comme le personnel, a besoin d'une rétroaction sur son rendement et ses efforts afin de pouvoir s'ajuster. Malheureusement, s'il n'éprouve pas la nécessité d'évaluer avec efficacité le rendement des travailleurs, il ne percevra pas l'importance de cette information pour la bonne gestion des ressources humaines. Il verra dans l'évaluation du rendement une conversation inutile et même pénible. Comme le dit si bien Francine LAPORTE, « la participation active du gestionnaire est une condition primordiale pour que le programme d'évaluation soit perçu non pas comme la « paperasserie du service du personnel, mais bien comme un outil de gestion mis à sa disposition par l'entreprise ». Il est nécessaire que l'évaluation ne soit pas considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable, mais comme un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation du personnel.

Somme toute, l'évaluation des RH est un outil au service du management, le management étant la coordination rationnelle d'activités stratégiques et opérationnelles qui doivent conduire une équipe à réaliser des résultats performants.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages généraux

BILLET, C. (2008) : **le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances**» Edition DUNOD, 2<sup>e</sup> édition.

HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN (1992) : « **Management des organisations** » Editions Nouveaux Horizons, 1<sup>e</sup> édition.

LABRUFFE, A. (2005) : « **Management des compétences**» Construire votre référentiel. AFNOR.

LEVY-LEBOYER, C. (2005) : « **Evaluation du personnel** » Quels objectifs ? Quelles méthodes ? Cinquième édition, Editions d'Organisation.

MERCIER, E. et SCHMIDT, G. (2004) « **Gestion des ressources humaines** » PEARSON Education France.

PERRETI, J-M. (2009) : « **Ressources humaines** », Vuibert 11<sup>e</sup> édition.

ROBBINS, S. et DeCENZO, D. (2008) : « **Management : l'essentiel des concepts et des pratiques** » Paris, Editions Nouveaux Horizons, 6<sup>e</sup> édition.

SHIMON, L. SABA, T. JACKSON, S. E. et SCHULER, R. S. (2002) : « **La Gestion des Ressources humaines 3<sup>e</sup> édition : tendances, enjeux et pratiques actuelles** » ERPI, Editions du renouveau pédagogique Inc.

TREPO, G. ESTELLAT, N. et OIRY, E. : « **L'appréciation du personnel.**» mirage ou oasis ? Collection de l'Institut MANPOWER, Editions d'Organisation.

VALLEMONT, S. (1999) : « **Gestion des ressources humaines dans l'administration** » Collection des rapports officiels.

VERN, C. (2002) : « **L'évaluation des compétences** » Paris, Editions Liaisons.

WERTHER, W. DAVIS K. et LEE-GOSSELIN, « **La gestion des ressources humaines** »

### Textes législatifs et réglementaires

Loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin ;  
Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents permanents de l'Etat ;  
Loi n°98-04 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin ;  
Décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat

**Mémoires**

BA OROU C. K. Assanatou, (2007) : « **Contribution à l'évaluation optimale des ressources humaines à la Haute Autorité de l'Audiovisuelle et de la Communication** » UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

MEHISSOU Ursule Karelle (2007) : « **Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME**» UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

# **ANNEXES**

## **La liste des annexes**

**Annexe n°1** : Organigramme de la Direction Générale des Travaux Publics

**Annexe n°2** : Questionnaire adressé au personnel de la Direction Générale des Travaux Publics

**Annexe n°3** : Contrats d'objectifs de la DGTP

**Annexe n°4** : Résultats de production d'unité de travail

**Annexe n°5** : Spécimen de fiches de poste

**Annexe n°6**: Fiche d'objectifs

**Annexe n°7** : Appréciation du personnel

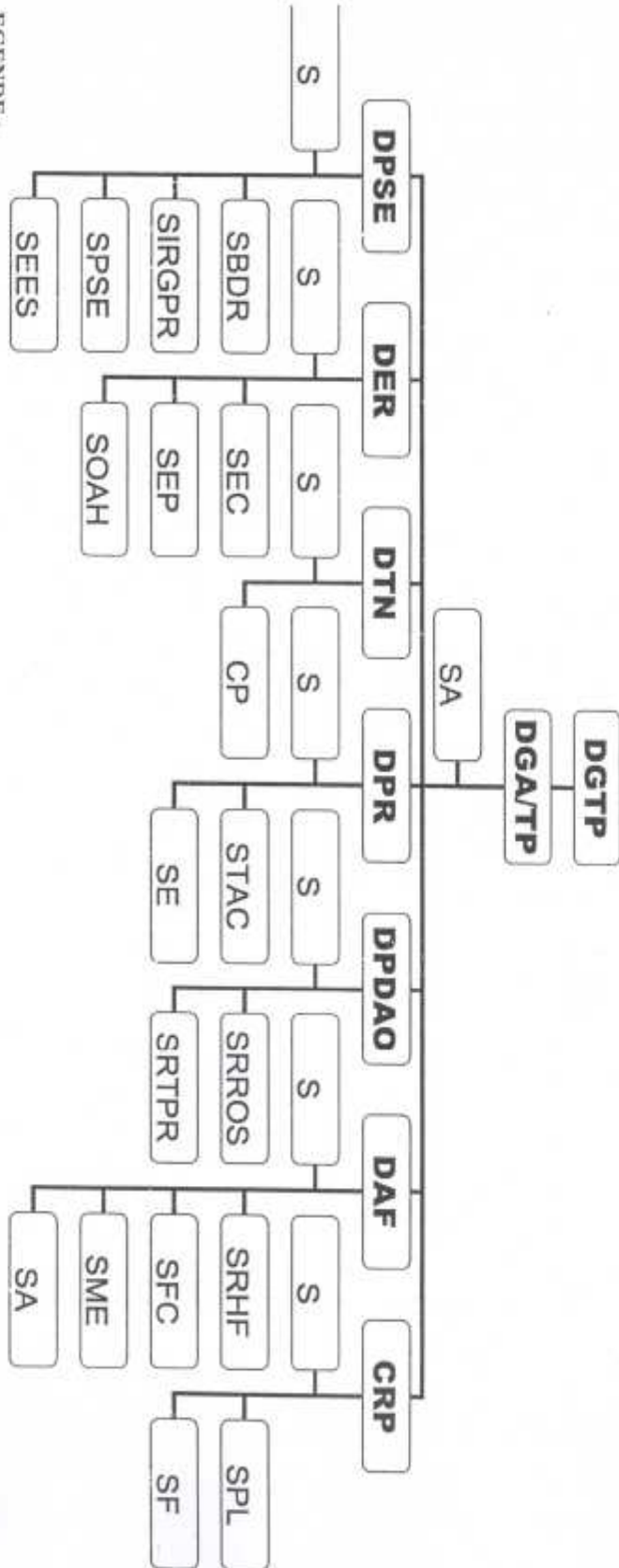
**Annexe n°8** : Orientation et potentiel

**Annexe n°9** : Compte rendu d'entretien

**Annexe n°10** : Support à l'entretien d'appréciation

**Annexe n°1 : Organigramme de la Direction Générale  
des Travaux Publics**

ORGANIGRAMME DE LA DGTP



EGENDE :

- **DGTP** : DIRECTION GENERALE DES TRAVAUX PUBLICS
  - **DGA/TP** : Direction General Adjoind des Travaux Publics
  - **SA** : Secretariat Administratif
  - **DPSE** : Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation
  - **DER** : Direction de l'Entretien Routier
  - **DTN** : Direction des Travaux Neufs
  - **DPDAO** : Direction de Preparation des Dossiers d'Appel d'Offres
  - **DPR** : Direction des Pistes Rurales
  - **DAF** : Direction de l'Administration et des Finances
  - **CRP** : Centre de Recyclage et de Perfectionnement
- 
- **DPSE** : DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI-EVALUATION
  - **S** : Secretariat
  - **SBDR** : Service de la Banque de Données Routières
  - **SIRGPR** : Service de l'Inspection, de la Réglementation et de la Gestion du Patrimoine Routier
  - **SPSE** : Service de la Programmation et du Suivi-Evaluation
  - **SEES** : Service des Evaluations Environnementales et Sociales
- 
- **DER** : DIRECTION DE L'ENTRETIEN ROUTIER
  - **S** : Secretariat
  - **SEC** : Service de l'Entretien Courant
  - **SEP** : Service de l'Entretien Périodique
  - **SOAH** : Service des Ouvrages d'Art et Hydrauliques

DIRECTION	
<b>-DTN : DIRECTION DES TRAVAUX NEUFS</b>	
-S : Secrétariat	
-Cp : Coordinateurs de Projets	
<b>-DPR : DIRECTION DES PISTES RURALES</b>	
-S : Secrétariat	
-S*AC : Service des Travaux et de l'Assistance aux Communes	
-SE : Service des Etudes	
<b>-CRP : CENTRE DE RECYCLAGE ET DE PERFECTIONNEMENT</b>	
-STL : Service de la Production et de la Logistique	
-SF : Service des Formations	
<b>-DPAO : DIRECTION DE PREPARATION DE DOSSIERS D'APPELS D'OFFRES :</b>	
-S : Secrétariat	
-SRROS : Service des Routes Revêtues et Ouvrages Spécifiques	
-SRTPR : Service des Routes en Terre et Pistes Rurales	
<b>-DAF : DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES</b>	
-S : Secrétariat	
-SRIF : Service des Ressources Humaines et de la Formation	
-SFC : Service Financier et Comptable	
-SME : Service Matériel et Equipement	
-SA : Section Audites	

**Annexe n°2 : Questionnaire adressé au personnel de la Direction  
Générale des Travaux Publics**

**QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DE LA DIRECTION GENERALE DES TRAVAUX PUBLICS (DGTP)**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation sur l'évaluation du rendement des ressources humaines à la DGTP, nous souhaiterions connaître vos opinions sur les aspects clés de la question. Voudriez-vous bien nous aider dans cette étude en répondant aux questions suivantes ?

**1. Etes-vous satisfait du système de notation du personnel par les bulletins de note ?**

Oui  Non

**2. Pour une récompense pécuniaire, la DGTP dispose d'un système d'appréciation du personnel. Le savez-vous ?**

Oui  Non

**3. Sur quoi repose ce système d'évaluation du rendement du personnel ?**

Objectifs globaux  Objectifs individuels

**4. Y a-t-il eu clarification et explication des rôles, des responsabilités aux agents avant la mise en œuvre de ce système d'appréciation ?**

Oui  Non

**5. Le système d'appréciation mis en place est-il :**

Fiable ?  Incomplet ?

**6. Selon vous, qu'est-ce qui peut justifier l'absence de fixation d'objectifs individuels ?**

- la récente introduction des GRH dans nos administrations publiques
- la non perception de l'impact et du rôle des objectifs individuels
- l'inexistence d'une pratique de gestion du rendement

**7. D'après vous l'absence d'entretien d'évaluation est due à quoi ?**

- la non maîtrise des techniques d'évaluation
- l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel

**8. Selon vous qu'est-ce qui peut être à la base de l'absence de fiche de poste ?**

- la non clarification des responsabilités de chacun

- la méconnaissance de l'impact de cet outil de gestion des RH.

Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre franche collaboration.

## **Annexe n°3 : Contrats d'objectifs de la DGTP**

Les contrats d'objectifs conçus à la DGTP sont négociés entre le Directeur Général des Travaux Publics (en amont le Ministre) et chaque sous-direction appelée unité de travail chaque fin d'année en corrélation des programmes annuels d'investissement et d'entretien. Ils sont co-signés par les deux parties. Les objectifs sont renégociés d'une année à l'autre. Les résultats bruts à atteindre sont fixés à partir des objectifs opérationnels physiques c'est-à-dire les objectifs de production et de conditions de gestion. Les résultats sont déterminés et induits par les programmes d'investissement et d'entretien routier, en cohérence avec les objectifs sectoriels qui sont la réduction des coûts du transport, la gestion efficace des fonds alloués au secteur. Par ailleurs, ces résultats sont mesurés à partir d'indicateurs physiques de production : kms d'itinéraires ou de groupes d'itinéraires, nombre d'ouvrages, estimation des travaux/dépenses...

Ces contrats d'objectifs comportent :

- date
- signature des deux parties
- prime maximum avec un pourcentage de la masse salariale
- objectifs collectifs inscrits
- objectifs sectoriels
- objectifs spécifiques à chaque unité de travail
- outils de référence
- indicateur de production (nature et objectif de référence)
- poids de l'indicateur.

<b>CONTRAT D'OBJECTIFS</b>	<b>1. OBJECTIFS OPERATIONNELS PHYSIQUES</b>
Date _____	<b>PRIME MAXIMUM = 18% de la masse salariale</b>
Signature: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">DGTP</span>	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">DAF</span>
<p><b>OBJECTIFS COLLECTIFS DROA INSCRITS A LAIAUX :</b></p> <p style="text-align: right;">STRATEGIE DE TRANSPORT PROGRAMME D'INVESTISSEMENT PROGRAMME D'ENTRETIEN QUINQUENNAL PROGRAMME D'ENTRETIEN ANNUEL</p> <p><b>OBJECTIFS SECTORIELS :</b> Réduction des coûts de transport et Gestion efficace des fonds mis à disposition</p> <p><b>OBJECTIFS SPECIFIQUES :</b></p> <p style="text-align: right;">Mise en œuvre du programme d'investissements Mise en œuvre du programme d'entretien Gestion efficace du réseau routier Gestion efficace des fonds alloués au secteur Promotion du secteur privé</p>	
<b>UNITE DE TRAVAIL = DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES</b>	

Objectif spécifique	Outil de référence	Indicateur de production		Poids de l'indicateur
		Nature	Objectif de référence	
<b>ANNUEL</b>				
Mise en œuvre des programmes d'entretien et d'investissement	Programme FR et PP	Entretien routier Investissements routiers Ouvrages d'art Pistes rurales Planification et programmation Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur SDPP indicateur Cellules Marchés	20% 20% 20% 20% 10% 10%
<b>TRIMESTRE 1</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Ouvrages d'art Pistes rurales Planification et programmation Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur SDPP indicateur Cellules Marchés	20% 20% 20% 20% 10% 10%
<b>TRIMESTRE 2</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Ouvrages d'art Pistes rurales Planification et programmation Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur SDPP indicateur Cellules Marchés	20% 20% 20% 20% 10% 10%
<b>TRIMESTRE 3</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Ouvrages d'art Pistes rurales Planification et programmation Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur SDPP indicateur Cellules Marchés	20% 20% 20% 20% 10% 10%
<b>TRIMESTRE 4</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Ouvrages d'art Pistes rurales Planification et programmation Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur SDPP indicateur Cellules Marchés	20% 20% 20% 20% 10% 10%

<b>CONTRAT D'OBJECTIFS</b>	<b>1. OBJECTIFS OPERATIONNELS PHYSIQUES</b>
<u>Date</u> .....	<b>PRIME MAXIMUM = 18% de la masse salariale</b>
<u>Signatures</u> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DGTP</span>	<b>SOUS-DIRECTION DES PISTES RURALES</b>
<p><b>OBJECTIFS COLLECTIFS DGTP INSCRITS A LA/AUX :</b></p> <p style="text-align: right;">STRATEGIE DE TRANSPORT PROGRAMME D'INVESTISSEMENT PROGRAMME D'ENTRETIEN QUINQUENNAL PROGRAMME D'ENTRETIEN ANNUEL</p> <p><b>OBJECTIFS SECTORIELS :</b> Réduction des coûts de transport et Gestion efficace des fonds mis à disposition</p> <p><b>OBJECTIFS SPECIFIQUES :</b></p> <p style="text-align: right;">Mise en œuvre du programme d'investissements Mise en œuvre du programme d'entretien Gestion efficace du réseau routier Gestion efficace des fonds alloués au secteur Promotion du secteur privé</p>	
<b>UNITE DE TRAVAIL = DIRECTION DES PISTES RURALES</b>	

Objectif spécifique	Outil de référence	Indicateur de production		Poids de l'indicateur	
		Nature	Objectif de référence		
<b>ANNUEL</b>					
Mise en œuvre de programme d'investissements	PIP - BAD DANIDA - BM - FED	Réhabilitation de pistes Mise en adéquation du CTNPR Appel d'offres et adjudication Inventaire de pistes	250 4 6 0	Kilomètres unités unités Kilomètres	50% 15% 35% 100%
<b>TRIMESTRE 1</b>	PIP - BAD DANIDA - BM - FED	Réhabilitation de pistes Mise en adéquation du CTNPR Appel d'offres et adjudication Inventaire de pistes	15 0 1 0	Kilomètres unités unités Kilomètres	50% 15% 35% 100%
<b>TRIMESTRE 2</b>	PIP - BAD DANIDA - BM - FED	Réhabilitation de pistes Mise en adéquation du CTNPR Appel d'offres et adjudication Inventaire de pistes	50 1 2 0	Kilomètres unités unités Kilomètres	50% 15% 35% 100%
<b>TRIMESTRE 3</b>	PIP - BAD DANIDA - BM - FED	Réhabilitation de pistes Mise en adéquation du CTNPR Appel d'offres et adjudication Inventaire de pistes	80 1 2 0	Kilomètres unités unités Kilomètres	50% 15% 35% 100%
<b>TRIMESTRE 4</b>	PIP - BAD DANIDA - BM - FED	Réhabilitation de pistes Mise en adéquation du CTNPR Appel d'offres et adjudication Inventaire de pistes	95 2 1 0	Kilomètres unités unités Kilomètres	50% 15% 35% 100%

<b>CONTRAT D'OBJECTIFS</b>	<b>1. OBJECTIFS OPERATIONNELS PHYSIQUES</b>
Date _____	<b>PRIME MAXIMUM = 18% de la masse salariale</b>
Signatures <b>DGTP</b>	<b>DER</b>
<p><b>OBJECTIFS COLLECTIFS DROA INSCRITS A LA/AUX :</b> STRATEGIE DE TRANSPORT PROGRAMME D'INVESTISSEMENT PROGRAMME D'ENTRETIEN QUINQUENNAL PROGRAMME D'ENTRETIEN ANNUEL.</p> <p><b>OBJECTIFS SECTORIELS :</b> Réduction des coûts de transport et Gestion efficace des fonds mis à disposition</p> <p><b>OBJECTIFS SPECIFIQUES :</b> Mise en œuvre du programme d'investissements Mise en œuvre du programme d'entretien Gestion efficace du réseau routier Gestion efficace des fonds alloués au secteur Promotion du secteur privé</p> <p style="text-align: center;"><b>UNITE DE TRAVAIL = DIRECTION DE L'ENTRETIEN ROUTIER</b></p>	

Objectif spécifique	Outil de référence	Indicateur de production		Poids de l'indicateur
		Nature	Objectif de référence	
<b>ANNUEL</b>				
Mise en œuvre de programmes d'entretien et gestion efficace des fonds alloués au secteur	Programme FR	Entretien routier SUD	indicateur SRER	10%
		Entretien routier SUD-EST	indicateur SRER	10%
		Entretien routier SUD-OUEST	indicateur SRER	10%
		Entretien routier CENTRE	indicateur SRER	10%
		Entretien routier NORD-EST	indicateur SRER	10%
		Entretien routier NORD-OUEST	indicateur SRER	10%
	PIP et programme FR	Rechargement et EPC	1855 Millions FCFA	40%
				100%
<b>TRIMESTRE 1</b>	Programme FR	Entretien routier	indicateurs SRER	idem annuel
	PIP et Progr. FR	Rechargement et EPC	100 millions de FCFA	40%
<b>TRIMESTRE 2</b>	Programme FR	Entretien routier	indicateurs SRER	idem annuel
	PIP et Progr. FR	Rechargement et EPC	100 millions de FCFA	40%
<b>TRIMESTRE 3</b>	Programme FR	Entretien routier	indicateurs SRER	idem annuel
	PIP et Progr. FR	Rechargement et EPC	650 millions de FCFA	40%
<b>TRIMESTRE 4</b>	Programme FR	Entretien routier	indicateurs SRER	idem annuel
	PIP et Progr. FR	Rechargement et EPC	1 005 millions de FCFA	40%

<b>CONTRAT D'OBJECTIFS</b>	<b>1. OBJECTIFS OPERATIONNELS PHYSIQUES</b>
Date .....	<b>PRIME MAXIMUM = 18% de la masse salariale</b>
Signatures <b>DC-MTPT</b>	<b>DGTP</b>
<p><b>OBJECTIFS COLLECTIFS DROA INSCRITS A LAJ/AUX :</b></p> <p style="text-align: right;">STRATEGIE DE TRANSPORT PROGRAMME D'INVESTISSEMENT PROGRAMME D'ENTRETIEN QUINQUENNAL PROGRAMME D'ENTRETIEN ANNUEL</p> <p><b>OBJECTIFS SECTORIELS :</b> Réduction des coûts de transport et Gestion efficace des fonds mis à disposition</p> <p><b>OBJECTIFS SPECIFIQUES :</b></p> <p style="text-align: right;">Mise en œuvre du programme d'investissements Mise en œuvre du programme d'entretien Gestion efficace du réseau routier Gestion efficace des fonds alloués au secteur Promotion du secteur privé</p>	
<b>UNITE DE TRAVAIL = DIRECTION GENERALE DES TRAVAUX PUBLICS</b>	

Objectif spécifique	Outil de référence	Indicateur de production		Poids de l'indicateur
		Nature	Objectif de référence	
<b>ANNUEL</b>				
Mise en œuvre des programmes d'entretien et d'investissement	Programme FR et PIP	Entretien routier Investissements routiers Ouvrages d'art Pistes rurales Planification et programmation Pistes rurales Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur SDPP indicateur Cellules PR indicateur Cellules Marchés	20% 20% 20% 20% 10% 10% 10%
<b>TRIMESTRE 1</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Planification et programmation Administration et finances Ouvrages d'art Pistes rurales Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur SDPP indicateur SDAF indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur Cellules Marchés	20% 20% 10% 10% 20% 10% 10%
<b>TRIMESTRE 2</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Planification et programmation Administration et finances Ouvrages d'art Pistes rurales Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur SDPP indicateur SDAF indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur Cellules Marchés	20% 20% 10% 10% 20% 20% 10%
<b>TRIMESTRE 3</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Planification et programmation Administration et finances Ouvrages d'art Pistes rurales Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur SDPP indicateur SDAF indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur Cellules Marchés	20% 20% 10% 10% 20% 20% 10%
<b>TRIMESTRE 4</b>	Programme FR  PIP et Progr. FR	Entretien routier Investissements routiers Planification et programmation Administration et finances Ouvrages d'art Pistes rurales Passation des Marchés	indicateur de la SDER indicateur de la SDTN indicateur SDPP indicateur SDAF indicateur Cellule OA indicateur Cellules PR indicateur Cellules Marchés	20% 20% 10% 10% 20% 20% 10%

## **Annexe n°4 : Résultats de production d'unité de travail**

## SERVICE DES OUVRAGES D'ART ET HYDRAULIQUES

### POINT DES ACTIVITES DU PREMIER TRIMESTRE 2009

OBJECTIF SPECIFIQUE	OUTIL DE REFERENCE	INDICATEUR DE PRODUCTION		TACHES REALISEES	POIDS DE L'INDICATEUR
		NATURE	OBJECTIFS DE REFERENCE		
ANNUEL Mise en œuvre du programme d'investissement	PIP/FR	Construction/Réhabilitation Ouvrages	15 unités		40%
		Nombre d'ouvrages hydrauliques APS (inspection)	1200 unités		60%
TRIMESTRE 1	PIP/FR	Construction/Réhabilitation Ouvrages	02 unités	04 unités	40%
		Nombre d'ouvrages hydrauliques APS (inspection)	200 unités	350 unités	60%
					soit 100%

Cotonou, le 09 avril 2009

LE CHEF SERVICE DES OUVRAGES  
D'ART ET HYDRAULIQUES

  
Etienne J. LEWHE

*Handwritten notes:*  
OK  
le 09/04/2009  
BL

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DELEGUE AUPRES DU PRESIDENT DE LA  
REPUBLIQUE CHARGE DES TRANSPORTS TERRESTRES,  
DES TRANSPORTS AERIENS ET DES TRAVAUX PUBLICS

DIRECTION GENERALE DES  
TRAVAUX PUBLICS

DIRECTION DES TRAVAUX NEUFS

**OBJECTIFS SPECIFIQUES DU 1<sup>er</sup> TRIMESTRE 2009**

Mise en œuvre du programme

a) Passation de marchés.

N°	DOSSIER	DATE DE LANCEMENT	DATE DE DEPOT DES OFFRES	DATE DE REMISE DU RAPPORT	DELAI REEL	DELAI PREVU	OBSERVATIONS
							Relève de la compétence de la DPDAO et de la CPMP

b) Durée entre adjudication et signature de Contrat ou Marché

N°	DOSSIER	DATE D'ADJUDICATION	Non-OBJECTION DES BAILLEURS DE FONDS	SIGNATURE DU CONTRAT	OBSERVATIONS
					Relève de la compétence de la DPDAO et de la CPMP

10.04

c) Paiement des décomptes (1<sup>er</sup> trimestre 2009)

N°	DOSSIER	DECOMPTES	DATE D'ARRIVEE DU DECOMPTE	DATE DE SORTIE DE LA DTN	DELAÏ REEL	DELAÏ PREVU	OBSERVATIONS
1	Travaux d'aménagement et de reconstruction du tronçon de route Akossombo-Place du Souvenir	N°20 N°20 bis N°21 N°22	13/01/09 27/02/09 27/02/09 01/03/09	19/01/09 12/13/09 10/03/09 06/03/09	06 jours 13 jours 11 jours 05 jours	15 jours 15 jours 15 jours 15 jours	
2	Contrôle et surveillance des travaux d'aménagement et de reconstruction du tronçon de route Akossombo-Place du Souvenir	Néant					
3	Aménagement et bitumage de la route Akpro-Missérélé-Dangbo-Adjohoun-Bonou-Quinti-Kpédékpo	Néant					
4	Contrôle et surveillance des travaux d'aménagement et de bitumage de la route Akpro-Missérélé-Dangbo-Adjohoun-Bonou-Quinti-Kpédékpo	00-Avenant 1 00-Avenant 2	03/03/09 03/03/09	12/03/09 12/03/09	9 jours 9 jours	15 jours 15 jours	
5	Aménagement et bitumage de la route Comé-Possotomé-Bopa-Zoungbonou	N°13 N°12 bis N°14 N°14 bis N°15 N°15 bis N°16 N°16 bis	13/10/08 30/12/08 18/12/08 19/01/09 12/01/09 23/01/09 23/03/09 25/03/09	23/10/08 12/01/09 23/12/09 27/01/09 16/01/09 29/01/09 29/03/09 01/04/09	09 jours 13 jours 05 jours 08 jours 04 jours 05 jours 02 jours 06 jours	15 jours 15 jours 15 jours 15 jours 15 jours 15 jours 15 jours 15 jours	
6	Contrôle et surveillance des travaux d'aménagement et de bitumage de la route Comé-Possotomé-Bopa-Zoungbonou	N°17 N°17 bis N°18	21/10/08 21/10/08 21/10/08	29/10/08 29/10/08 29/10/08	08 jours 08 jours 08 jours	15 jours 15 jours 15 jours	
07	Réaménagement et bitumage de la route Djougou-N'Dali	N°18 N°18 bis N°19 N°19 bis	12/01/09 03/02/09 24/02/09 24/02/09	23/01/08 04/02/09 06/03/09 24/02/09	11 jours 01 jour 12 jours 12 jours	15 jours 15 jours 15 jours 15 jours	
08	Contrôle et surveillance des travaux de réaménagement et de bitumage de la route Djougou-N'Dali	N°25 N°26 N°24	25/01/09 12/02/09 16/03/09	04/02/09 20/02/09 25/03/09	10 jours 08 jours 09 jours	15 jours 15 jours 15 jours	
09	Aménagement et bitumage de la route Kandi-Banikoara	Néant					
10	Contrôle et surveillance des travaux d'aménagement et de bitumage de la route Kandi-Banikoara	Néant					
11	Travaux de construction du passage supérieur de Steinmetz	N°15 N°16	26/01/09 22/02/09	02/02/09 03/03/09	07 jours 09 jours	15 jours 15 jours	

prime de performance 1er trim 2009 doc/2

10/14

12	Contrôle et surveillance des travaux de construction du passage supérieur de Steinmetz	N°11	06/01/09	14/01/09	06 jours	15 jours	
13	Travaux de construction du passage supérieur de Houéyitho	N°13	06/01/09	13/01/09	07 jours	15 jours	
		N°14	06/02/09	10/02/09	04 jours	15 jours	
14	Contrôle et surveillance des travaux de construction du passage supérieur de Houéyitho	Néant					
15	Aménagement et reconstruction de la route Godomey-Calavi	N°13	13/02/09	19/02/09	06 jours	15 jours	
		N°14	06/03/09	12/03/09	06 jours	15 jours	
		N°15	20/03/09	24/03/09	04 jours	15 jours	
16	Contrôle et surveillance des travaux d'aménagement et reconstruction de la route Godomey-Calavi	N°08	22/01/09	26/01/09	04 jours	15 jours	
		N°09	10/03/09	12/03/09	02 jours	15 jours	
		N°10	19/03/09	25/03/09	06 jours	15 jours	
17	Travaux de réhabilitation de la liaison Aéroport-Place du Souvenir-Air Afrique	N°07	19/01/09	20/01/09	01 jour	15 jours	
		N°08	24/02/09	03/03/09	07 jours	15 jours	
		N°09	20/03/09	31/03/09	11 jours	15 jours	

10/04

**RAPPORT D'ACTIVITES DE LA DTN DANS CADRE CONTRAT D'OBJECTIFS  
(Courant premier trimestre)**

d) Niveau d'exécution des Etudes

N°	TITRE DU PROJET	NOMBRE DE RAPPORTS D'ETUDE DEPOSES		DATE DE DEPOT	OBSERVATIONS
		Nombre d'APS	Nombre d'APD		
1	Etude de faisabilité technico économique de la route Hillacondj – Ouidah – Godomey et mise en œuvre des mesures confortatives pour la route nationale inter – états N°1	1		15/02/09	Rapport définitifs APS+EIE+Etudes Economique
2	Etude de faisabilité technico économique de la route Sortie Calavi – Carrefour Missésinto		1	23/03/09	Rapport définitif et DAO
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	---	

Total APS = 1

Total APD = 1

- APS Prévus = 1

- APD Prévus = 1

10.04

e) Niveau d'exécution des travaux

N°	TITRE DU PROJET	EXECUTION DES TRAVAUX		OBSERVATIONS
		Physique (km réalisé)	Financière	
1	Travaux d'aménagement et de reconstruction du tronçon de route Akossombo-Place du Souvenir	00	719 millions	Les travaux de revêtement sont terminés, reste les contre-allées
2	Aménagement et bitumage de la route Akpro Misséréti-Dangbo-Adjohoun-Bonou-Kpédékpo	00	2 598 millions	
3	Aménagement et bitumage de la route Comé-Possotomé-Bopa-Zoungborou	10	1 917 millions	
4	Réaménagement et bitumage de la route Djougou-N'Dali	06	1 511 millions	
5	Aménagement et bitumage de la route Kandi-Banikoara	00	00 millions	
6	Construction du passage supérieur de Steintetz	00	1 934 millions	
7	Construction du passage supérieur de Houéyho	00	352 millions	
8	Aménagement et reconstruction de la route Godomey-Calaï	01	1 847 millions	
9	Travaux de réhabilitation de la liaison Aéroport-Place du Souvenir-Air Afrique	1,2	1 000 millions	
Total		17,2 km	12 678 millions	

Total km réalisés : 17,2 km  
 km prévus : 10 km  
 Montant réalisé : 12 678 de FCFA  
 Montant prévu : 4 000 millions de FCFA

f) Seuils de déclenchement de la prime et des pénalités

1. Montants des investissements

Seuils : min – 80%

10.04

max - 100%

Montant prévu = 4 000 millions  
 Montant réalisé = 12 678 millions  
 Pourcentage = 316,9 %

**2. Montants des décomptes**

Seuils : min - 80%  
 max - 100%

Montant prévu = 4 000 millions  
 Montant réalisé = 12 678 millions  
 Pourcentage = 316,9 %

**3. Kilomètres terminés**

Seuils : min - 80%  
 Max. - 100%

Kilomètres prévus = 10,00 Km  
 Kilomètres réalisés = 17,20 km  
 Pourcentage = 172,00 %

**4. Nombre d'Avant-Projet Sommaire (APS)**

Seuils : Min. - 80%  
 Max. - 100%

Nombre prévu = 1  
 Nombre réalisé = 1  
 Pourcentage = 100%

**5. Nombre d'Avant-Projet Détaillé**

Seuils : min. - 80%  
 max. - 100%

Nombre prévu = 1  
 Nombre réalisé = 1  
 Pourcentage = 100 %

Cotonou, le 06 AVR. 2009

Le Directeur des Travaux Neufs  
  
 Fonalemi E. S. WANKPO  


## **Annexe n°5 : Spécimen de fiches de poste**

Annexe n°5 : **Spécimens de fiches de poste**

DESCRIPTION DE POSTE		Poste n°
<b>Emploi Cadre</b>		Classification
Désignation du Poste :		
Unité administrative de rattachement :		
Dénomination de la fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
Exigence du poste :		
Profil de formation :		
Expérience professionnelle :		
Aptitudes particulières :		
Titulaire du poste (nom et prénoms) :		
Formation professionnelle :		
Responsabilités – Attributions – Tâches		
Description sommaire		
Description détaillée des responsabilités		
1- Responsabilités de gestion 2- Responsabilités spécifiques 3- Responsabilités particulières		
Date de la rédaction de la description du poste :	Date et Signature du supérieur hiérarchique	Date et Signature du/de la titulaire du poste :

:

DESCRIPTION DE POSTE		Poste n°
<b>Emploi non Cadre</b>		Classification
Désignation du Poste :		
Unité administrative de rattachement :		
Dénomination de la fonction :		
Intérim (suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
Exigence du poste :		
Profil de formation :		
Expérience professionnelle :		
Aptitudes particulières :		
Titulaire du poste (nom et prénoms) :		
Formation professionnelle :		
Responsabilités – Attributions – Tâches		
Description sommaire		
Description détaillée des responsabilités		
1- Responsabilités spécifiques		
2- Responsabilités particulières		
Date de la rédaction de la description du poste :	Date et Signature du supérieur hiérarchique	Date et Signature du/de la titulaire du poste :

## **Annexe n°6: Fiche d'objectifs**

Annexe n°6 :

**FICHE D'OBJECTIF**

Date :

<b>Direction Générale : DGTP</b> Unité administrative : Nom :
---

<b>OBJECTIF</b>	
Situation visée :	
Mesure :	
Echéance :	

<b>BENEFICE</b>	
Structure :	
Unité :	
Personnel :	

<b>OBSTACLES</b>	

<b>SOLUTIONS/STRATEGIES</b>	

## **Annexe n°7 : Appréciation du personnel**

Annexe n°7

<b>Appréciation du personnel</b>		
<b>Personnel</b>  <b>Année 20...</b>	Nom :	Direction :
	Prénom :	Service :
	Né (e) le :	Division :
	Date de l'entretien :	Fonction :
	Date du précédent entretien :	Coefficient :
Contribution par rapport aux besoins du poste +, ≥, =, - <b>Commentaires de la hiérarchie lors de l'entretien</b>		
<input type="checkbox"/> qualité du travail		
<input type="checkbox"/> quantité du travail		
<input type="checkbox"/> communication		
<input type="checkbox"/> ouverture vers usagers (externe et interne)		
<input type="checkbox"/> comportement		
<input type="checkbox"/> aptitude au travail en groupe		
<input type="checkbox"/> initiative créativité		
<input type="checkbox"/> adaptation au changement/capacité à apprendre		
<input type="checkbox"/> degré d'implication		
<input type="checkbox"/> jugement/sens de la décision		
<input type="checkbox"/> Professionnalisme/fiabilité		
<input type="checkbox"/> mettre en évidence les points forts, les points à améliorer par des exemples actuels		
<b>Contribution générale par rapport aux besoins du poste</b>	Cocher la case retenue  <input type="checkbox"/> Besoins dépassés <input type="checkbox"/> Besoins largement atteints <input type="checkbox"/> Besoins atteints <input type="checkbox"/> Besoins non atteints	
<b>Signatures</b>		
Appréciateur de l'intéressé (e)	L'intéressé (e)	Superviseur de l'appréciateur
- Original : RH - 1 copie à l'intéressé (e) - 1 copie à l'appréciateur		

## **Annexe n°8 : Orientation et potentiel**

Annexe n°8

<b>Orientation et potentiel</b>		<u><b>Confidentiel</b></u>	
A ne pas remettre à l'intéressé (e)			
Nom :		Prénom :	
Fonction :		Date :	
Direction :		Service :	
Rappel de la performance :			
Caractéristiques liées au potentiel			
+	=	-	
			Capacités à apprendre des choses nouvelles
			Maîtrise de soi
			Esprit d'initiative
			Capacité à faire face à une surcharge temporaire
			Créativité
			Adaptabilité au changement
			Va au devant des responsabilités
			Entretien un climat de communication facile
			Sait rendre compte
			Apte à promouvoir la sécurité
			Désir d'accéder à un poste supérieur
			Mobilité professionnelle/géographique
Commentaires :  <hr/> L'intéressé (e) est-il susceptible d'assurer des responsabilités plus importantes ?  Immédiatement <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non  Dans 2 ou 3 ans <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non			
			Type de
		Hiérarchie	
		Filière	
		Les deux	
Dans quel poste, par exemple :  Propositions d'orientation et de promotion :			
Appréciation de l'intéressé (e)		Superviseur de l'appréciateur	
Nom :		Nom :	
Fonction :		Fonction :	
Date et signature :		Date et signature	
Original RH			

## **Annexe n°9 : Compte rendu d'entretien**

Annexe n°9

### Compte rendu d'entretien

<b>Commentaires de l'Intéressé (e)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur son activité /ses responsabilités</li>   <li>▪ Sur son appréciation/ Son niveau de contribution</li>   <li>▪ Sur ses souhaits d'orientation (mutation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Action recommandée pour améliorer la contribution</li>   <li>▪ Objectifs retenus en commun pour l'année à venir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autres commentaires</li> </ul>

#### Dates/Signatures

Appréciateur de l'intéressé (e)	L'intéressé (e)	Superviseur de l'appréciateur

## **Annexe n°10 : Support à l'entretien d'appréciation**

Annexe n°10

## Support à l'entretien d'appréciation

### CONTRIBUTION

La contribution s'évalue par rapport au poste et aux objectifs fixés.

En regard de chacune des rubriques, indiquer le niveau de réalisation :

+ Besoins dépassés

≥ Besoins largement atteints

= Besoins atteints

- Besoins non-atteints

avec commentaires de la hiérarchie et compte rendu d'entretien de l'intéressé (e).

Les besoins sont considérés atteints quand :

▪ **Qualité de travail** :

L'intéressé (e) fait un travail conforme aux exigences (coût, délai...) Le travail n'a pas à être repris. Il est correctement effectué.

▪ **Quantité de travail** :

L'intéressé (e) fait tout le travail demandé. Il va au devant du travail et ne perd pas le temps.

▪ **Autonomie** :

L'intéressé (e) n'a pas besoin d'être guidé pas à pas.

▪ **Communication** :

L'intéressé (e) fait remonter l'information et sait rendre compte.

▪ **Ouverture usagers** :

L'intéressé (e) satisfait les usagers (internes et externes). Il a le sens du service public.

▪ **Comportement sécurité/Environnement** :

L'intéressé (e) a une approche positive et prend en charge la sécurité pour lui et ses collègues.

▪ **Aptitude au travail en groupe** :

L'intéressé (e) comprend et prend en compte le problème des autres (usagers internes et/ou externes). Il adhère aux objectifs du groupe. Il est prêt à aider les autres et a la volonté de s'intégrer à un groupe.

▪ **Initiative/créativité** :

L'intéressé (e) est capable de faire face à des situations imprévues. Il propose des solutions nouvelles et améliore les procédures existantes.

▪ **Adaptation au changement/Capacité à apprendre** :

L'intéressé (e) est capable de travailler dans un environnement changeant. Il sait remettre en cause ses méthodes de travail et apprend rapidement.

▪ **Degré d'implication** :

L'intéressé (e) gère son travail comme si c'était sa propre affaire et se sent pleinement responsable de son domaine d'activité.

▪ **Jugement/Sens de la décision** :

L'intéressé (e) a du jugement. Il sait prendre des décisions opportunes.

▪ **Professionalisme/Fiabilité** :

L'intéressé (e) connaît et maîtrise les différents aspects de son métier (méthodes, contraintes, techniques). Il est capable d'effectuer un diagnostic et sait résoudre les problèmes liés à son métier.

**L'INTERESSE PAR RAPPORT A SON POSTE**

▪ Si la hiérarchie pense que l'intéressé (e) n'est pas bien dans son poste, en préciser les raisons (à indiquer au verso de l'imprimé «Appréciation du personnel»).

▪ Si l'apprécié (e) ne se sent pas bien dans son poste, il doit préciser dans quels domaines d'activité ses compétences pourraient être mieux utilisées.

**OBJECTIFS A REALISER :**

Il est recommandé de se limiter à 1 ou 2 objectifs concrets (à indiquer au verso de l'imprimé «Appréciation du personnel»).

Préciser :

- les résultats attendus
- les moyens mis à disposition : matériels, humains, formation...
- les éléments d'appréciation
- la méthode de suivi/mesure

Commentaire – date et signature de l'appréciateur.

**L'ENTRETIEN**

Remettre plusieurs jours à l'avance une feuille de préparation à l'entretien et préciser le jour et l'heure du rendez-vous. A l'issue de l'entretien et après revue par le niveau n+1, la feuille est signée par l'appréciateur et l'apprécié (e). L'original est envoyé aux ressources humaines. Une copie est remise à l'apprécié (e).

<b>Table des matières</b>	<b>Pag es</b>
Identification du jury.....	I
Déclaration d'engagement.....	Ii
Dédicace .....	iii-iv
Remerciements.....	v-vi
Liste des sigles et des abréviations.....	vii- viii
Liste des tableaux.....	ix
Liste des graphiques et des figures .....	x
Glossaire.....	xi
Résumé.....	Xiii
Sommaire.....	Xiv
Introduction générale.....	1-3
<b>CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Cadre physique et observations de stage.....</b>	<b>5</b>
Paragraphe 1 : Cadre physique de la Direction Générale des Travaux Publics.....	5
A. Présentation générale de la Direction générale des Travaux Publics.....	5
1. Mission et attributions.....	6
2. Organisation et fonctionnement.....	7
2.1. Le Secrétariat administratif.....	7
2.2. La Direction de l'Administration et des Finances.....	8
2.3. La Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation.....	9
2.4. La Direction de l'Entretien Routier.....	9
2.5. La Direction des Travaux Neufs.....	9
2.6. La Direction des Pistes Rurales.....	10
2.7. La Direction de Préparation des Dossiers d'Appel d'Offres.....	10
2.8. Le Centre de Recyclage et de Perfectionnement.....	10
B. Les ressources humaines de la DGTP.....	11
Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des Ressources Humaines.....	14
A. Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines.....	14
1. L'évaluation du rendement du personnel .....	14
2. Les conditions de travail du personnel .....	18
3. La formation .....	20
B. Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	22
1. Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	22
2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	23
3. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : problématiques possibles.....	23
<b>Section 2 : Ciblage de la problématique à la vision globale de résolution.....</b>	<b>24</b>
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique .....	24
A. Problématique retenue et formulation du sujet.....	24
B. Spécification de la problématique.....	25
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie.....	26
A. Approche théorique de résolution du problème général.....	27
B. Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques.....	27

<b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....</b>	<b>31</b>
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature.....	31
A. Objectifs de l'étude et formulations des hypothèses.....	31
1. Fixation des objectifs de recherche.....	31
1.1. Objectif général.....	32
1.2. Objectifs spécifiques.....	32
2. Formulation des hypothèses de l'étude.....	32
2.1. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	32
2.2. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....	33
2.3. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3.....	34
B. Synthèse des préoccupations et élaboration du tableau de bord de l'étude.....	35
1. Synthèse des préoccupations.....	35
2. Elaboration du Tableau de bord.....	36
C. Revue de la littérature liée à la problématique.....	37
1. Clarification des concepts clés de l'étude.....	37
1.1. L'évaluation du rendement.....	37
1.2. La performance.....	38
2. Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence de fiche de poste.....	39
3. Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence de contrat d'objectifs individuels.....	40
4. Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'absence d'entretien d'évaluation.....	42
Paragraphe 2. De la méthodologie adoptée.....	43
A. Approche empirique.....	43
1. Objectif de la collecte des données.....	43
2. Méthodes de la collecte des données et échantillonnage.....	44
2.1. l'observation.....	44
2.2. L'enquête interne.....	44
2.3. La recherche documentaire.....	44
3. Dépouillement et présentation des données.....	44
B. Approche théorique.....	44
1. Choix théorique lié au problème d'absence de description de poste.....	45
1.1. Norme ou repère d'amélioration.....	45
1.2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1.....	45
2. Choix théorique lié au problème d'absence d'objectifs individuels.....	45
2.1. Norme ou repère d'amélioration.....	45
2.2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2.....	46
3. Choix théorique lié au problème d'absence d'entretien d'évaluation.....	46
3.1. Norme ou repère d'amélioration.....	46
3.2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3.....	46
<b>Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre .....</b>	<b>46</b>
Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses .....	46
A. Présentation et analyse des données.....	46
B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	52

1. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°1.....	52
2. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°2.....	52
3. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°3.....	53
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre .....	54
A. Approches de solutions .....	54
1. Approche de solution au problème spécifique n°1.....	54
2. Approche de solution au problème spécifique n°2.....	56
2.1. La gestion par objectif. ....	56
2.2. La détermination de l'objectif individuel.....	56
3. Approche de solution au problème spécifique n°3.....	59
3.1. La rencontre et l'entretien .....	60
3.2. Le déroulement de l'entretien d'évaluation.....	60
B. Conditions de mise en œuvre .....	60
1. L'information sur le bloc de la performance.....	61
2. L'implication des acteurs concernés dans la mise en œuvre de l'évaluation du rendement.....	63
2.1. L'implication de l'équipe dirigeante.....	63
2.2. L'implication des travailleurs.....	65
3. Recommandations à l'endroit de la DGTP.....	64
Conclusion générale.....	65
Bibliographie.....	70
Annexes.....	72
Annexe n°1.....	74
Annexe n°2.....	77
Annexe n°3.....	80
Annexe n°4.....	86
Annexe n°5.....	94
Annexe n°6.....	97
Annexe n°7.....	99
Annexe n°8.....	101
Annexe n°9.....	103
Annexe n°10.....	105
Table des matières.....	108