



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE (E.N.A.M)



## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

ANNEE ACADEMIQUE 2006 – 2007

3<sup>ème</sup> PROMOTION

# CONTRIBUTION A L'EVALUATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES A LA HAUTE AUTORITE DE L'AUDIOVISUEL ET DE LA COMMUNICATION (HAAC)

Réalisé et soutenu par : Assanatou C. K. BA OROU

Sous la direction de :

Maître de stage :

**Noël Aubert SOHOUEYOU**  
*Secrétaire Général de La HAAC*

Directeur de mémoire :

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

Juillet 2007

# **JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE**

PRESIDENT : Véronique ZOCLI

VICE PRESIDENT : Frantz MASSOUBODJI

MEMBRE :

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

# DEDICACES

## Je dédie ce mémoire

- A mon père **BA OROU Chabi Kènou** pour son sens de responsabilité pour l'éducation de ses enfants.
- A ma mère **ZIME Gnanki Bougnon**, à qui je souhaite une longue vie
- A mon Feu époux **KOURI Orou Maré**, qu'il repose en paix.
- A mes enfants **Souléïmane et Abdoul – Hafiz** que ce travail soit un exemple pour eux.
- A Mes **frères et sœurs** pour la solidarité familiale qui a toujours existé entre nous.
- A mes **neveux et nièces**
- A toutes les familles **BA OROU CHABI KENOU, BAOUA BONI et DARAN KOTO N'GOBI** de Bembéréké.

# REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- **Dieu**, le Tout Puissant qui ma donné la force nécessaire pour réaliser ce travail
- Mon directeur de mémoire, Monsieur **Martin DAVOH** qui malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre ce mémoire ;
- Mon maître de stage, Monsieur **Aubert Noël SOHOUEYOU** ;
- Monsieur **Simon Coffi GNANSOUNOU** pour ses précieux conseils ;
- Tous **les professeurs de l'ENAM** principalement à ceux de la filière gestion des ressources humaines pour avoir contribué à ma formation ;
- Tous **les membres du jury**, qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail ;
- Monsieur **Ali ZATO**, Président de la HAAC ;
- Tous **les conseillers de la HAAC** ;
- Monsieur **Sé N'Bouro OUOROU BOUN**, Directeur de Cabinet du Président de la HAAC
- Tout **le personnel de la HAAC** ;
- Tout **le personnel administratif de l'ENAM** ;
- Tous **les stagiaires de la filière GRH promotion 2005 – 2007** ;
- Tous ceux qui, de diverses manières, ont apporté leur assistance à la réalisation de ce travail.

# **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**APE** : Agent Permanent de l'Etat

**HAAC** : Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**RH** : Ressource Humaine

**SGAPE** : Statut Général des Agents Permanent

**SMART** : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel

# LISTE DES TABLEAUX

**Tableau N°1** : Tableau des problématiques possibles

**Tableau N°2** : Tableau des approches générique

**Tableau N°3** : Tableau de bord de l'étude

**Tableau N°4** : Répartition des données de la collecte par rapport à l'insuffisance de définition des responsabilités

**Tableau N°5** : Répartition des données de la collecte par rapport à la faible régularité dans la fixation des objectifs

**Tableau N°6** : Répartition des données de la collecte par rapport l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées

**Tableau N°7** : Tableau des critères communs à toutes les catégories

**Tableau N°8** : Tableau des critères spécifiques à chaque catégorie

# GLOSSAIRE

- › **Attitude** : Prédileposition à réagir de manière préférentielle et récurrente favorable ou défavorable face à une personne, un objet, une action, une affirmation ou une situation.
- › **Aptitude** : Ensemble des qualités physiques et intellectuelles utilisées ou non, identifier ou non d'un individu susceptible d'être pris en compte dans sa vie professionnelle.
- › **Compétence** : C'est l'ensemble des capacités professionnelles ou des aptitudes et attitudes permettant de résoudre un problème technique et ou professionnel.
- › **Evaluer** : Déterminer ou apprécier la valeur ou l'importance d'une question, d'un élément ou d'une activité.
- › **Efficacité** : C'est le fait d'atteindre les résultats.
- › **Efficience** : C'est le fait d'atteindre les résultats avec peu de moyen
- › **Gestion des Ressources Humaines** : C'est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.
- › **Politique des Ressources Humaines** : C'est l'ensemble des attitudes, des intentions et des objectifs de la haute direction à l'endroit des conduites acceptables ou approuvées en matière d'acquisition, de conservation, de développement des ressources humaines et de création d'un lieu de travail satisfaisant et valorisant.

- › **Potentiel** : C'est la capacité personnelle qu'un employé peut développer pour fournir une performance élevée dans son travail
  
- › **Rendement** : C'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.
  
- › **Ressources Humaines** : c'est l'ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs

# RESUME

De nos jours le développement de toute organisation passe par la qualité de ses Ressources Humaines (RH). Ainsi pour obtenir de meilleur rendement de leur part, les dirigeants des organisations doivent trouver des voies et moyens pour les valoriser.

Pour ce faire, parmi les différentes politiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), l'évaluation occupe une place de choix. Mais il est à remarquer que le système actuel de notation pratiqué dans la fonction publique béninoise ne favorise pas une évaluation objective des RH.

Il importe donc de trouver des solutions en vue d'une meilleure évaluation de ces derniers. C'est ce qui nous a amené à réfléchir sur le thème « Contribution à l'évaluation optimale des RH à la HAAC ».

Notre étude se propose au regard des insuffisances identifiées dans ce domaine, d'apporter des solutions aux problèmes qui entravent l'objectivité des évaluations. L'objectif de notre étude est donc de contribuer à l'évaluation objective des RH à la HAAC.

De la problématique liée à cette étude, les problèmes spécifiques ci-après ont été identifiés :

- Insuffisance de définition des responsabilités
- faible régularité dans la fixation des objectifs
- insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées.

Pour trouver les causes liées à ce problème, nous avons formulé des hypothèses qui après vérification par des enquêtes menés ont prouvé que la résolution de ces problèmes passe par un certain nombre de préalables à savoir la description des postes, l'instauration d'une gestion axée sur les objectifs et la définition de critères et méthodes objectifs d'évaluation.

Notre étude se propose au regard de ces insuffisances identifiées, d'apporter des solutions aux différents problèmes qui entravent l'objectivité des évaluations. C'est pourquoi nous avons proposé des recommandations et des mises en œuvres pour que notre objectif qui est celui de l'évaluation objective des RH soit atteint.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION GENERALE

**Chapitre I** : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique de l'évaluation objective des Ressources Humaines à la HAAC

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observation de stage à la HAAC

Paragraphe 1 : Présentation de la HAAC

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la pratique de l'évaluation des Ressources Humaines à la HAAC

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

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

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

**Chapitre II** : Cadre théorique de l'étude et approche de solutions pour une évaluation optimale des Ressources Humaines à la HAAC.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

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

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données

Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de leur mise en œuvre

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**

---

## INTRODUCTION GENERALE

L'importance des Ressources Humaines (RH) dans la gestion des entreprises et des organisations quels que soient leur taille, le secteur et le domaine d'activité, est une évidence que personne ne conteste de nos jours.

La fonction Ressource Humaine est devenue un élément stratégique de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise "post industrielle". Les ressources humaines contribuent à augmenter la compétitivité de l'entreprise seule garante de sa pérennité et de sa croissance. C'est alors elles qui permettent aux entreprises de se distinguer les unes des autres.

Ainsi, la productivité des ressources humaines et la qualité de la vie au travail sont devenues deux préoccupations majeures dans notre société. D'une part, on voudrait produire plus et mieux avec les ressources dont on dispose et d'autre part, on voudrait améliorer les conditions et les lieux d'exécution du travail. Ce sont là deux objectifs distincts dont la réalisation conjuguée suppose des connaissances au plan du comportement humain et de l'utilisation efficace des hommes et des femmes à l'emploi pour des organisations. C'est pourquoi, toute organisation qui veut atteindre ses objectifs doit nécessairement mettre un accent sur le développement de ses RH qui constituent le premier vecteur de création de la plus-value.

Ainsi, les dirigeants des entreprises que sont les responsables des RH sont tenus de veiller à la qualité de leur personnel.

L'administration publique béninoise qui est une organisation est confrontée à de sérieux problèmes de gestion de ses RH ; c'est la raison pour laquelle la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990 avait préconisé la tenue des états généraux de la Fonction Publique et de la modernisation administrative.

Il ressort des conclusions de ces assises, la nécessité de reformer l'administration publique. Mais, depuis plus de quinze ans, des tentatives de cette réforme ont été amorcées. Celles-ci ont malheureusement échoué. En témoigne le système d'avancement au mérite.

---

Le service public béninois est donc demeuré dans un système de contre performance et d'inefficacité de ses RH dû principalement à l'absentéisme, au retard, au manque d'objectif, à la mauvaise gestion des carrières, au manque de motivation, à la corruption et à la politisation des postes.

Le système de notation qui est en cours actuellement et qui permet d'évaluer les agents permanents de l'Etat comporte des insuffisances et est sujet à de nombreux dysfonctionnements qui empêchent le développement personnel de ces derniers. Les notes qui sont souvent attribuées ne reflètent pas la réalité. Les critères du système de notation que sont la connaissance professionnelle, la culture générale, l'assiduité, la ponctualité, l'efficacité et/ou la capacité de direction sont peu objectifs et ne se basent sur aucun rendement. C'est ce qui justifie le fait que les agents accordent peu d'importance à la notation.

La Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC) qui est un service public, est confrontée aux mêmes problèmes de gestion de son personnel.

Pour pallier cet état de chose, et rendre les agents plus efficaces, la HAAC doit trouver les voies et moyens pouvant lui permettre d'évaluer leur rendement. Cela permettra non seulement de connaître la contribution de chacun à la réalisation de l'objectif global mais également, d'améliorer les conditions de vie et de travail des agents.

L'évaluation apparaît comme l'un des moyens pouvant lui permettre de responsabiliser les agents et de les rendre plus performants et plus efficaces.

C'est la raison pour laquelle, pour contribuer à résoudre ce problème nous avons retenu comme thème de réflexion : « Contribution à l'évaluation optimale des Ressources Humaines à la HAAC ».

Pour mener à bien notre recherche, notre étude s'articulera autour de deux chapitres :

- le premier traitera du cadre institutionnel de l'étude et du ciblage de la problématique ;
- et le deuxième portera sur le cadre théorique de l'étude et les approches de solutions.

---

---

**SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS  
DE STAGE A LA HAAC.**

Dans cette section, nous allons procéder à la présentation générale de la HAAC et à l'état des lieux sur la gestion des ressources humaines.

**PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA HAAC****I - STATUT, MISSION ET ACTIVITES DE LA HAAC****A) Statut**

La HAAC est une Institution de la République prévue par la Constitution du 11 décembre 1990 en ses articles 24, 142 et 143, elle est régie par la Loi Organique N°92-021 du 21 août 1992 relative à la HAAC. Elle a été installée le 14 juillet 1994 et en est à sa troisième mandature.

**B) Missions et Activités de la HAAC**

Aux termes de l'article 142 de la Constitution, la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication a pour mission de garantir et d'assurer la liberté et la protection de la communication de masse dans le respect de la loi.

Elle veille au respect de la déontologie en matière d'information et à l'accès équitable des partis politiques, des associations et des citoyens aux moyens officiels d'information et de communication.

De manière spécifique, elle veille à :

- *l'utilisation équitable et appropriée des organismes publics de presse et de communication audiovisuelle par les institutions de la république, chacune en fonction de ses missions constitutionnelles et assure le cas échéant, les arbitrages nécessaires ;*
- *assurer l'égalité de traitement entre tous les opérateurs en matière de presse et de communication ;*
- *proposer à la nomination par le Chef de l'Etat en Conseil des Ministres, les directeurs des organes de presse de service public (radio, télévision et presse écrite) ;*

- 
- 
- *garantir l'autonomie et l'impartialité des moyens publics d'information et de communication ;*
  - *veiller à favoriser et à promouvoir la libre concurrence ;*
  - *garantir les conditions de soutien de l'Etat à la presse publique et à la presse privée ;*

## **II - LE PERSONNEL DE LA HAAC**

La HAAC est constituée d'un collège de neuf conseillers appuyé par un personnel administratif.

### **A) Les Conseillers à la HAAC**

Les Conseillers à la HAAC sont au nombre de neuf (09) dont :

- Trois (03) désignés par le bureau de l'Assemblée Nationale
- Trois (03) désignés par le Président de la République
- Trois (03) élus par les professionnels des médias

Ils sont ensuite nommés par décret pour un mandat de cinq (05) ans non renouvelable et non révocable.

### **B) Le personnel administratif**

Le personnel administratif de la HAAC est composé au total de cent vingt cinq (125) agents dont trente huit (38) agents permanents de l'Etat (APE) et quatre vingt sept (87) agents contractuels.

## **III – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

L'organisation structurelle repose sur quatre (4) principaux organes :

- Le Bureau
- Les commissions
- Le cabinet
- Le secrétariat administratif.

---

---

### **A) Le Bureau**

C'est l'organe dirigeant de la HAAC. Il est composé de quatre (4) membres :

- le président de la HAAC
- le vice-président de la HAAC
- et deux rapporteurs.

### **B) Les Commissions**

Il existe des commissions permanentes et des commissions temporaires à la HAAC.

#### **1- Les Commissions permanentes**

Elles sont au nombre de huit (8) :

1. La Commission de la Législation et du Contentieux
2. La Commission de la Formation et de la Documentation
3. La Commission des Techniques et des Nouvelles Technologies de la Communication
4. La Commission des Relations Extérieures et de la Coopération
5. La Commission de la carte de presse, de l'Ethique et de la Déontologie
6. La Commission des Médias de Service Public
7. la Commission des Médias du Secteur Privé
8. La Commission des Relations Publiques et de la Communication.

A l'exception du président, chaque conseiller assure la présidence d'une commission.

#### **2- Les Commissions temporaires**

Elles s'occupent de l'étude des dossiers particuliers ou spécifiques. La composition et la définition de leurs tâches sont précisées dans la décision qui les crée.

### **C) Le Cabinet**

Le Président de la HAAC est assisté dans ses activités d'un cabinet composé :

- d'un Directeur de cabinet

- 
- de deux chargés de mission
  - d'un attaché de cabinet, chargé du protocole
  - d'un attaché de presse
  - d'un secrétaire particulier.

#### **D) Le Secrétariat Administratif**

Le Secrétariat Administratif est dirigé par un secrétaire général qui assiste le Président et le bureau de la HAAC. Sous leur autorité, il supervise les activités de l'Institution et en constitue la mémoire. Le secrétaire général est le responsable de l'administration de la HAAC. Ainsi toutes les directions sont placées sous son autorité.

##### **▪ Les Directions**

Les directions étudient les dossiers à examiner par les commissions, fournissent des éléments d'appréciation et émettent des avis susceptibles de fonder les décisions de la HAAC.

#### **1. La Direction des Affaires Juridiques, de la Déontologie et du Contentieux**

Elle est chargée d'étudier, au niveau de l'administration, toutes les questions relatives aux affaires juridiques, à la déontologie en matière de presse et de communication ainsi qu'aux affaires contentieuses en vue de faire des propositions conséquentes à soumettre aux commissions compétentes.

Pour mener à bien sa mission, la Direction des Affaires juridiques, de la Déontologie et du Contentieux dispose de deux services : le service des affaires juridiques et le service de la déontologie et du contentieux.

#### **2. La Direction de la Formation et de la Documentation**

La direction de la Formation et de la Documentation assure la mise en oeuvre du programme de formation, de recyclage et de perfectionnement des animateurs de la presse et de la communication ainsi que du personnel de la HAAC. Elle veille à la bonne gestion du fonds documentaire de l'Institution.

---

La Direction de la Formation et de la Documentation est appuyée dans sa mission par deux services : le service de la formation et le service de la documentation et des publications.

### **3. La Direction des Techniques et des Technologies Avancées**

La Direction des Techniques et des Technologies Avancées assure le suivi et la gestion de toutes les questions relatives à l'exploitation technique des services de radiodiffusion sonore et de télévision aussi bien de service public que du secteur privé.

La Direction des Techniques et des Technologies Avancées s'appuie sur trois services qui l'aident à conduire la mission à elle assignée : le service des radios, télévisions et stations terriennes, le service de la gestion des fréquences et le service des technologies de la communication.

### **4. La Direction de la Coopération et de la Communication**

La Direction de la Coopération et de la Communication assure la dynamique du partenariat entre la HAAC, les instances étrangères de régulation des médias et de toutes autres structures nationales ou internationales entretenant avec elle un partenariat. Elle est en outre chargée des relations entre la HAAC et les autres institutions de la République et de la bonne circulation de l'information relative aux activités de la HAAC au sein de l'opinion publique nationale et internationale.

La Direction de la Coopération et de la Communication est appuyée dans sa mission par deux services : le service de la coopération et le service des relations publiques.

### **5. La Direction des Médias**

La direction des Médias assure le bon fonctionnement des organes de presse tant de service public que du secteur privé et étudie toutes questions relatives à leur épanouissement. Elle analyse les programmes des services de communication audiovisuelle et le contenu des publications.

---

---

## **6. La Direction Administrative et Financière**

La Direction Administrative et Financière est chargée de la gestion administrative, comptable et financière de la HAAC.

Elle assure en conséquence :

- la gestion de la carrière du personnel ;
- la préparation du projet de budget en concertation avec les Directions ;
- la gestion du budget sous l'autorité du Président de la HAAC ;
- la mobilisation et la gestion des ressources financières.

Elle assure la gestion financière et comptable de l'aide de l'Etat à la presse privée.

Pour conduire avec efficacité sa mission, la Direction Administrative et Financière est soutenue par cinq services : le Service Financier et Comptable, le Service du Matériel et de l'Entretien, le Service des Ressources Humaines, le Service des Archives et le Service du Secrétariat.

### **Paragraphe 2 : ETAT DES LIEUX SUR LA PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA HAAC**

L'état des lieux sur les activités de la HAAC nous conduira dans cette partie à aborder les pratiques de la GRH, ainsi que les problèmes qui y sont liés.

#### **I- LES PRATIQUES DE LA GRH A LA HAAC**

Dans cette partie nous retracerons l'application des différentes branches de la GRH à savoir :

- le recrutement
- la formation
- la promotion
- l'évaluation des RH
- la rémunération
- La carrière
- Les conditions de travail

---

## **A) La pratique du recrutement**

Le recrutement est une pratique de GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts.

La HAAC est un service public de l'Etat qui emploie trois sortes d'agents :

- les APE ;
- les contractuels APE
- les contractuels de la HAAC.

La question de l'insuffisance de personnel a conduit le Ministère de la Fonction Publique d'alors à autoriser la HAAC en attendant la reprise des recrutements à la fonction publique à effectuer des recrutements.

Malheureusement, le constat est que les recrutements ont continué même après la mise à disposition par le Ministère de la Fonction Publique de nouveaux agents.

Ces recrutements sont faits sur la base de la cooptation sans aucun texte, dans ces conditions le risque est grand de recruter des personnes n'ayant pas les qualifications nécessaires pour pouvoir occuper les postes vacants ou offerts. De même, ces recrutements ne tiennent pas compte des besoins réel en personnel. Les pratiques de recrutement à la HAAC ne tiennent pas compte d'une part de la procédure en la matière On peut donc conclure d'une part, **une absence de procédure dans les recrutements** et d'autre part, que **les besoins en personnel sont mal identifiés**.

Avec ces recrutements, l'effectif de la HAAC a doublé en moins de cinq (05) ans et est passé de soixante seize (76) en 2002 à cent vingt cinq (125) en 2007 dont trente six (36) de la catégorie A, quinze (15) de la catégorie B, sept (07) de la catégorie C soixante six (66) de la catégorie D et un (01) agent de la catégorie E. **Il n'existe pas non plus un plan prévisionnel de recrutement qui tienne compte des départs dans les services.**

Malgré cela, l'administration de la HAAC souffre d'une insuffisance de personnel. En effet, sur dix sept (17) services, seuls six (06) sont fonctionnels.

---

Certains directeurs et les chefs services n'ont pas de collaborateurs. Il se pose alors le problème de **l'insuffisance de personnel**.

### **B) La pratique de la formation**

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique ou professionnelle ; La gestion de la formation consiste donc à mettre en œuvre la politique de formation et à contrôler les actions à mener.

A la HAAC si chaque année, grâce à l'aide de l'Etat à la Presse, les professionnels des médias suivent des formations, il n'en est pas de même pour le personnel administratif de la HAAC. Il n'existe pas des formations de perfectionnement ou de recyclage à l'intention du personnel administratif.

La direction de la formation en charge de cette pratique ne dispose pas d'un plan de formation qui puisse lui permettre d'assurer le perfectionnement du personnel.

Cette situation s'explique par le fait qu'aucun budget n'est alloué au financement de la formation du personnel administratif. **On peut donc faire remarquer l'absence de formation du personnel due à l'absence de budget.**

### **C) La Pratique de la promotion**

La promotion désigne une progression dans la carrière avec ou sans changement de poste.

Le personnel contractuel recruté à la HAAC, n'a pas bénéficié de promotion. Une possibilité doit leur être offerte pour qu'après un certain temps et après une certaine expérience qu'il ait la possibilité d'être promu à d'autres fonctions. Cette possibilité devait amener les agents à changer de postes. Mais nous avons constaté que le personnel contractuel n'a pas cette possibilité. En effet, les Analystes et les Techniciens de la cabine d'écoute occupent les mêmes postes depuis plus de dix (10) ans sans être promus.

S'agissant des APE, la même situation existe, et certains Chefs Services ou Directeurs occupent les mêmes postes depuis plus de dix (10) ans.

---

Des postes de directions et de services sont vacants au moment où les cadres sont sans poste de responsabilité. Cette situation est la résultante de **l'inexistence d'une politique de promotion et de mobilité interne.**

#### **D) La pratique de l'évaluation des ressources humaines**

C'est une pratique de GRH qui vise à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur a produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Le système d'évaluation des APE repose sur la notation et les avancements sont automatiques tous les deux ans conformément au SGAPE.

En effet, l'article 52 du SGAPE impose aux supérieurs hiérarchiques de noter leurs collaborateurs à partir du 15 Août de chaque année. Mais, dans la réalité, c'est à la veille d'une promotion que les bulletins des années antérieures sont remplis et envoyés au Ministère de la Fonction Publique. Les agents ne sont donc pas notés chaque année comme l'indique le SGAPE. Il y a donc **défaut de notation annuelle.**

Le décret N°90-418 du 31 Décembre 1990 fixant les éléments de notation des APE a énuméré par catégorie d'agents un certain nombre d'éléments sur la base desquels les APE sont notés. L'analyse de ces éléments montre que pour évaluer le personnel à la HAAC, qu'il n'existe pas une pratique de fixation des objectifs. Les agents sont notés sur la base des critères difficilement quantifiables et mesurable. La fixation des objectifs devant se faire à partir des responsabilités définies à chaque poste, nous avons constaté à la HAAC, que les postes ne sont pas suffisamment décrits ni définis. Les seules esquisses qui existent se retrouvent dans le règlement intérieur. On constate que la pratique de l'évaluation à la HAAC ne repose pas sur la fixation des objectifs claires et mesurables par rapport à chacun des responsabilités. Nous en déduisons **la faible régularité dans la fixation des objectifs et une insuffisance de définition des responsabilités.**

L'article 54 du SGAPE quant à lui dispose que les propositions de notes sont faites en comité de direction, mais dans la pratique, à la HAAC, c'est le Secrétaire

---

Général qui note les Agents sans que le Comité de Direction ne statue. Nous relevons **une défaillance des comités de direction.**

Par ailleurs c'est le Secrétaire Général qui n'est pas le supérieur hiérarchique direct de tous les agents qui procède à leur notation. Les notes qu'il donne dans ces conditions sont arbitraires, d'où **l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées.**

### **E) La gestion de la rémunération**

Le personnel de la HAAC est rémunéré selon la grille salariale de la fonction publique. Ainsi, tous les APE ont les salaires qui varient selon leur avancement en grade ou en échelons.

Le salaire des APE ne prend pas en compte le mérite des agents. Quel qu'en soit son rendement, l'agent perçoit son salaire à la fin du mois. Nous constatons que la **rémunération n'est donc pas basée sur le mérite.**

Les contractuels de la HAAC, quand bien même leur premier salaire est fixé selon la grille salariale, ne bénéficient pas de modification de salaire. Ils ont des salaires fixes depuis plus de dix (10) ans. **Nous remarquons alors que les salaires ne sont pas évolutifs pour cette catégorie.**

En ce qui concerne les primes et indemnités que la HAAC octroie, nous avons remarqué que pour les agents occupant les postes de responsabilité, ces primes et indemnités tiennent compte du poste (directeur ou chef service). Mais pour les agents sans poste de responsabilité, l'octroi de ces primes et indemnités ne tient compte ni du rendement, ni de l'ancienneté, ni du grade ni du diplôme. Il se pratique sans référence à aucun texte. On constate donc **un défaut de transparence dans l'attribution des primes et indemnités.**

Malgré cette absence de transparence, nous avons constaté que ces primes et indemnités sont supérieures à celles allouées dans certains ministères. Nous remarquons alors **l'existence de primes et indemnités acceptables.**

Outre les éléments du salaire direct ci-dessus cités, il existe à la HAAC d'autres avantages en nature (bon d'essence) qui sont alloués aux directeurs et chefs services. De même les prises en charge ou les assurances- maladie sont également accordées à tous les agents. **On peut donc conclure qu'il existe des avantages sociaux à la HAAC.**

## **F) La pratique de la gestion des carrières**

La gestion de la carrière offre l'opportunité aux salariés de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel tout au long de leur vie active.

S'agissant de cette pratique nous avons constaté que les APE travaillant à la HAAC dispose d'un plan de carrière qui est celui de la fonction publique, contrairement aux contractuels. Il se pose le problème de **l'inexistence de plan de carrière des agents contractuels de la HAAC.**

La fonction publique de carrière qui s'applique aux APE ne favorise pas le développement de l'agent. Lorsqu'on entre dans un corps, c'est pour y faire carrière, contrairement à la fonction publique d'emploi qui offre beaucoup de possibilités à l'agent. On peut en sortir et y retourner quand on veut. Nous pouvons affirmer **une inadaptation de plan de carrière des APE.**

## **G) Les conditions de travail**

Concernant les conditions de travail, nous avons remarqué que le personnel travail dans un bon cadre avec des équipements performants. Remarquons en cette matière **les bonnes conditions de travail des agents.** Malgré l'existence d'une pratique de rémunération satisfaisante, et une meilleure condition de travail, nous avons constaté que le personnel de la HAAC n'est pas attelé aux tâches, il est souvent en retard au service. Il se pose alors le problème de **manque de conscience professionnelle.**

Il est à remarquer qu'il existe **une solidarité entre les agents de la HAAC.**

## **II - INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX DE BASE**

Dans cette partie, il s'agit d'une part, d'inventorier les atouts et d'autre part, d'identifier les problèmes de la HAAC.

### **A) Inventaire des atouts (Forces et opportunités)**

L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base permet de dire que la HAAC dispose des atouts suivants :

- 1- existence de primes et indemnités acceptable ;
- 2- existence des avantages sociaux ;
- 3- bonnes conditions de travail des agents ;
- 4- existence d'une solidarité entre les agents.

### **B) Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)**

De la description ci-dessus, nous pouvons dégager les problèmes ci-après :

1. absence de procédure dans les recrutements ;
2. besoins en personnels mal identifiés ;
3. inexistence de plan prévisionnel de recrutement ;
4. insuffisance de personnel ;
5. absence de formation de personnel ;
6. non financement des formations ;
7. inexistence de promotion et de mobilité internes ;
8. défaut de notation annuelle ;
9. faible régularité dans la fixation des objectifs ;
10. insuffisance de définition des responsabilités ;
11. défaillance des comités de direction ;
12. insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées ;
13. rémunération non basée sur le mérite ;
14. non évolution du salaire des agents contractuels ;
15. défaut de transparence dans l'attribution des primes et indemnités ;
16. inexistence de plan de carrière des agents contractuels ;
17. inadaptation de plan de carrière des APE ;
18. manque de conscience professionnelle.

## **SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

L'inventaire des différents problèmes nous permettra non seulement d'identifier les problématiques possibles, mais également de choisir et de spécifier la problématique retenue.

## **PARAGRAPHE 1 : CHOIX ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

### **A) Identification des problématiques possibles**

Tous les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés sous cinq (5) problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

**TABLEAU N° 1 : REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES PAR CENTRE D'INTERET : DETERMINATION DES PROBLEMATIQUES POSSIBLES**

N° D'ORDRE	CENTRE D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEME GENERAL	PROBLEMATIQUE
1	Gestion des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de procédure dans les recrutements</li> <li>- les besoins en personnels mal identifiés</li> <li>- inexistence de plan prévisionnel de recrutement</li> <li>- insuffisance de personnel</li> </ul>	Gestion non prévisionnelle des emplois et des compétences.	Problématique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
2	Evaluation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- défaut de notation annuelle</li> <li>- faible régularité dans la fixation des objectifs</li> <li>- défaillance des réunions des Comités de Direction pour les notations</li> <li>- insuffisance de définition des responsabilités</li> <li>- insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées</li> </ul>	Evaluation non objective des RH	Problématique d'une évaluation objective des RH
3	Gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de formation du personnel</li> <li>- non financement des formations</li> </ul>	Gestion de la formation défaillante	Problématique d'une meilleure gestion de la formation.
4	Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence de promotion et mobilité internes</li> <li>- inexistence de plan de carrière des agents contractuels</li> <li>- inadaptation de plan de carrière des APE</li> </ul>	Gestion non efficace des carrières	problématique d'une gestion efficace des carrières
5	Gestion de la motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rémunération non basée sur le mérite</li> <li>- non évolution du salaire des agents contractuels</li> <li>- défaut de transparence dans l'attribution des primes et indemnités</li> <li>- manque de conscience professionnelle</li> </ul>	Non motivation des RH	problématique d'une meilleure motivation des RH

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

---

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles la HAAC devra faire face en vue d'améliorer la gestion de ses ressources humaines.

Cependant, le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les notions acquises en matière de gestion des ressources humaines au cours de notre formation, mais aussi de montrer que c'est par l'efficacité de ses ressources humaines que la HAAC pourra atteindre ses objectifs.

Pour cela, tenant compte des problématiques inventoriées à savoir :

- problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- problématique de l'évaluation objective des RH ;
- problématique d'une meilleure gestion de la formation ;
- problématique d'une gestion efficace des carrières ;
- problématique d'une motivation des RH ;

nous nous proposons, après analyse, et suivant les besoins de notre structure d'accueil de stage, d'axer notre étude sur celle d'une évaluation objective des ressources humaines à la HAAC.

Ce choix se justifie également par le fait que sans efficacité de ses ressources humaines, aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs, et que la survie de toute entreprise dépend de l'atteinte des objectifs.

Rappelons que cette problématique choisie se libelle à travers le problème général de l'évaluation non objective et des problèmes spécifiques ci-après :

- défaut de notation annuelle (problème spécifique N°a)
- faible régularité dans la fixation des objectifs (problème spécifique N°b)
- défaillance des réunions des Comités de Direction pour les notations (problème spécifique N°c)
- insuffisance de définition des responsabilités (problème spécifique N°d)
- insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées (problème spécifique N°e).

---

C'est donc dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques et général liés à cette problématique que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **Contribution à l'évaluation optimale des ressources humaines à la HAAC** »

### **C) Spécification de la problématique**

Aucune organisation publique ou privée ne peut prétendre au développement sans une réelle politique de ses ressources humaines.

La HAAC pour rendre efficaces ses ressources humaines doit mettre en place un système pouvant lui permettre d'évaluer de façon optimale ses derniers. « L'évaluation du personnel permet de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuel) sa performance, ses comportements ou encore son potentiel » (E. MERCIER et G. SCHMIDT (2004) : ***Gestion des Ressources Humaines***, p137).

Pour permettre l'évaluation des ressources humaines de la HAAC, il est important de connaître les problèmes spécifiques liés à cette évaluation.

Ainsi parmi les problèmes énumérés, nous pouvons dire que l'absence des réunions des comités de direction n'est pas à retenir, les modalités de notation seront précisées au cours de la fixation des objectifs, car le plus souvent c'est le supérieur qui fixe les objectifs qui note.

De même, le problème de l'absence de notation annuel sera également résolu au cours de la fixation des objectifs, car tout objectif doit être temporel.

Ces deux problèmes spécifiques étant écartés, il ne nous reste qu'à résoudre les trois autres suivants :

- Insuffisance de définition des responsabilités (problème spécifique N°1) ;

- 
- 
- faible régularité dans la fixation des objectifs (problème spécifique N°2) ;
  - insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées (problème spécifique N°3).

## **Paragraphe 2 : VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE.**

Après la détermination des problèmes spécifiques, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et, par voie de conséquence, le problème général identifié.

### **I – APPROCHE GNERIQUE DE RESOLUTION DU PROBLEME GENERAL**

Rappelons que le problème général est l'absence d'évaluation optimale des RH, l'évaluation est l'équivalent du marché pour le service public c'est-à-dire une technique permettant de sanctionner et de réguler les choix. Toute organisation doit pouvoir évaluer objectivement son personnel afin de connaître son rendement et son aspiration professionnelle.

Pour ce faire, dans le but d'accroître l'efficacité, la HAAC doit améliorer le rendement de ses ressources humaines qui ne doivent plus être considérées comme une charge mais une richesse.

L'amélioration de ce rendement n'est possible que par une évaluation basée sur des critères et des méthodes objectifs d'où la nécessité de la mise en place d'un système pouvant permettre d'évaluer objectivement les RH.

Nous sommes donc, en terme d'approche générique liée au problème général, dans la théorie générale de l'évaluation des ressources humaines qui sera présentée par rapport aux problèmes spécifiques identifiés plus haut.

---

---

## II – APPROCHE GNERIQUE DE RESOLUTION DES PROBLEMES SPECIFIQUES.

La résolution des problèmes spécifiques identifiés plus haut ne peut se faire que par l'amélioration du système de notation.

### A) APPROCHE GNERIQUE LIEE AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

Concernant le problème spécifique n°1 relatif à **l'insuffisance de définition des responsabilités** nous pouvons dire que la définition des responsabilités est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé ; il faut que le supérieur hiérarchique et son collaborateur aient les mêmes perceptions sur les responsabilités du collaborateur par rapport à une fonction donnée. Lorsque les deux ne s'entendent pas sur les attributions du collaborateur, il n'y a pas congruence.

Il y a congruence lorsque le superviseur et le supervisé ont les mêmes perceptions sur les responsabilités du supervisé par rapport à une fonction donnée.

Pour éviter ce genre de désagrément, il est indispensable de définir les responsabilités chaque agent. **Il s'en suit que la résolution de ce problème spécifique n°1 nécessitera donc une définition correcte des responsabilités.**

### B) APPROCHE GNERIQUE LIEE AU PROBLEME SPECIFIQUE N°2

Quant au problème spécifique n°2 relatif à **la faible régularité dans la fixation des objectifs**, nous pouvons dire que les objectifs sont les résultats futurs que les individus, les groupes et les organisations souhaitent obtenir et cherchent à atteindre. On peut également définir les objectifs comme un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

---

La fixation des objectifs permet de guider et de diriger le comportement. Elle clarifie le rôle de chacun, en focalisant l'effort de tous dans des directions précises, ce qui réduit par conséquent l'incertitude dans les appréciations d'un collaborateur. Elle permet également au supérieur hiérarchique et à son collaborateur de s'entendre sur les objectifs à atteindre pour éviter des malentendus.

Le fait de fixer des objectifs améliore souvent le travail et l'efficacité des individus, des groupes et des organisations. Il s'agira pour la HAAC de mettre en place un système de travail basé sur la fixation des objectifs.

Pour organiser le travail en vue d'une forte régularité dans la fixation des objectifs, **il nous faudra suggérer des conditions de régularité dans la fixation des objectifs.**

### **C) APPROCHE GÉNÉRIQUE LIÉE AU PROBLÈME SPÉCIFIQUE N°3**

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif à **l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées**, il est à signaler que toute évaluation implique le choix d'une méthode, et la plupart des méthodes ont ceci de commun qu'elles appellent le choix des critères. L'objectivité des notes dépend donc des critères et des méthodes choisis.

Lorsque ces derniers sont subjectifs, les notes attribuées ne refléteront pas la réalité, d'où l'absence d'objectivité.

Le critère d'évaluation est un guide sur lequel l'évaluateur s'appuie pour faire l'évaluation des ressources humaines ; c'est également un élément qui permet d'émettre un jugement, une estimation de la performance de l'évaluer.

Il est alors impossible d'attribuer objectivement des notes sans tenir compte d'un certain nombre de critères. Il faut donc recourir aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'évalué.

Ainsi, pour résoudre la question relative à la non objectivité des notes, **il s'agira de définir les conditions objectives d'attribution des notes.**

**Tableau N°2 : Synthèse des approches théoriques par problème étudié.**

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	- Insuffisance de définition des responsabilités.	Approche basée sur les conditions de définition des responsabilités
2	- Faible régularité dans la fixation des objectifs	Approche basée sur les conditions de régularité dans la fixation des objectifs
3	- Insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées	Approche théorique basée sur les conditions objectives d'attribution des notes

### **III- SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

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

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

---

---

## **SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

### **PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES ET REVUE DE LITTERATURE**

Dans cette partie, en tenant compte des problèmes en résolution, nous allons fixer les objectifs à atteindre, les hypothèses de travail à partir des causes supposées, élaborer le tableau de bord de l'étude et en fin nous ferons l'exposé des contributions antérieures par une revue de littérature. Mais avant d'afficher les objectifs et hypothèses de l'étude, il conviendra de rappeler les problèmes auxquels nous voulons apporter des solutions. Ces problèmes sont de deux ordres :

❖ **Problème général**

Evaluation non optimale des ressources humaines.

❖ **Problèmes spécifiques**

- Insuffisance de définition des responsabilités (problème spécifique N°1)
- Faible régularité dans la fixation des objectifs (problème spécifique N°2)
- Insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées (problème spécifique N°3).

#### **I - FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ETUDE**

La fixation des objectifs se fera en terme d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes spécifiques.

##### **A) Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'évaluation optimale des ressources humaines de la HAAC.

---

---

**B) Objectifs spécifiques**

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit, pour le problème spécifique :

**N°1** : de proposer les conditions de définition des responsabilités ;

**N°2** : de suggérer les conditions de régularité dans la fixation des objectifs ;

**N°3** : de définir des conditions objectives d'attribution des notes.

**II - CAUSES ET HYPOTHESES LIEES AU PROBLEME EN RESOLUTION**

Elles concernent essentiellement les niveaux spécifiques et général de l'analyse et sont donc formulées à partir des problèmes spécifiques et général identifiés.

**A) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1**

Dans le but de résoudre le problème de l'insuffisance de définition des responsabilités, nous retiendrons la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base du problème.

Il est à signaler que toutes les causes seront présentées par ordre croissant d'importance.

Après analyse, nous avons identifié les trois (3) causes suivantes :

- Ignorance de la notion de définition des responsabilités
- Manque de manuel de procédures.
- Absence des fiches de description des postes.

L'ignorance de la notion de définition des responsabilités ne semble pas être une cause significative, car les responsables à divers niveaux à la HAAC ont des connaissances professionnelles pouvant leur permettre de savoir ce qu'est la définition des responsabilités.

---

Bien que le manuel de procédures tienne compte de la définition des responsabilités, cette cause ne nous paraît pas assez convaincante car son absence dans le contexte de la HAAC ne doit pas justifier pour autant la non définition des responsabilités.

Nous retenons l'absence de fiches de description de postes ; cette cause nous semble être plus à la base de la non définition des responsabilités car sans la description des postes, il ne peut y avoir de définition de responsabilité ; nous retenons alors l'hypothèse selon laquelle **l'insuffisance de définition des responsabilités s'explique par l'inexistence de fiches de description de postes (hypothèse spécifique N°1).**

### **B) Causes et hypothèse liées au problème** **spécifique n°2**

Concernant le problème de la faible régularité dans la fixation des objectifs, nous avons pu identifier trois (3) causes possibles :

- l'improvisation dans le travail ;
- la méconnaissance de l'importance de l'objectif dans un cycle de gestion ;
- l'absence d'une gestion axée sur les objectifs ;

D'abord prenons l'improvisation : cette cause ne semble pas être la plus dominante, car malgré l'improvisation, la HAAC arrive à obtenir quelques résultats.

Ensuite la méconnaissance de l'importance de l'objectif dans un cycle de gestion nous semble également expliquer le problème de la non fixation des objectifs ; mais cette hypothèse ne tient pas en tant que telle car depuis un certain temps, la HAAC parle de plus en plus des objectifs à atteindre.

Enfin, lorsque nous retenons que l'absence d'une gestion axée sur les objectifs est la principale cause de la non fixation des objectifs, cette hypothèse nous paraît convaincante car si la HAAC fonctionnait sur la base d'une gestion axée sur les objectifs, elle devait nécessairement fixer des objectifs aux agents. Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

---

---

**La faible régularité dans la fixation des objectifs est due à l'absence d'une gestion axée sur les objectifs (hypothèse spécifique N°2).**

**C) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

Après analyse du problème de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées nous avons pu identifier deux (2) causes possibles :

- l'absence de critère objectifs d'évaluation ;
- l'absence de méthode d'évaluation

Les critères de notation tels que définis par le SGAPE ne sont pas totalement objectifs. Ils ne permettent pas de faire une appréciation réelle du collaborateur. Cette cause peut être retenue.

L'absence d'une méthode d'évaluation justifie également la non objectivité des notes car souvent les critères et les méthodes sont liées. Ces deux causes étant toutes fondées, **nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle, l'absence de critères et méthodes objectifs d'évaluation est à la base de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées (Hypothèse spécifique N°3).**

**D) Tableau N°3 : Tableau de bord sur la « contribution à l'évaluation objective des ressources humaines à la HAAC ».**

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIF	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		<b>Problème général</b> Evaluation non objective des RH	<b>Objectif général</b> Contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation	<b>Cause général</b> –	<b>Hypothèse générale</b> –
Niveaux spécifiques	1	<b>Problème spécifique n°1</b> Insuffisance de définition des responsabilités	<b>Objectif spécifique n°1</b> Proposer les conditions de définition des responsabilités	<b>Cause spécifique n°1</b> Inexistence de fiche de description des postes	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> L'insuffisance de définition des responsabilités est causée par le manque de fiche de description des postes
	2	<b>Problème spécifique n°2</b> Faible régularité dans la fixation des objectifs	<b>Objectif spécifique n°2</b> Suggérer les conditions de régularité dans la fixation des objectifs	<b>Cause spécifique n°2</b> Absence de gestion axée sur les objectifs	<b>Hypothèse spécifique n°2</b> La faible régularité dans la fixation des objectifs est due à l'absence d'une gestion axée sur les objectifs
	3	<b>Problème spécifique n°3</b> Insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées	<b>Objectif spécifique n°3</b> Définir les conditions objectives d'attribution des notes	<b>Cause spécifique n°3</b> Absence de critères et méthodes objectifs d'évaluation	<b>Hypothèse spécifique n°3</b> L'absence de critères et méthodes objectifs d'évaluation est à la base de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées

---

### III- REVUE DE LITTERATURE

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche ou de tout écrit scientifique de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine abordé. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenus au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour cela, il sera question d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général d'inexistence d'évaluation objective des RH et aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- l'insuffisance de définition des responsabilités (problème spécifique N°1)
- la faible régularité dans la fixation des objectifs (problème spécifique N°2)
- l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées (problème spécifique N°3)

Rappelons que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, nous avons identifié des thématiques précises de la manière suivante :

- Pour le problème spécifique n°1 : de proposer les conditions de définition des responsabilités ;
- Pour le problème spécifique n°2 : de suggérer les conditions de régularité dans la fixation des objectifs ;
- Pour le problème spécifique n°3 : de définir les conditions objectives d'attribution des notes.

Précisons que le point des connaissances liées aux problèmes spécifiques est inclus dans la thématique du problème général de l'évaluation des ressources humaines.

Ces différents concepts liés au problème général et aux problèmes spécifiques seront exposés.

## **A) Exposé des contributions antérieures sur le problème général**

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

L'évaluation en matière de gestion des RH peut être définie comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation.

La notion d'évaluation des RH est très ancienne car avant même l'organisation scientifique du travail, il y avait des méthodes traditionnelles d'évaluation. C'est avec l'évolution des RH que sont apparus les méthodes modernes.

Toute organisation possède une forme d'évaluation. Ainsi, on distingue deux types d'évaluation : l'évaluation informelle et l'évaluation formelle.

L'évaluation informelle est celle qui s'effectue au jour le jour sans système ni méthode, ni critère. Elle est la forme la plus répandue.

L'évaluation formelle quant à elle se veut plus systématique et plus structurée. Elle fait appel à des méthodes, à des techniques et soumet l'évaluation à des règles connues.

L'évaluation des ressources humaines fait appel aux notions d'évaluation du rendement ou de la performance et du potentiel.

On peut définir la performance ou le rendement comme étant ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Le potentiel d'un employé c'est la capacité personnelle qu'il peut développer pour fournir une performance élevée dans son travail.

L'évaluation du potentiel consiste donc à favoriser le développement personnel de chaque employé pour qu'il atteigne une performance élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de sa préparation professionnelle, de son expérience et des aspirations de carrières.

L'évaluation du potentiel vise de ce point de vue divers objectifs, à savoir :

- la motivation des employés, puisque l'employeur les forme pour leur offrir de meilleures possibilités de carrière ;
- la justification des promotions, des mutations et des augmentations de salaire ;
- la stimulation du développement organisationnel par l'orientation des employés qui ont un haut potentiel vers les postes les plus élevés en vue de leur donner plus de compétence et plus de chance d'assumer des responsabilités dans le futur.

L'évaluation de la performance soulève la question de la reconnaissance du mérite et la manière de l'objectiver. Elle vise comme objectifs de :

- favoriser la communication (entre l'évaluateur et l'évalué) ;
- motiver l'employé (reconnaître ses mérites) ;
- responsabiliser l'employé en lui fixant des objectifs dont il doit rendre compte.

L'importance de l'évaluation apparaît donc à travers les divers objectifs que poursuit l'évaluation de la performance et du potentiel. On peut donc dire que l'évaluation permet de développer la capacité du travailleur.

Concernant la notion de la GRH nous pouvons dire qu'elle est une notion complexe à définir. Plusieurs auteurs pour la définir utilisent les mêmes mots et expressions mais avec des sens différents. .

Jean Marc LE GALL dans ***Que sais-je ? La gestion des Ressources Humaines***, définit la GRH comme '*une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation effective et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation*' (J-M. LE GALL (2002) : ***Que sais-je ? La gestion des Ressources Humaines*** p5).

Pour d'autres, la GRH est " un ensemble d'activités qui consistent en l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines dont

---

une organisation de travail a besoin pour atteindre ses objectifs” (L. BELABGER et al. (1984) : **Gestion des ressources humaines**, p19).

La GRH a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines. Son champ recouvre plusieurs domaines dont celui de l'évaluation des ressources humaines.

Après avoir abordé la notion de l'évaluation des RH, Il sera question, dans la partie suivante, de définir les différents thèmes liés aux problèmes spécifiques soulevés plus haut.

## **B - Exposé des contributions antérieures les problèmes spécifiques**

### **1- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique N°1**

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la description ou la définition des postes. Mais avant, essayons de voir ce qu'est la définition des responsabilités.

La définition des responsabilités est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé.

Le plus souvent les problèmes qui naissent entre les deux est du fait que les attentes d'un superviseur vis-à-vis d'un collaborateur sont différentes de celles que le supervisé croit que son patron a à son égard. L'écart est source de problèmes, de conflits, de frustrations, de dépenses excessives d'énergie et de baisse d'efficacité. Pour pallier ces difficultés, il est important que dans une organisation, les responsabilités de chaque acteur soient clairement définies d'où la notion de définition de poste de travail qui « consiste à déterminer les caractéristiques formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par les employés, y compris les relations interpersonnelles que l'on attend d'eux et les interdépendances que crée l'exécution de la tâche avec d'autres personnes situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ». (D.HELLRIEGEL. et al. (2002) : **Management des organisations** P362).

---

Cette notion de définition de poste est apparue à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle avec Frédéric W. TAYLOR qui a jeté les bases de l'organisation scientifique du travail.

Il existe au total cinq approches de définition de poste :

**a- L'organisation scientifique du travail**

Elle s'applique aux tâches à accomplir, aux méthodes à utiliser, à la répartition du travail entre les ouvriers, à la disposition du lieu de travail, aux normes à atteindre et à l'interdépendance de l'homme et de la machine.

**b- L'élargissement du poste**

Il accroît le nombre des tâches accomplies par un même employé.

**c- La rotation des postes**

La rotation des postes consiste à déplacer les employés d'un poste à un autre, pour leur donner l'occasion d'accomplir une plus grande variété de tâches.

**d- L'enrichissement du poste**

L'enrichissement du poste ajoute des tâches au travail des employés pour leur permettre d'assumer plus de responsabilités et de prendre d'avantage d'initiatives en ce qui concerne la planification, l'organisation, la surveillance et l'évaluation de leur propre travail.

**e- Le système sociotechnique**

Ce système prend en compte à la fois le système technique et le système social (humain). Le but fondamental de ce système est de trouver la meilleure harmonie possible entre la technologie disponible, le personnel et les besoins de l'organisation.

La définition de poste de travail est consignée dans un document appelé description de poste qui est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste.

Elle permet une meilleure organisation du travail en attribuant à chaque agent des tâches précises et c'est sur cette base que se fera la fixation des objectifs. Donc la description de poste est un outil nécessaire et indispensable à toute évaluation.

---

## **2- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique N°2**

Rappelons que le concept lié au problème spécifique n°2 est la faible régularité dans la fixation des objectifs. Nous avons retenu en ce qui concerne ce problème une approche générique basée sur la fixation des objectifs.

Les objectifs sont "les résultats futurs que les individus, les groupes et les organisations souhaitent obtenir et cherchent à atteindre " (Richard M.D. cité par D. HELLRIEGEL. et al. (2002): ***Management des organisations***, p448).

Certains auteurs se sont posés la question de savoir si on peut manager sans objectifs. Leur réponse est "non" car le management est irréaliste en absence d'objectifs clairs. Sans objectifs il n'est pas possible de mesurer ou d'évaluer car, que mesure-t-on ? Qu'évalue-t-on en absence d'objectifs, c'est-à-dire de références ?

C'est ce qu'affirme Roger MONIE en disant que « si l'on fixe à l'avance un objectif à chaque activité, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme sera atteint » (R. MONIE (1986) : ***De l'évaluation du personnel au bilan annuel***, p47).

Mais cela n'est possible qu'à deux conditions essentielles :

- que le produit de l'activité de chaque personne soit quantifiable ;
- que l'entreprise ait une politique de direction par objectif.

La première condition ne dépend pas de la volonté des hommes. La nature de certains postes rend très difficile la quantification de leurs réalisations, qu'il s'agisse de recherche, d'administration, de comptabilité ou même de direction.

La plupart des objectifs sont essentiellement qualitatifs, ainsi MEYSONNIER cité par Sylviane C. LISBOA (2006) : dans son mémoire Gestion performante des ressources humaine, p24 affirme que « La plus importante de nos activités professionnelles repose sur des objectifs qualitatifs découlant d'actions elles-mêmes objectivables qualitativement ».

De la notion d'objectif est née la direction par objectif (DPO) qui a été inventée par Peter DRUKER vers 1950. Elle est une philosophie et un système de management qui apporte à la fois une aide en matière de prévision et un mode de vie organisationnel.

Le terme direction par objectif varie selon les auteurs, pour certains c'est la direction participative par objectif (DPPO), pour d'autres c'est la gestion par objectif. Mais ces différentes appellations signifient la même chose.

La direction par objectifs 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, la manière dont les employés réussissent à atteindre les objectifs.

L'adoption d'un système d'appréciation des performances a pour conséquence la mise en place ou le renforcement d'un système de fixation des objectifs. On peut donc déduire que la fixation des objectifs est une étape indispensable à l'évaluation des ressources humaines.

### **3- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique N°3**

A ce niveau, nous avons retenu une approche générique de choix de critères et méthodes d'évaluation.

En matière d'évaluation, il est impossible d'évaluer le rendement de l'employé dans l'organisation sans avoir des points de repère. Il faut donc recourir aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'évalué. Ils constituent le guide sur lequel l'évaluateur s'appuie pour faire l'évaluation des RH.

Toute évaluation implique le choix d'une méthode et la plupart des méthodes ont en commun le choix des critères. Il est donc nécessaire d'établir des critères. Ces critères sont analysés du point de vue de l'approche centrée sur l'évaluation de la personne et de l'évaluation des résultats.

---

Les critères reliés à l'évaluation des personnes portent sur les aptitudes, habiletés, traits personnels et comportements qui serviront à examiner les caractéristiques personnelles de l'individu qui remplit une fonction dans l'organisation. Mais les critères reliés à la personne sont multiples et multiformes, ce qui fait que dans les deux cas, l'expérience a vite montré que le sens des mots n'était pas suffisamment homogène d'un appréciateur à un autre pour permettre des comparaisons pertinentes. C'est ce qui traduit la complexité de l'application de l'approche de l'évaluation des personnes.

Conscients de ces difficultés, les promoteurs de systèmes d'appréciation des personnes ont cherché à y remédier par des grilles de notation qui définissent en même temps les critères.

Cependant le problème de l'objectivité des notes a demeuré, car les critères choisis sont subjectifs. C'est la raison pour laquelle certains auteurs ont adopté une autre approche, celle basée sur l'évaluation des résultats.

Elle fait appel à des critères d'un autre ordre qui se veulent moins subjectifs. Cette approche préconise deux types de critères :

- les critères quantitatifs
- les objectifs de travail.

Les critères quantitatifs sont des critères qui portent sur divers aspects de la production et peuvent s'exprimer en termes monétaires ou de dimension physique ou sous forme de volume ou de poids, en unités produites, ou en termes de qualité (pourcentage d'erreurs, de rejets ...).

L'emploi de ce genre de critères pose le problème de la détermination des standards de performance pertinents. En outre, tous les critères quantitatifs ne parviennent pas à couvrir tous les aspects de certaines fonctions où le travail est varié, complexe, non répétitif comme c'est le cas dans les postes de direction et le travail de bureau. Utiliser ces critères pour évaluer les cadres supérieurs conduirait à une évaluation axée sur une dimension parcellaire du rendement qui n'est pas apte à rendre compte de l'essentiel de leur réalisation.

Les critères formulés sous forme d'objectifs et qui privilégient l'approche de l'évaluation centrée sur les résultats sont particulièrement adaptés à l'appréciation du rendement des cadres. Cette conception met en relief le fait que chaque cadre

---

a un mandat spécifique et que l'unité dont il a la responsabilité a un rôle propre à jouer dans l'organisation.

Après analyse des deux critères d'évaluation, certains auteurs se sont posé la question de savoir si l'on peut évaluer la personnalité sans les résultats, ou si les résultats peuvent être évalués sans tenir compte de la personnalité.

C'est ainsi qu'est née une 3<sup>ème</sup> approche qui a préconisé le jumelage des deux et cette option nous paraît la mieux adaptée.

Concernant les méthodes d'évaluation, elles désignent ordinairement les différents types de formulaires d'évaluation que l'on remet aux supérieurs ainsi que les manuels de procédures qui les accompagnent afin de procéder à l'évaluation de leur collaborateur.

Il existe des méthodes d'évaluation traditionnelles (orientées vers le passé) et les méthodes modernes (orientées vers l'avenir).

Les méthodes orientées vers le passé ont l'avantage de porter sur des comportements qui se sont déjà produits et qui jusqu'à un certain point, peuvent être mesurés. Leurs inconvénients sont que le rendement antérieur ne peut pas être changé. Toutefois, en évaluant le rendement antérieur, les employés reçoivent une rétroaction sur ce qu'ils ont fait ; cela peut servir à modifier leurs comportements de façon que leur rendement futur soit comparable à ce qui est attendu d'eux.

Quant aux méthodes orientées vers l'avenir, elles portent leur attention sur le rendement futur en évaluant le potentiel de l'employé ou en déterminant les objectifs de rendement.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

La méthodologie adoptée s'appuie sur deux types d'approches, à savoir :

- approches empiriques
- et approches théoriques

### **I- Approches empiriques**

Elles nous permettront de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. A ce niveau, nous avons plusieurs étapes, à savoir :

- 
- objectifs de la collecte des données ;
  - nature de la collecte des données ;
  - cadre de l'enquête et population mère ;
  - échantillonnage ;
  - spécification des données à mobiliser ;
  - conception des questionnaires ;
  - technique de dépouillement des données ;
  - outils de présentation des données.

### **A) Objectifs de la collecte des données**

L'objectif de notre enquête est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Ainsi, d'une manière spécifique, notre enquête nous permettra de voir si :

- L'insuffisance de définition des responsabilités relève effectivement de l'absence de description des postes.
- la faible régularité dans la fixation des objectifs est due à l'absence d'une gestion axée sur les objectifs
- l'absence d'objectivité des notes attribuées est due au manque de critères et méthodes d'évaluation.

### **B) Cadre de l'enquête et population mère**

La HAAC a été choisie comme cadre de réalisation de nos enquêtes compte tenu du fait que le changement que nous voulons opérer doit se réaliser à la HAAC. Ainsi notre population mère est le personnel administratif de la HAAC.

### **C) Nature de la collecte des données**

La vérification des hypothèses que nous avons formulées nous a amenée à faire une seule enquête au niveau du personnel de la HAAC. Cette enquête qui est par sondage se fera à partir d'un questionnaire à administrer.

### **D) Echantillonnage**

L'échantillonnage représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est composé de cent (100) personnes.

### **E) Spécification des données à mobiliser**

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent :

- les causes de l'insuffisance de définition des responsabilités ;
- les causes de la faible irrégularité dans la fixation des objectifs ;
- les causes de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées.

### **F) Conception des questionnaires**

Pour permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Néanmoins, à côté de ces questions fondamentales, il existe d'autres questions de compréhensions.

#### **1 – Pourquoi les responsabilités au poste ne sont pas clairement définies à la HAAC ?**

- a- Absence de description des postes
- b- Absence de manuel de procédure
- c- Ignorance de la notion de définition des responsabilités
- d- Autres  A préciser

#### **2– Qu'est- ce qui explique la faible régularité dans la fixation des objectifs aux collaborateurs ?**

- a- Improvisation dans le travail
- b- Méconnaissance de l'objectif dans un cycle de gestion
- c- Absence de gestion axée sur les objectifs
- d- Autres  A préciser

---

---

**3–Les notes attribuées dans le système actuel de notation ne sont pas objectives par :**

- a- Absence de critères objectifs d'évaluation
- b- Absence de méthode d'évaluation
- c- Autres  A préciser

**G) Technique de dépouillement des données**

Le dépouillement des questionnaires de notre enquête sera réalisé manuellement. Le traitement des données quantitatives se fera au moyen du tableur excel.

**H) Outils de présentation des données**

Les résultats de notre enquête seront présentés sous forme d'un tableau avec les différents pourcentages de réponses.

**II- Approches théoriques**

L'approche théorique vise à déterminer les outils d'analyse des données collectées afin de pouvoir déterminer les causes réelles des problèmes spécifiques.

**A) Choix théorique lié au problème de l'insuffisance de définition des responsabilités**

L'approche théorique que nous retiendrons pour analyser le problème de l'insuffisance de définition des responsabilités est celle de la description des postes, car on ne peut définir les postes sans les avoir décrits.

---

## **1- Présentation de la théorie retenue**

La description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. En absence de cet instrument, les supérieurs hiérarchiques ne peuvent pas définir correctement les responsabilités de leur collaborateur. Au cas contraire, il y aura des problèmes, puisse que les deux ne vont pas s'entendre sur les tâches à accomplir. Ainsi, le premier moyen de la définition des responsabilités est la description des postes qui permet de fixer facilement les objectifs. C'est pour cette raison que nous avons retenu que l'insuffisance de définition des responsabilités à la HAAC a pour cause la non description des postes.

### **2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance de définition des responsabilités.**

C'est la question N°1 qui est concerné par ce problème, elle est formulée de la façon suivante :

**Pourquoi les responsabilités au poste ne sont pas clairement définies à la HAAC ?**

- a- Absence de description des postes
- b- Absence de manuel de procédure
- c- Ignorance de la notion de définition des responsabilités
- d- Autres  A préciser

La cause qui sera retenue dans ce cas est celle qui sera émise par la majorité des personnes interrogées.

### **B) Choix théorique lié au problème de faible régularité dans la fixation des objectifs**

L'approche théorique que nous retiendrons pour analyser le problème de la faible régularité dans la fixation des objectifs est celle d'une méthode de fixation des objectifs.

## **1- Présentation de la théorie retenue**

Dans le processus de gestion du rendement, la fixation des objectifs occupe une place de choix. Ainsi pour évaluer le rendement, il faut nécessairement fixer des objectifs. Lorsque les objectifs ne sont pas fixés aux collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques ne peuvent rien attendre d'eux. C'est les objectifs qui permettent de savoir si les résultats sont atteints. Sans objectifs, nous pouvons dire qu'il n'y a pas de résultat mesurable. Il nous faudra donc définir une méthode de fixation des objectifs.

## **2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la faible régularité dans la fixation des objectifs.**

A ce niveau la fixation du seuil de décision se fera par rapport à la question N°2 de notre questionnaire adressée aux personnes de la HAAC. Elle se présente de la manière suivante :

### **Qu'est- ce qui explique la faible régularité dans la fixation des objectifs aux collaborateurs ?**

- a- Improvisation dans le travail
- b- Méconnaissance de l'objectif dans un cycle de gestion
- c- Absence de gestion axée sur les objectifs
- d- Autres  A préciser

Ici également, c'est la réponse de la majorité qui sera retenue.

## **C- Choix théorique lié au problème de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées**

L'approche théorique que nous retiendrons pour éradiquer la cause se trouvant à la base de ce problème est celle de Roger MONIER qui préconise : « pour que

l'appréciation des personnes ait une utilité collective et durable, il faut qu'elle soit exprimée en des termes qui permettent la comparaison entre les "notés". Tout cela implique une certaine systématisation, en particulier l'utilisation de grilles standardisées qui permettent l'expression des jugements en un langage homogène. Ce langage repose en un premier lieu sur la définition des critères. » (Roger MONIER : DE l'évaluation du personnel au bilan annuel, p31)

### **1- Présentation de la théorie retenue**

Toute évaluation fait appel aux choix de critères et de méthodes.

L'approche basée sur l'évaluation des résultats fait appel à des critères d'un autre ordre qui se veulent moins subjectifs. Cette approche préconise deux types de critères :

- les critères quantitatifs
- et les objectifs de travail.

Ces critères sont de deux ordres : ceux qui sont communs à toutes les catégories confondues et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie.

### **2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées.**

La question relative à ce problème est celle du N°3 de notre questionnaire qui est formulée de la façon suivante :

**Les notes attribuées dans le système actuel de notation ne sont pas objectives par :**

- a-** Absence de critères objectifs d'évaluation
- b-** Absence de méthode d'évaluation
- d-** Autres  A préciser

Vu l'importance de cette question, nous retiendrons toutes les causes possibles.

---

---

## **Section II : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions.**

Dans cette dernière section nous allons présenter la réalisation des enquêtes, analyser les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de travail émises ; proposer les solutions aux problèmes et enfin définir les conditions de leur mise en œuvre.

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

#### **I- COLLECTE DES DONNEES**

##### **A) Préparation et réalisation de la collecte**

Cet exercice fait suite à celui déjà effectué au niveau de la conception des questionnaires dans la rubrique théorique. Pour ce faire, il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données pour chaque type d'enquête.

Ainsi, sur une population mère de cent vingt cinq (125) nous avons retenu un échantillon de cent (100) personnes.

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

Pour obtenir des données complètes dans une recherche, il est exigé l'utilisation d'outils aussi fiable que possible pour la collecte des informations dont nous avons besoin. C'est donc pour cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit du personnel de la HAAC.

Pour l'élaboration des questionnaires, nous avons veillé à ce que les questions tiennent compte des informations recherchées.

Avant d'administrer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un nombre réduit d'agent. Cela nous a permis de l'affiner en tenant compte des observations faites par les personnes consultées.

---

---

## **2- Réalisation de la collecte**

La réalisation de la collecte s'est effectuée du 15 au 22 juin 2007 à la HAAC.

### **II- Difficultés rencontrées et limites des données**

Dans la recherche de données utiles à la réalisation de ce mémoire, nous avons connu quelques difficultés mineures qui sont due à la lenteur avec laquelle les questionnaires sont remplis.

### **B) Présentation et analyse des données de la collecte**

Les résultats de la collecte seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Nous présenterons et analyserons ici les données à caractère quantitatif.

Il est important de noter que sur un effectif total de cent vingt cinq personnes, nous avons distribué cent (100) questionnaires compte tenu du niveau des agents, mais seuls 82 ont été récupérés soit 82%.

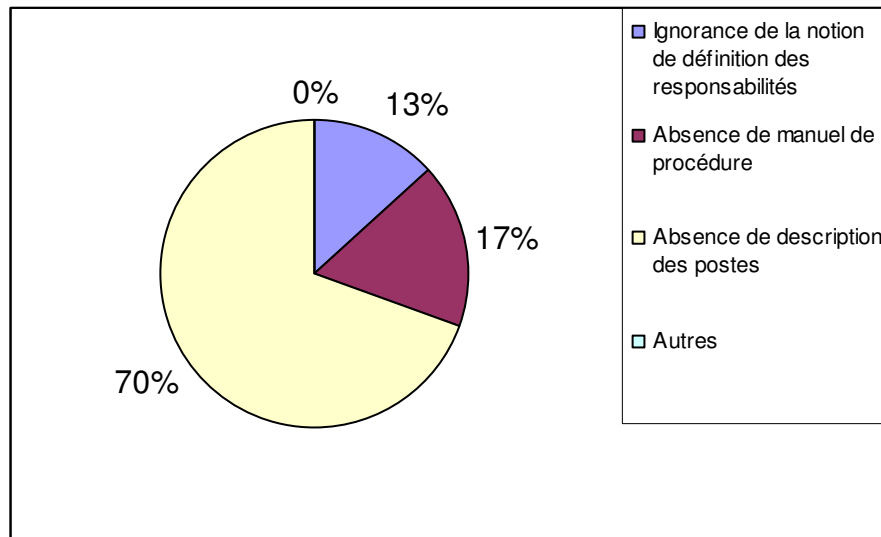
#### **1- Présentation et analyse des données de la collecte par rapport à l'insuffisance de définition des responsabilités (problème spécifique n°1)**

Du point de vue des informations collectées sur l'insuffisance de définition des responsabilités, une seule question fondamentale a été posée au personnel de la HAAC (question N°1).

A cette question de savoir pourquoi les responsabilités au poste ne sont pas clairement définies à la HAAC, les résultats obtenus sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau n°4 : Répartition des données de la collecte par rapport à l'insuffisance de définition des responsabilités**

REponses	VALEURES ABSOLUES	VALEURES RELATIVES
Ignorance de la notion de définition des responsabilités	11	13,41%
Absence de manuel de procédure	14	17,07%
Absence de description des postes	57	69,51%
Autres	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>99,99%</b>



L'analyse des données du tableau n°4 présenté ci-dessus révèle que l'insuffisance de définition des responsabilités est due pour :

- 13,41% des personnes interrogées à l'ignorance de cette notion ;
- 17,07% de procédure
- et 69,51% à l'absence de description de poste.

Nous pouvons donc conclure que l'absence de description de poste est la principale cause l'insuffisance de définition des responsabilités.

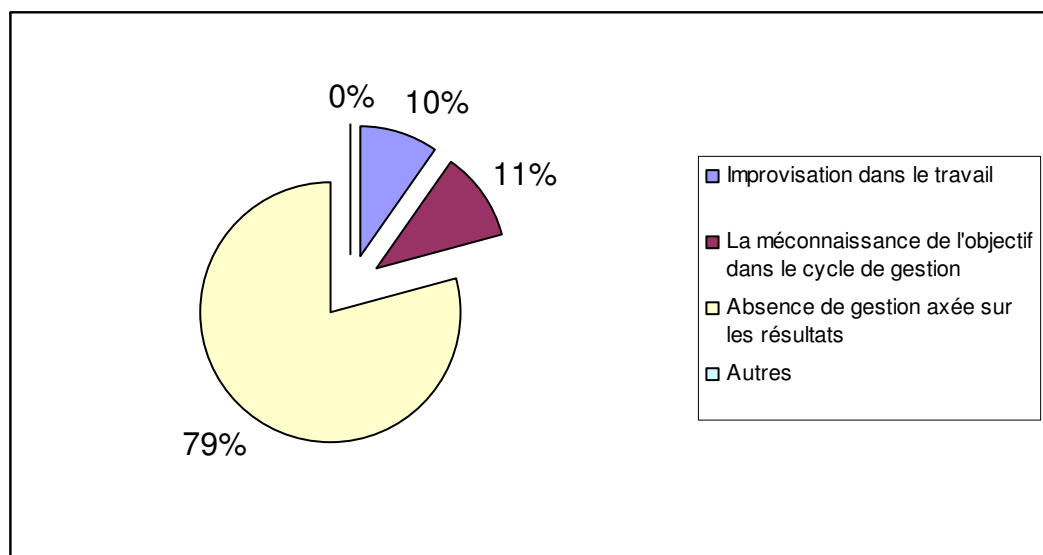
## **2- Présentation et analyse des données liées aux problèmes de la faible régularité dans la fixation des objectifs (problème spécifique n°2)**

Ici également une question a été posée pour savoir les causes de la faible régularité dans la fixation des objectifs, c'est la question n°2.

Les résultats de cette question sont consignés dans le tableau n°5.

**Tableau n°5 : Répartition des données de la collecte par rapport à la faible régularité dans la fixation des objectifs**

REPONSES	VALEURES ABSOLUES	VALEURES RELATIVES
Improvisation dans le travail	8	9,76%
La méconnaissance de l'objectif dans le cycle de gestion	9	10,97%
Absence de gestion axée sur les résultats	65	79,27%
Autres	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>



La lecture des données de ce tableau nous permet de constater ce qui suit :

- pour 9,75% du personnel interrogé la faible régularité dans la fixation des objectifs est causée par l'improvisation dans le travail,
- pour 10,97%, c'est la méconnaissance de l'objectif dans un cycle de gestion axée sur les objectifs qui est à la base de ce problème ;
- pour 79,27%, ce problème est causé par l'absence d'une gestion axée sur les résultats.

Nous pouvons donc conclure que la faible régularité dans la fixation des objectifs est liée à l'absence de gestion axée sur les objectifs.

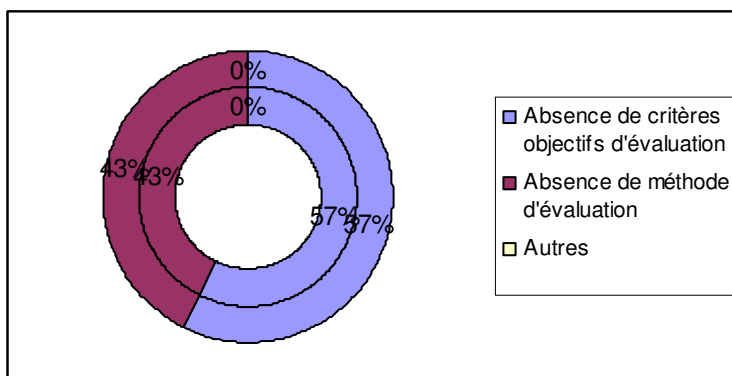
### **3- Présentation et analyse des données liées au problème** **l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées** **(problème spécifique n°3)**

Pour savoir les causes de la l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées, une seule question a été posée : la question n°3.

Le tableau qui suit présente les résultats issus de cette question.

**Tableau n°6 : Répartition des données de la collecte par rapport à l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées**

REPONSES	VALEURES ABSOLUES	VALEURES RELATIVES
Absence de critères objectifs d'évaluation	47	57,32%
Absence de méthode d'évaluation	35	42,68%
Autres	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>



La lecture des résultats de la question n°4 adressée au personnel de la HAAC nous permet de constater que :

- 57,31% des personnes estiment que c'est l'absence de critères objectifs d'évaluation qui est à la base de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées ;
- et pour 42,68%, c'est l'absence des méthodes d'évaluation.

De l'analyse de ses résultats, nous pouvons constater que les deux (02) causes sont toutes valables.

## **II- VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC**

### **A- Vérification des hypothèses**

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

Après l'analyse des diverses informations que nous avons collectées dans le cadre de notre recherche, nous retenons que l'insuffisance de définition des responsabilités est causée par l'absence des fiches de description de poste, car 69,5% des personnes interrogées ont retenues cette hypothèse. Ainsi, l'hypothèse n°1 selon laquelle l'insuffisance de définition des responsabilités est causée par l'absence de fiche de description de poste se trouve vérifiée.

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

En ce qui concerne le problème de la faible régularité dans la fixation des objectifs, il est fixé comme seuil de décision tout idem qui sera retenu par la majorité des personnes interrogées.

De l'analyse des données mobilisées, il en ressort que la faible régularité dans la fixation des objectifs est due à l'absence d'une gestion axée sur les objectifs par conséquent l'hypothèse n°2 se trouve entièrement vérifiée.

#### **3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3**

Pour la vérification de cette hypothèse liée à l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées, il a été décidé que le seuil de décision retenu pour la

---

vérification de cette hypothèse est tout idem qui aura réuni un poids différent de 0%. Toutes les réponses doivent être prises en compte, car si toutes les conditions ne sont pas réunies, les notes attribuées ne peuvent pas être objectives.

Ainsi, l'analyse faite des réponses obtenues par rapport aux causes se trouvant à la base de ce problème et par rapport au seuil de décision fixé, nous amène alors à dire que l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées est causée par l'absence de critère et de méthode d'évaluation.

L'hypothèse n°3 se trouve ainsi vérifiée.

## **B- Etablissement du diagnostic**

L'établissement du diagnostic vise à apprécier la situation actuelle de la HAAC au regard des dysfonctionnements constatés en vue d'y apporter des solutions. Il est donc établi en fonction des problèmes spécifiques, et est la confirmation des hypothèses de l'étude.

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

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet d'établir un diagnostic. Ainsi, le problème l'insuffisance de définition des responsabilités trouve sa cause dans l'absence des fiches de description de poste. Nous pouvons donc formuler notre diagnostic de la manière suivante : l'insuffisance de définition des responsabilités à la HAAC est due à l'absence des fiches de descriptions de poste.

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

De la vérification de l'hypothèse n°2 relative à la faible régularité dans la fixation des objectifs, nous avons identifié que l'absence de gestion axée sur les objectifs explique la faible régularité dans la fixation des objectifs.

Nous pouvons formuler le diagnostic de la manière suivante : La faible régularité dans la fixation des objectifs se justifie par l'absence d'une gestion axée sur les objectifs.

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

Après la vérification de l'hypothèse relative à l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées, nous avons retenu l'absence de critères et de méthodes objectifs d'évaluation. Ainsi, nous formulons notre diagnostic de la manière suivante : l'absence de critères et méthodes objectifs d'évaluation est à la base de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées.

De l'établissement du diagnostic ci-dessus, nous formulons à travers le paragraphe suivant les approches de solutions.

#### **Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre d'un système d'évaluation des RH de la HAAC.**

Dans le but de résoudre le problème de la non objectivité de l'évaluation des RH à la HAAC, nous nous sommes fixé des objectifs par rapport aux problèmes et des hypothèses ont été formulées. Après analyses des données mobilisées à ce sujet, ces hypothèses ont été entièrement vérifiées. Nous pouvons donc à présent proposer les solutions ci-après et les conditions de leurs mises en œuvre.

#### **I- Approche de solutions**

Le but de notre étude étant de contribuer à l'évaluation objective des RH de la HAAC, il serait inutile de déterminer les difficultés liées à la gestion des ces dernières sans suggérer les solutions devant conduire à leur résolution.

#### **A) Approches de solutions liée au problème spécifique n°1**

Dans le but de résoudre le problème l'insuffisance de définition des responsabilités, nous proposons les conditions de description ou de définition de poste (voir les fiches de description de poste en annexe N°3 et 4).

La description de poste est un instrument de gestion et d'organisation dans lequel sont définis les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste.

Elle a pour rôle de fixer plus facilement les objectifs, de mieux saisir les problèmes et de corriger les lacunes organisationnelles. La description de poste sert de base pour la classification des postes et pour fixer les responsabilités. Elle est conçue de manière à laisser au titulaire de poste une marge leur permettant de faire preuve d'initiative et de créativité.

Ainsi décrit, la description de poste permettra à chaque acteur de la HAAC de connaître ses responsabilités, et de travailler en fonction des attributions réelles de ce poste, en un mots de définir les responsabilités de chaque acteur, le diagnostic ayant révélé que la non définition des responsabilités est due à l'absence de fiche de description de poste.

### **B) Approche de solutions liée au problème spécifique n°2**

Pour régler le problème lié à faible régularité dans la fixation des objectifs, nous suggérons une gestion axée sur les objectifs qui va permettre à chaque acteur de la HAAC de travailler en fonction des objectifs qui lui seront fixés. Ainsi l'élaboration d'une fiche d'objectif est nécessaire (voir annexe N°5).

Cette fiche va permettre également aux supérieurs hiérarchiques de fixer plus facilement des objectifs à leurs collaborateurs.

Un objectif aide un collaborateur à savoir ce que le chef attend de lui .Il permet de connaître sa part dans la bonne marche de l'entreprise ou du service.

Mais, il ne suffit pas seulement de fixer les objectifs pour attendre de bon résultats, il faut avoir une bonne méthode de fixation des objectifs, c'est –à-dire que tout objectif que l'on doit fixer doit avoir :

- une situation visée (ce qu'on veut atteindre)
- un délai d'exécution
- les résultats que l'on souhaite atteindre

L'objectif doit donc être bien formulé. L'objectif bien formulé doit être « SMART » c'est-à-dire :

- 
- Spécifique et précis (se rapporter à un sujet ou à une responsabilité)
  - Mesurable (indiquer ou préciser les mesures en termes de quantité, qualité, d'échéance ou d'indicateurs quelconques)
  - Atteignable (que l'on peut atteindre facilement)
  - Réalisable (que l'on réalise en fonction des moyens existants)
  - Temporel (il faut que l'objectif soit programmé dans le temps)

Un bon objectif comporte un résultat à atteindre et par lui même une option de stimulation. Mais il faut négocier les objectifs et non les imposer.

### **C) Approche de solution liée au problème spécifique n°3**

Le problème spécifique n°3 est celui lié à l'insuffisance de régularité d'objectivité dans les notes attribuées. Pour régler ce problème nous allons proposer des critères et méthodes d'évaluation objective qui permettront d'attribuer des notes objectivement.

Le critère est l'élément qui permettra d'émettre un jugement une estimation de la performance de l'évalué.

Le modèle de critères d'évaluation que nous proposons ici est celui tiendra compte non seulement des résultats mais également des comportements de l'individu dans l'organisation.

Il y a des critères communs à toutes les catégories confondues et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie.

#### **1- Les critères communs à toutes les catégories confondues**

- le rendement ;
- les qualités professionnelles ;
- le comportement au travail.

Les détails de ces critères sont dans des documents en annexe 6.

---

## **2- Les critères spécifiques à chaque catégorie**

- L'aptitude à diriger pour les personnels de direction ou de supervision ;
- La créativité pour les personnels d'étude, de conseil et de contrôle ;
- L'initiative pour les personnels opérationnels.

Les aspects du comportement et les moyens d'évaluation de ces différents critères sont détaillés dans des documents en annexe 7.

Selon donc la catégorie de chaque agent, des critères seront déterminés afin que les notes soient objectives.

## **3- les méthodes d'évaluation**

Les critères seuls ne suffisent pas pour rendre les notes objectives, il faut également choisir une méthode d'évaluation, car toutes les méthodes ne permettent pas d'apprécier de la même manière. Les méthodes d'évaluation désignent ordinairement les différents types de formulaires d'évaluation que l'on remet aux supérieurs hiérarchiques afin de procéder à l'évaluation. Parmi les différentes méthodes existantes, nous proposons des entretiens annuels grâce à des fiches (annexe N°8).

### **E) Conditions de mise en œuvre des solutions**

Les solutions proposées ci-dessus ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leurs mises en œuvre au sein de la HAAC.

### **A) Les recommandations d'ordre général**

#### **1- A l'endroit de la HAAC**

Toutes les recommandations resteront un vœu pieux si les différents acteurs de la HAAC ne sont pas impliqués. Nous proposons à cet effet que le personnel soit sensibiliser et formé afin d'apprendre les différents phases de l'évaluation des RH.

---

---

## **2- A l'endroit du Ministère de la Fonction Publique et du Travail**

A l'endroit du ministère de la fonction publique et du travail nous suggérons que pour harmoniser le système d'évaluation des ressources humaines de la fonction publique, le ministère de la Fonction Publique et du Travail doit améliorer le cadre juridique du système de notation. Pour ce faire il doit réviser le statut général des APE afin de remplacer ce système par un système d'évaluation des RH. Il est donc important que la loi n°98 – 035 du 15 septembre 1998 qui modifie et complète la loi n° 86 – 013 du 26 février 1986 portant statut général des APE rentre en vigueur et que les différents problèmes qui entravent sa mise en œuvre trouvent de solution.

### **B) Recommandation au problème spécifique N°1**

En terme de recommandation pour le problème de l'insuffisance de définition des responsabilités, nous proposons que la HAAC mette en place des fiches de descriptions de poste pour tous les agents.

### **C) Les recommandations au problème spécifique N°2**

Concernant le problème de la faible régularité dans la fixation des objectifs, nous recommandons que chaque supérieur hiérarchique, compte tenu de la description des postes de ses collaborateurs leur fixe des objectifs "SMART". Mais la fixation des objectifs ne suffit pas pour atteindre les objectifs, il faudrait mettre en place des plan d'actions et faire le suivi c'est –à dire veiller à la bonne exécution de ces objectifs.

### **D) Recommandations au problème spécifique N°3**

Concernant le problème spécifique n°3, l'administration de la HAAC doit choisir des critères et des méthodes objectifs pouvant lui permettre d'attribuer objectivement des notes.

---

---

## CONCLUSION GENERALE

En choisissant de réfléchir sur l'évaluation des RH à la HAAC, notre but est de contribuer à la résolution du problème de la non objectivité de l'évaluation.

L'évaluation est un puissant moyen de déploiement des RH. Ainsi, tout processus de développement doit prendre en compte le rendement de l'Homme. Il ressort de cette étude que les problèmes auxquels la HAAC est confrontée sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

- L'insuffisance de définition des responsabilités,
- la faible régularité dans la fixation des objectifs
- l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées.

L'examen approfondi de ces problèmes révèle l'inexistence des fiches de description de poste ; l'absence d'une gestion axée sur les objectifs et l'absence de critères et méthodes objectifs d'évaluation. Ces différentes causes sont à la base de la non performance de l'évaluation des Ressources Humaines. En vue de la résolution de ce problème, il est important que la HAAC se dote de moyens suffisants par la mise en œuvre conséquente des propositions formulées ci-dessous :

- la conception des fiches de description de poste afin que les responsabilités de chaque agent soit défini selon son poste ;
- la mise en place d'une gestion axée sur les objectifs qui permettra de mesurer les résultats de chaque employé ;
- la définition de critères et méthodes objectifs d'évaluation afin d'attribuer objectivement des notes.

A- **Tableau N°3** : Tableau de synthèse de l'étude sur la « contribution à l'évaluation objective des ressources humaines à la HAAC ».

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Niveau général		<p><b>Problème général</b></p> <p>Evaluation non optimale des RH</p>	<p><b>Objectif général</b></p> <p>Contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation</p>	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	<p><b>Problème spécifique n° 1</b></p> <p>Insuffisance de définition des responsabilités</p>	<p><b>Objectif spécifique n° 1</b></p> <p>Proposer les conditions de définition des responsabilités</p>	<p><b>Cause spécifique n° 1</b></p> <p>Absence de fiche de description de poste</p>	<p><b>Hypothèse spécifique n° 1</b></p> <p>L'insuffisance de définition des responsabilités est due à l'absence de fiche de description de poste</p>	<p>L'instauration des fiches de description de poste</p>
	2	<p><b>Problème spécifique n° 2</b></p> <p>Faible régularité dans la fixation des objectifs</p>	<p><b>Objectif spécifique n° 2</b></p> <p>Suggérer les conditions de régularité dans la fixation des objectifs</p>	<p><b>Cause spécifique n° 2</b></p> <p>Absence de gestion axée sur les objectifs</p>	<p><b>Hypothèse spécifique n° 2</b></p> <p>La faible régularité dans la fixation des objectifs s'explique par l'inexistence d'une gestion axée sur les objectifs.</p>	<p>La mise en place d'une gestion axée sur les objectifs</p>
	3	<p><b>Problème spécifique n° 3</b></p> <p>Insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées</p>	<p><b>Objectif spécifique n° 3</b></p> <p>Définir les conditions objectives d'attribution des notes</p>	<p><b>Cause spécifique n° 3</b></p> <p>Absence de critères et méthodes d'évaluation objectifs</p>	<p><b>Hypothèse spécifique n° 3</b></p> <p>L'absence de critères et méthodes objectifs d'évaluation est à la base de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées</p>	<p>Choisir des critères et méthodes objectifs d'évaluation</p>

## BIBLIOGRAPHIE

I - Ouvrages généraux

- HELLRIEGEL, D., J. W. SLOCUM, R. W. WOODMAN (2002) : *Management des organisations*, 5<sup>ème</sup> édition, éditions Nouveaux Horizons, Bruxelles, 693p.
- LEVY-LEBOYEUR, C. (2005) : *EVALUATION DU PERSONNEL, Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 5<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisations, Paris, 293p.
- BELANGER, L., A. PETIT, J-L .BERGERON (1984), *Gestion des ressources humaines* ; Gaëtan Morin éditeur, Québec, 419p.
- X. MONTSERRAT (2004) : *Comment motiver*, éditions d'organisation, Paris, 323p
- MERCIER, E., et G.SCHMIDT (2004) : *Gestion des Ressources Humaines*, collection gestion appliquée, Pearson, Education, 253p.
- Sylvie TROSA (2002) : *Moderniser l'administration*, collection Service public de la mission au métier, édition d'organisation, Paris, 316p.
- LE GALL, J-M. (2002), *Que sais-je ? La gestion des Ressources Humaines*, édition PUF, 127p.
- Roger MONIE (1986) : *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, les éditions d'organisation, Paris, 150 p.
- G. LEFEBVRE (1975) : *Savoir organiser, Savoir décider*, les éditions de l'homme, 166p.
- G. LACONO (2002) : *Gestion des Ressources Humaines*, Gualino éditeur, collection Business, 296p.
- CITEAU, J-P. (2002) : *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique*, éditions Dalloz, Paris, Armand COLIN, 260p.

II- Textes officiels

- Loi N°90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin ;
- Loi organique N°92-021 du 21 Août 1992 relative à la HAAC ;
- Loi N° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanant de l'Etat (SGAPE) ;
- Loi N°98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin ;

- 
- Loi n°98 - 035 du 15 septembre 1998 qui modifie et complète la loi n° 86 - 013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat
  - Décret N°90-418 du 31 décembre 1990 fixant les éléments de notation des agents permanents de l'Etat (APE) ;
  - Règlement intérieur de la HAAC ;

### III- Mémoires

- KOROGONE BAGNAN R. (2005) : « *Problématique de l'évaluation du personnel dans l'administration publique : cas du* » UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
- LISBOA C. S. (2006) : « *Gestion performante des ressources humaines : cas des secrétaires du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau* » UAC, ENAM, SD, Cycle I.
- ALAO Y.Y. K. CHANOU (2005) : « *Gestion performante de la clientèle des produits prépayés de Bénin Télécoms SA : cas de Nova Plus* » UAC, ENEAM, GC, Cycle I.

### IV- Cours

- Gestion du rendement, DAVOH M. (2005), ENAM, GRH, Cycle II ;
- Evaluation des ressources humaines, DAVOH. M. (2006), ENAM, GRH, Cycle II;
- Méthodologie de la recherche, Agbossou B. (2006) : ENAM, GRH, Cycle II.

### V- Sites Web

- [http : // . www.actencia.fr](http://www.actencia.fr) du 14 juin 2007 ;
- [http : // . www.adesfo. Com](http://www.adesfo.com) du 27 mars 2007 ;
- [http : // . www.aquadesign.be](http://www.aquadesign.be) du 20 mai 2007
- [http : // . fr.wikipedia. org](http://fr.wikipedia.org) du 27 juin 2007

# **ANNEXES**

## **ANNEXES 1**

QUESTIONNAIRES

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire, nous avons administré un questionnaire aux personnels de la HAAC. Il se présente de la manière suivante :

I- Identification (Facultatif)

**Nom** : .....

**Prénoms** : .....

**Fonction** : .....

II- Questionnaire

**1 - Pourquoi les responsabilités au poste ne sont pas définies à la HAAC ?**

a- Absence de description des postes

b- Absence de manuel de procédure

c- Ignorance de la notion de définition des responsabilités

d- Autres  A préciser

**2- Qu'est- ce qui explique la faible régularité dans la fixation des objectifs aux collaborateurs ?**

a- Improvisation dans le travail

b- La méconnaissance de l'objectif dans un cycle de gestion

c- Absence de gestion axée sur les objectifs

d- Autres  A préciser

**3- Les notes attribuées dans le système actuel de notation ne sont pas objective par :**

a- Absence de critères objectifs d'évaluation

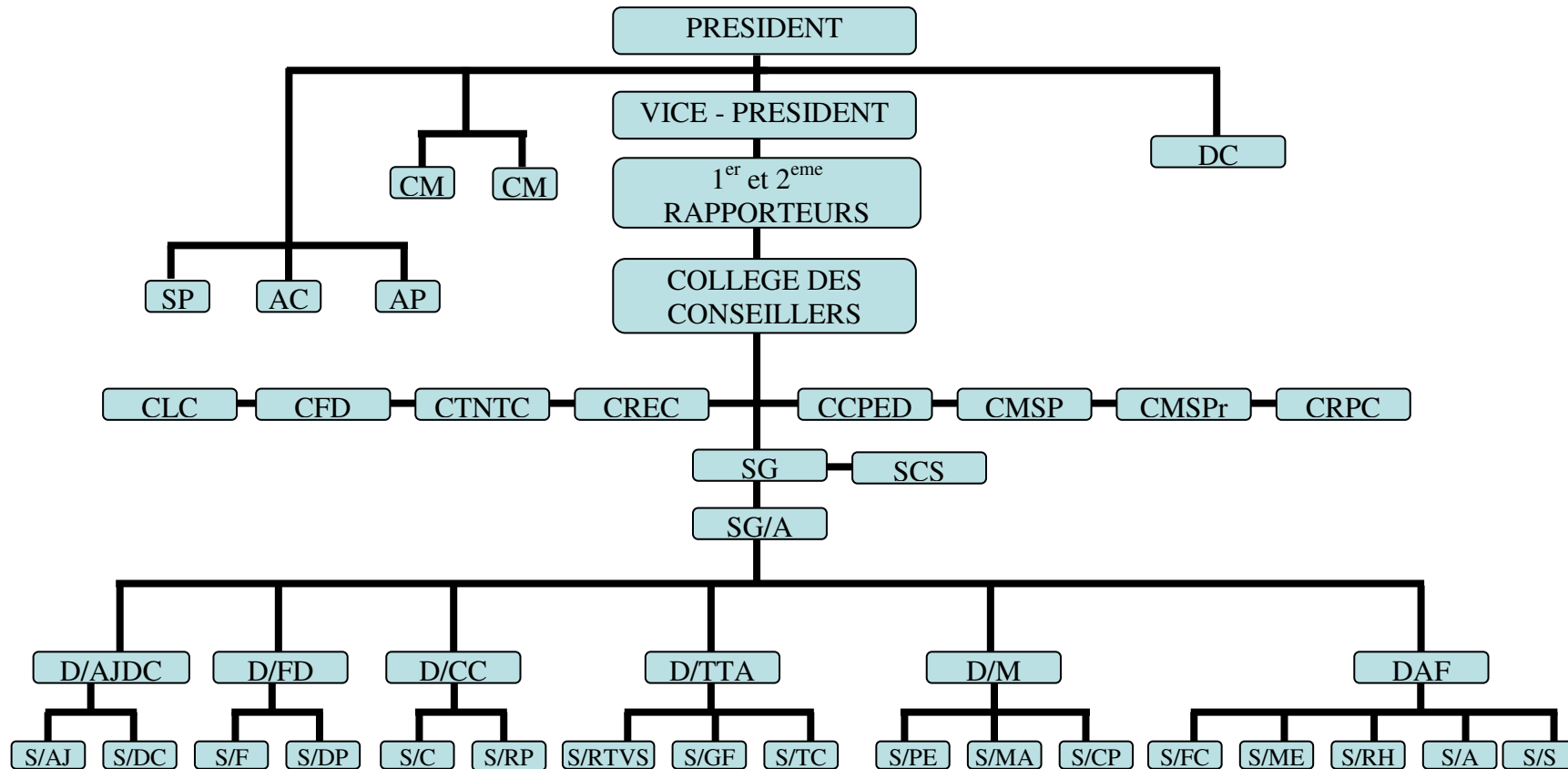
b- Absence de méthode d'évaluation

c- Autres

A préciser

## ANNEXES N°2

# ORGANIGRAMME DE LA HAUTE AUTORITE DE L'AUDIOVISUEL ET DE LA COMMUNICATION



**DC** : Direction du Cabinet - **CM** : Chargé de Mission - **SP** : Secrétaire Particulier- **AC** : Attaché de Cabinet- **AP** : Attaché de Presse - **CLC** : Commission de la Législation et du Contentieux - **CFD** : Commission de la Formation et de la Documentation - **CTNTC** : Commission des Techniques et des Nouvelles Technologies de la Communication - **CREC** : Commission des Relations Extérieurs et de la Coopération - **CCPED** : Commission de la Carte de Presse, de l’Ethique et de la Déontologie - **CMSP** : Commission des Médias de Service Public - **CMSPr** : Commission des Médias du Secteur Privé - **CRPC** : Commission des Relations Publiques et de la Communication - **SG** : Secrétaire Général - **SG/A** : Secrétaire Général Adjoint – **SCS** : Service Central du Secrétariat

**D/ AJDC** : Direction des Affaires Juridiques, de la Déontologie et du Contentieux - **D/ FD** : Direction de la Formation et de la Documentation - **D/CC** : Direction de la Coopération et de la Communication - **D/TTA** : Direction des Techniques et des Technologies Avancées - **D/M** : Direction des Médias - **DAF** : Direction Administrative et Financière - **S/AJ** : Service des Affaires Juridiques - **S/DC** : Service de la Déontologie et du Contentieux - **S/F** : Service de la Formation - **S/DP** : Service de la Documentation et des Publications- **S/C** : Service de la Coopération - **S/RP** : Service des Relations Publiques - **S/RTVST** : Service des Radios, Télévisions et Stations Terriennes – **S/GF** : Service de la Gestion des Fréquences - **S/TC** : Service des Technologies de la Communication - **S/PE** : Service de la Presse Ecrite - **S/MA** : Service des Médias Audiovisuels - **S/CP** : Service de la Carte de Presse - **S/FC** : Service Financier et Comptable - **S/ME** : Service du Matériel et de l’Entretien - **S/RH** : Service des Ressources Humaines - **S/A** : Service des Archives - **S/S** : Service de Secrétariat



**ANNEXES N°3**

## Fiche de description de poste (emploi cadre)

DESCRIPTION DE POSTE <u>EMPLOI CADRE</u>		POSTE N° CLASSIFICATION
Désignation du Poste :		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (Suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
<u>Exigences du poste</u> : (Il est important de considérer le poste plutôt que les qualifications de la personne qui l'occupe actuellement)		
<u>Profil de Formation</u> :		
<u>Expérience Professionnelle</u> :		
<u>Aptitudes Particulières</u> :		
<u>Titulaires du Poste (Nom &amp; Prénoms)</u> :		
<u>Formation Professionnelle</u> :		
Date de la rédaction de la Description du Poste :	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du /de la titulaire du Poste :

## Responsabilités - Attributions - Tâches

<u>Description sommaire</u>	Temps en %
<p data-bbox="443 483 986 517" style="text-align: center;"><u>Description détaillée des responsabilités</u></p> <p data-bbox="134 551 533 584"><b>1- Responsabilité de gestion</b></p> <p data-bbox="134 618 1286 685">a- Organise, dirige et contrôle le service tant du point de vue du matériel que de celui des ressources humaines mises à sa disposition.</p> <p data-bbox="134 719 1254 786">b- Dirige et supervise ses collaborateurs directs par l'établissement d'objectifs et le suivi des plans d'action correspondants ; évalue annuellement son personnel.</p> <p data-bbox="134 819 1286 920">c- Développe les aptitudes professionnelles et spécifiques de ses collaborateurs, prend des mesures propres à assurer leur formation et leur performance, et les assiste dans l'accomplissement de leurs tâches.</p> <p data-bbox="134 954 549 987"><b>2-Responsabilités spécifiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="181 1021 240 1055">➤ -</li><li data-bbox="181 1155 240 1189">➤ -</li><li data-bbox="181 1290 240 1323">➤ -</li><li data-bbox="181 1424 240 1458">➤ -</li></ul> <p data-bbox="134 1536 580 1570"><b>3- Responsabilités particulières</b></p>	<p data-bbox="1326 584 1374 618">30%</p> <p data-bbox="1382 954 1406 987">%</p> <p data-bbox="1382 1088 1406 1122">%</p> <p data-bbox="1382 1200 1406 1234">%</p> <p data-bbox="1382 1301 1406 1335">%</p> <p data-bbox="1382 1435 1406 1469">%</p>

### ANNEXES N°4

Fiche de description de poste (emploi non cadre)

Pour clarifier les responsabilités selon cette méthode, on précise pour chacune des responsabilités du supervisé : la priorité, les activités et les indicateurs.

--

Responsabilités - Attributions - Tâches		
DESCRIPTION DE POSTE EMPLOI NON CADRE		POSTE N° CLASSIFICATION
Désignation du Poste :		
Unité Administrative de Rattachement :		
Dénomination de la Fonction :		
Intérim (Suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
<u>Exigences du poste</u> : (Il est important de considérer le poste plutôt que les qualifications de la personne qui l'occupe actuellement)		
<u>Profil de Formation</u> :		
<u>Expérience Professionnelle</u> :		
<u>Aptitudes Particulières</u> :		
<u>Titulaires du Poste (Nom &amp; Prénoms)</u> :		
<u>Formation Professionnelle</u> :		
Date de la rédaction de la Description du Poste :	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du /de la titulaire du Poste :

Responsabilités - Attributions - Tâches	
<u>Description sommaire</u>  <u>Description détaillée des responsabilités</u>  <b>1-Responsabilités spécifiques</b>	Temps en %

➤ ..... ..... ..... .....	%
➤ -	%
➤ -	%
➤ -  <b>2- Responsabilités particulières</b>	%

**ANNEXES N°5**

**FICHE D'OBJECTIF**

**Date :**

Direction : _____ Unité Administrative : _____ Nom : _____
--

**OBJECTIF**

Situation _____ visée : _____ _____
---

Mesure : \_\_\_\_\_

Echéance : \_\_\_\_\_

### BENEFICES

Organisation : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Unité:

Personnel : \_\_\_\_\_

### OBSTACLES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### SOLUTIONS / STRATEGIES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANNEXES N° 6

### Tableau des critères communs à toutes les catégories

#### ► Le rendement

ASPECTS DU RENDEMENT	MOYENS D'ÉVALUATION
1. Degré d'atteinte	<ul style="list-style-type: none"><li>- mesurer les résultats obtenus</li><li>- les comparer aux objectifs</li><li>- Déterminer l'écart</li><li>- Quantifier le travail accompli</li></ul>
2. Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité - efficacité - gaspillage)	<ul style="list-style-type: none"><li>- mesurer la quantité de ressources utilisées</li><li>- comparer avec celle des ressources prévues</li><li>- dégager l'écart</li><li>- noter les cas d'efficacité, d'efficacité ou de gaspillage de ressources</li></ul>

#### • Les qualités professionnelles

Aspects	Moyens d'évaluation
1. Maîtrise des connaissances techniques	<ul style="list-style-type: none"><li>- la qualité des dossiers traités ou des opérations exécutées</li><li>- la pertinence des solutions techniques proposées pour résoudre un problème</li><li>- la démonstration d'une culture spécialisée</li></ul>

2. Implication dans les objectifs de son unité	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ses efforts pour le traitement d'un dossier ou pour la réalisation d'un objectif</li> <li>2 la persévérance et la capacité d'entreprendre et d'aller jusqu'au bout</li> <li>3 le don de soi au travail</li> </ol>
3. Respect des délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- délais du traitement des dossiers</li> <li>- temps d'exécution des opérations</li> </ul>
4. Probité et conscience professionnelle	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4 une forte préoccupation de l'agent au travail</li> <li>5 le désir de vouloir toujours bien faire</li> <li>6 l'honnêteté manifeste au travail et dans l'utilisation des ressources</li> <li>7 absence de griefs des clients sur le travail de l'agent</li> </ol>
5. Méthode et organisation du travail	<p>Ce qu'il faut apprécier chez le collaborateur</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8 le respect des procédures et des méthodes de travail</li> <li>9 l'ordre au travail</li> <li>10 la définition et le respect des plans d'action</li> </ol>

- **Le Comportement au travail**

<b>Aspects du comportement</b>	<b>Moyens d'évaluation</b>
1- Qualité des relations	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11 le sens de la communication</li> <li>12 la démarche vers les collègues en consultation</li> <li>13 le sens de l'entraide</li> <li>14 le contact avec la clientèle</li> <li>15 l'esprit de partage</li> </ol>
2- présentation et assiduité au service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noter les absences et les retards non justifiés de même que les fréquentes absences justifiées</li> <li>- Observer la tenue au travail</li> </ul>
Soins apportés dans l'utilisation du matériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise utilisation du matériel</li> <li>- Négligences</li> <li>- Soins apportés au matériel</li> </ul>

## ANNEXES N° 7

### Tableau des critères spécifiques à chaque catégorie

#### Le Personnel de direction ou de supervision

- l'aptitude à diriger

Aspects de l'aptitude à diriger	Moyens d'évaluation
1- Qualité d'animation et de coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'encadrement et la formation apportés aux collaborateurs</li> <li>- Le degré de motivation des collaborateurs du dirigeant</li> <li>- La planification</li> <li>- La qualité des rapports d'activité produits</li> <li>- le suivi d'exécution des tâches prescrites</li> <li>- les feed-back effectués</li> <li>- la délégation</li> <li>- les compte rendus des réunions de coordination</li> <li>- la qualité et l'efficacité des décisions</li> </ul>
2- Modèle d'autorité et de maturité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intérêt du dirigeant par rapport aux relations humaines</li> <li>- l'attitude du dirigeant dans les cas de conflit interpersonnels</li> <li>- l'acceptation de son autorité par les collaborateurs</li> <li>- l'intérêt du dirigeant par rapport à l'exécution des tâches</li> <li>- capacité d'influencer le groupe</li> </ul>
3- le sens des responsabilités du service public	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le traitement des sollicitations des clients</li> <li>- Le respect de la hiérarchie</li> <li>- la transparence dans la gestion des marchés publics</li> </ul>

#### Personnels d'étude, de conseil et de contrôle

- la créativité

Aspect de la créativité	Moyens d'évaluation
Capacité à concevoir et à proposer des	Ce qu'il faut apprécier

solutions appropriées	- la méthode d'analyse des problèmes - l'aptitude à identifier des forces et des faiblesses dans une situation - la pertinence des solutions proposées
-----------------------	--

**Personnels d'opérations**

- l'initiative

Aspect de l'initiative	Moyens d'évaluation
Prises d'initiatives pour améliorer la manière de servir	- les actions initiées pour surmonter les difficultés et améliorer la qualité de service



**FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DU PERSONNEL**

IDENTIFICATION DE L'EMPLOYE	
Nom : _____	Année d'évaluation : 20...
Prénoms : _____	Matricule : _____
Corps : _____	Catégorie : _____ Echelle : _____ Echelon : _____

EXPERIENCES				
Inscrire le poste actuel (Act.) <sup>2</sup> et ensuite les 4 derniers postes occupés				
Poste	Lieu	Mois	Année	Entrée en fonction
Act. _____				_____
1 _____				_____
2 _____				_____
3 _____				_____
4 _____				_____

Signature	
Les pages 1 à 7 de l'évaluation annuelle ont été revenues et discutées avec l'employé.	
Nom du supérieur :	Date :
Titre :	Signature :

---

---

---

## REALISATIONS

A : Inscrivez les objectifs de l'employé en commençant par le plus important et l'identifier par le chiffre 1 ainsi de suite.

OBJECTIFS

B : Pour les mêmes objectifs, décrivez ci-après, les résultats et réalisations de l'employé. Utilisez les mêmes chiffres 1, 2, 3 etc. pour indiquer la correspondance aux objectifs.

RESULTATS ET REALISATIONS

## TABLE DES MATIERES

<b>IDENTIFICATION DU JURY</b>	i
<b>DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR</b>	ii
<b>DEDICACES</b>	iii
<b>REMERCIEMENTS</b>	iv
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	v
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	vi
<b>GLOSSAIRE</b>	vii
<b>RESUME</b>	ix
<b>SOMMAIRE</b>	x
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	1
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION OBJECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES A LA HAAC</b>	
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observation de stage à la HAAC	3
Paragraphe 1 : Présentation de la HAAC	3
I- Statut, Mission et Activités de la HAAC	3
A) Statut	3
B) Missions et activité de la HAAC	3
II- Le Personnel de la HAAC	4
A) Les Conseillers à la HAAC	4
B) Le personnel Administratif	4
III- Structure organisationnelle	4

A) Le Bureau	5
B) Les Commissions	5
1. Les Commissions permanentes	5
2. Les Commissions temporaires	5
C) Le Cabinet	5
D) Le Secrétariat Administratif	6
• Les Directions	6
1. La Direction des Affaires Juridiques, de la Déontologie et du Contentieux	6
2. La Direction de la Formation et de la Documentation	6
3. La Direction des Techniques et des Technologies Avancées	7
4. La Direction de la Coopération et de la Communication	7
5. La Direction des Médias	7
6. La Direction Administrative et Financière	8
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur la pratique de la gestion des Ressources Humaines à la HAAC	8
I- LES PRATIQUE DE LA GRH A LA HAAC	8
A) La pratique du recrutement	9
B) La pratique de la Formation	10
C) La pratique de la promotion	10
D) La pratique de l'évaluation des Ressources Humaines	11
E) La pratique de la rémunération	12
F) La pratique des carrières	13
G) Les conditions de travail	13
II- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DE LIEUX DE BASE	13
A) Inventaire des atouts (Forces et opportunités)	13
B) Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)	14
Section II : Ciblage de la problématique de l'étude	14
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude	15
A) Identification des problématiques possibles	15
B) Choix de la problématique et justification du sujet	16
C) Spécification de la problématique	17

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée	18
I- APPROCHE GENERIQUE DE RESOLUTION DU PROBLEME GENERAL	18
II- APPROCHE GENERIQUE DE RESOLUTION DES PROBLEMES SPECIFIQUES	19
A) Approche générique liée aux problèmes spécifiques N°1	19
B) Approche générique liée aux problèmes spécifiques N°2	19
C) Approche générique liée aux problèmes spécifiques N°3	20
III- SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	21
<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE et APPROHE DE SOLUTIONS POUR UNE EVALUATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES A LA HAAC</b>	
Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	22
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature	22
- Problème général	22
- Problèmes spécifiques	22
I- FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ETUDE	22
A) Objectif général	22
B) Objectifs spécifiques	23
II- CAUSES ET HYPOTHESES LIEES AU PROBLEME EN RESOLUTION	23
A) Causes et hypothèses liées au problème de résolution N°1	23
B) Causes et hypothèses liées au problème de résolution N°2	24
C) Causes et hypothèses liées au problème de résolution N°3	25
D) Tableau de bord sur la « Contribution à l'évaluation objective des ressources humaines à la HAAC3.	26
III- REVUE DE LITTERATURE	27
A) Exposé des contributions antérieures sur le problème général	28
B) Exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques	30
1- Exposé des contributions antérieures sur problème N°1	30
2- Exposé des contributions antérieures sur problème N°2	32
3- Exposé des contributions antérieures sur problème N°3	33
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	35

I- APPROCHES EMPIRIQUES	35
A) Objectifs de la collecte des données	36
B) Cadre de l'enquête et population mère	36
C) Nature de la collecte des données	36
D) Echantillonnage	36
E) Spécification des données à mobiliser	37
F) Conception des questionnaires	37
G) Technique de dépouillement des données	38
H) Outils de présentation des données	38
II- APPROCHES THEORIQUES	38
A) Choix théorique lié au problème de l'insuffisance de définition des responsabilités	38
1- Présentation de la théorie retenue	39
2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance de définition des responsabilités	39
B) Choix théorique lié au problème de la faible régularité dans la fixation des objectifs	40
1- Présentation de la théorie retenue	40
2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la faible régularité dans la fixation des objectifs.	40
C) Choix théorique lié au problème de l'insuffisance d'objectivité des notes attribuées	40
1- Présentation de la théorie retenue	41
2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées	41
Section II : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions	42
Paragraphe I : Collecte et analyse des données	42
I- COLLECTE DES DONNEES	42
A) Préparation et réalisation de la collecte	42
1- Préparation de la collecte	42
2- Réalisation de la collecte	43

3- Difficultés rencontrées et limites	43
B) Présentation et analyse des données de la collecte	43
1- Présentation et analyse des données de la collecte par rapport à l'insuffisance de définition des responsabilités (problème spécifique N°1)	43
2- Présentation et analyse des données liées aux problèmes de la faible régularité dans la fixation des objectifs (problème spécifique N°2)	45
3- Présentation et analyse des données liées au problème de l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées (Problème spécifique N°3)	46
II- VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	
A) Vérification des hypothèses	47
1- Degré de validation de l'hypothèse N°1	47
2- Degré de validation de l'hypothèse N°2	47
3- Degré de validation de l'hypothèse N°3	47
B) Etablissement du diagnostic	48
1- Élément de diagnostic lié au problème spécifique N°1	48
2- Élément de diagnostic lié au problème spécifique N°2	48
3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique N°3	49
Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre d'un système d'évaluation des Ressources Humaines de la HAAC	49
I- Approche de solutions	49
A) Approches de solutions liées au problème spécifique N°1	49
B) Approches de solutions liées au problème spécifique N°2	50
C) Approches de solutions liées au problème spécifique N°3	51
1- Les critères communs à toutes les catégories confondues	51
2- Les critères spécifiques à chaque catégorie	52
3- Les méthodes d'évaluation	52
II- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	52
A) Recommandation générale	52
B) Recommandation au problème spécifique N°1	53

C) Recommandation au problème spécifique N°2	53
D) Recommandation au problème spécifique N°3	53
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	54
<b>TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE</b>	55
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	56
<b>ANNEXES</b>	58