Mémoire de fin de formation au cycle 2

Diplôme d'Administrateur

REPUBLIQUE DU BENIN

--*-*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
(M.E.S.R.S.)

--*-*-*-*-*

UNIVERSITE
D'ABOMEY-CALAVI
(U.A.C.)

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

OPTION

MANAGEMENT

FILIERE

GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES

3ème PROMOTION : 2005-2007

ANNEE ACADEMIQUE : 2006-2007

CONTRIBUTION POUR UNE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA FORMATION PROFESIONNELLE

REALISE ET SOUTENU PAR

Thierry Arsène **CODO**

SOUS LA DIRECTION DE

MAÎTRE DE STAGE

Célestin **MONTEIRO**
Secrétaire Général du MESFP
Enseignant à l'ENAM

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Simon C. **GNANSOUNOU**
Economiste-Gestionnaire
Enseignant à l'ENAM

Juillet 2007

IDENTIFICATION DU JURY

- *PRESIDENT* : Véronique M. **ZOCLI**
- *VICE PRESIDENT* :.....
- *MEMBRE* : Frantz **MASSOUGBODJI**

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

Dédicaces

--*-*-*-*-

- A mes parents,

  Pour leur soutien

- A mon épouse Alphonsine SOSSOU pour sa compréhension et son soutien indéfectible durant toute ma formation

- A mes enfants, Vanessa, Natacha et Jennifer-Laurence

  Afin que ce travail soit pour elles la vieille corde au bout de laquelle elles tisseront les leurs

- A mes frères et sœurs

- En mémoire de ma très chère et regrettée grande sœur Yvette Ahouéfa CODO épouse CHACRAN

- A tous et à toutes

JE DEDIE CE MEMOIRE.

Remerciements

*_*_*_*_*_*_*_*

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

Certes, nous ne saurions énumérer tous les concours dont nous avons bénéficier, mais nous ne pouvons cependant ne pas m'empêcher de mentionner quelques uns. C'est pourquoi, nous nous faisons l'agréable devoir de sceller singulièrement la contribution appréciable de :

Notre Directeur de Mémoire, le professeur Simon C. **GNANSOUNOU** qui, nonobstant ses nombreuses charges tant académiques qu'au niveau du Conseil Economique et Social, a accepté encadrer ce mémoire.

Qu'il en soit infiniment remercié

Notre gratitude va ensuite à notre maître de stage monsieur Célestin **MONTEIRO** et à tous nos formateurs que nous ne saurions citer individuellement ici.

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

Aussi tenons-nous remercier les membres du jury, les parents sans oublier la Directrice des Ressources Humaines du MESFP, les chefs services et collègues de ladite direction et tous ceux qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à notre questionnaire.

Quant à nos chers collègues de la troisième promotion GRH, nous gardons de chacun d'eux, de meilleurs souvenirs pour les deux années passées ensemble. Venus d'horizons divers, nous avons vécus en frères et sœurs dans une ambiance conviviale.

Liste des sigles et abréviations

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MESFP : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

METFP : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

PS : Problème Spécifique

SAJCA : Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives

SP-ESRS : Service du Personnel de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

SP-ETFP : Service du Personnel de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

SPF : Service de la Prévision et de la Formation

SG-APE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Tableau n° 2 : Synthèse des approches génériques par problème

Tableau n° 3 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Tableau n° 4 : Point des réponses à la question n°1

Tableau n° 5 : Point des réponses à la question n° 2

Tableau n° 6 : Tableau de Synthèses de l'Etude (TSE)

Tableau n°7 : Répartition du personnel administratif du MESFP par structures et par catégorie socioprofessionnelle

Tableau n° 8 : Point sur le questionnaire

Liste des graphiques

Graphique n° 1 : Représentation graphique des causes de la non planification du rendement

Graphique n° 2 : Représentation graphique des causes relatives à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux

Glossaire de l'étude

*_*_*_

Résumé

La Gestion des Ressources Humaines est une science nouvelle qui se trouve aux confins de plusieurs domaines. Elle constitue un art difficile et englobe plusieurs activités opérationnelles dont la gestion du rendement qui est "un processus permanent ou le gestionnaire/superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation". C'est donc pour analyser la pratique en matière de gestion des ressources humaines au MESFP que nous avons décidé d'y effectuer notre stage.

Nos observations de stage à la DRH/MESFP ont révélé de nombreux problèmes. Ceux-ci, répertoriés et regroupés par centres d'intérêt ont donné lieu à cinq (05) problématiques différentes au nombre desquelles nous avons retenu celle liée à la gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP.

Le problème général qui se dégage de cette problématique est la gestion non optimale du rendement du personnel au MESFP et ses manifestations se résument en termes de non planification du rendement du personnel (Problème Spécifique 1) et d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (Problèmes Spécifique 2). La résolution de cette problématique nous a conduit à fixer des objectifs et à formuler des hypothèses de travail. Ces objectifs et hypothèses se présentent comme suit :

- Objectif général : Suggérer les conditions d'une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP.
- Objectifs spécifiques :

N° 1 : Proposer les conditions de planification du rendement du personnel

N° 2 : Aider à la mise en place d'un cadre d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

- Hypothèses de travail :

H 1 : La non planification du rendement du personnel s'explique par l'absence d'outils d'organisation du travail.

H 2 : Le manque d'outils et de critères objectifs justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Pour vérifier ces hypothèses, la technique du sondage a été utilisée comme procédé de collecte de données. Cent cinquante (150) agents ont été retenus sur les 1559 qui composent l'effectif global du personnel administratif pour constituer notre échantillon. Aussi, des seuils de décision ont-ils été fixés pour la vérification de chaque hypothèse.

L'hypothèse n°2 s'étant révélée fausse à l'issue des enquêtes, cela nous a conduit à un élément de diagnostic qui a mis en exergue l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines comme la cause réelle.

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

Ainsi, les approches de solutions se présentent comme suit :

Par rapport au problème spécifique n° 1 : Elaborer les outils d'organisation du travail que sont la fiche de définition des responsabilités, la fiche de description des postes, la fiche d'objectifs, le manuel de procédures et le plan d'actions.

S'agissant du problème spécifique n° 2, il a été question de l'implantation d'un système d'évaluation du rendement des ressources humaines.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MESFP

SECTION 1. CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA DRH/MESFP

Paragraphe 1. Présentation du cadre physique de l'étude : La DRH du MESFP

Paragraphe 2. Observations de stage : Etat des lieux sur les activités de la DRH

SECTION 2. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1. Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe 2. Spécification et vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL DU MESFP

SECTION 1. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

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

Paragraphe 2. Méthodologie adoptée

SECTION 2. DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL AU MESFP

Paragraphe 1. Enquêtes et vérification des hypothèses

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

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Introduction générale

*_*_*_

plus de performance des travailleurs reste tributaire de la performance du management des ressources humaines de l'organisation.

Et s'il est à observer que beaucoup d'auteurs tels que J.P CITEAU ; J.M PERETTI ; W. DIMITRI et B. MATORY s'accordent à reconnaître que la préoccupation essentielle des responsables d'organisation d'aujourd'hui est que les employés génèrent une part contributive beaucoup plus supérieure afin que l'organisation atteigne un niveau de développement élevé, un certain nombre de questions apparaissent dans le contexte béninois :

- Comment parvenir à une administration de développement, une administration performante si les hommes et les femmes qui y travaillent ne savent quoi faire ?

- Comment l'administration peut-elle réaliser ses objectifs de développement si chacun des employés à quel que niveau où il se trouve ne joue sa partition ?

- Comment connaître et mesurer la part contributive de chacun si les ressources humaines qui génèrent cette production ne sont soumises à aucune évaluation pour mesurer le niveau des résultats par rapport aux prévisions ; en un mot si l'évaluation est un vain mot ?

- Comment procéder à une telle évaluation sans se donner des repères c'est-à-dire des objectifs, des critères et mesures de critères ?

- Comment créer les conditions optimales pour mobiliser l'ensemble des travailleurs dans leur diversité et dans leur complexité autour des activités du MESFP en vue de maximiser leur rendement ?.etc..

Tous ces questionnements posent indubitablement la problématique de la gestion optimale du rendement des travailleurs de l'Administration en général au Bénin et de ceux du MESFP en particulier.

En effet, à l'instar de l'Administration Centrale nationale dont elle n'est qu'un maillon, l'administration du MESFP connaît d'énormes dysfonctionnements en matière de GRH et notamment de gestion du rendement.

L'amélioration du rendement de ce fait a toujours été et continue d'être la préoccupation des autorités du Ministère au point qu'elles ont fini par instituer

dans l'optique d'une motivation du personnel administratif à accroître son rendement, une prime de rendement subordonnée à l'appréciation des performances de l'agent.

Cette nouvelle pratique, au demeurant bénéfique tant pour le Ministère que pour le personnel administratif ne pourra pas produire l'effet d'entraînement souhaité dans cette conception actuelle car, la gestion du rendement dans sa globalité et l'évaluation du rendement dans sa singularité exigent des préalables tels que la définition et la clarification des responsabilités ; la fixation d'objectifs ; la traduction de ces objectifs en activités opérationnelles à réaliser ; les moyens à mettre ne œuvre et le rapport annuel d'évaluation. Malheureusement, aucun de ces préalables n'existe pour évaluer le rendement des agents du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

Partageant l'ambition des autorités du Ministère, celle de maximiser le rendement du personnel administratif pour faire jouer au MESFP sa partition dans la réalisation de l'objectif national pour une administration de développement, nous avons voulu à travers une recherche-action dans le cadre de notre mémoire, réfléchir sur le thème : ***Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du /MESFP*** afin d'apporter notre modeste contribution en proposant à la hiérarchie, des outils et techniques pour mieux gérer le rendement du personnel administratif du Ministère.

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude sera menée à travers deux (02) chapitres.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, restituerons les observations de stage avant de dégager la problématique de l'étude (**Chapitre premier**).

Ensuite, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de notre enquête et proposerons des approches de solutions et leurs conditions de réussite pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif par la DRH/MESFP (**Chapitre deuxième**).

.

CHAPITRE PREMIER

DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MESFP

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps le cadre institutionnel de l'étude et faire part de nos observations de stage (Section 1) avant de procéder au ciblage de la problématique de l'étude (Section 2).

SECTION 1. Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

Nous présenterons d'abord le cadre physique de notre étude à savoir la DRH du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (Paragraphe 1), ensuite nous exposerons les observations qui ont été faites au cours dudit stage (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Présentation du cadre physique de l'étude : la DRH du MESFP

Avant même d'en arriver à la DRH où s'est déroulé l'essentiel de notre stage, il importe de présenter d'abord le cadre institutionnel dans lequel elle fonctionne en soulignant d'entrée de jeu que ce cadre au moment où nous faisions notre stage était le MESFP.

A. Cadre institutionnel de la Direction des Ressources Humaines : le MESFP

Créé au lendemain de l'avènement du changement par décret n° 2006-178 du 8 avril 2006 portant composition du gouvernement, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) est né de la fusion des ex-Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et ex-Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP).

Au terme du décret n° 2006-458 du 05 septembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit Ministère, le MESFP a pour missions notamment : la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'enseignement technique, supérieur, de la formation professionnelle et de la recherche scientifique.

Pour assurer cette mission, le MESFP dispose selon l'article 6 du décret 2006-458 précité :

- ✓ *de trois structures rattachées au Ministre* :

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

- ✓ *d'un Cabinet du Ministre*
- ✓ *d'un Secrétariat Général du Ministère* (SGM)
- ✓ *de trois Directions Centrales* :

- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)
- la Direction des Ressources Humaines (DRH)
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

- ✓ *de trois Directions Générales et assimilées* :

- la Direction Générale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (DGETFP)
- la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES)
- la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique (DNRST)

- ✓ *de dix Directions Techniques nationales* dont :
  - *quatre rattachées au SGM* à savoir :

- la Direction des Bourses et Secours Scolaires et Universitaires (DBSSU)
- la Direction des Examens et Concours (DEC)
- la Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique (DIIP)
- la Direction des Infrastructures, de l'Equipement et de la Maintenance (DIEM)

  - *deux à la DGETFP :*

- la Direction de l'Enseignement Technique (DET)
- la Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle (DFQP)

  - *deux à la DGES :*

- la Direction de l'Orientation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur (DOSES)
- la Direction de la Coopération et des Equivalences de Diplômes (DCE)

  - *deux à la DNRST :*

- la Direction de la Stratégie et du Développement Scientifique et Technique (DSDST)

- la Direction des Programmes (DP)

✓ *de trois Directions Techniques départementales* :

- la Direction Départementale Alibori-Borgou-Atacora-Donga (DD-ABAD)
- la Direction Départementale Atlantique-Littoral-Ouémé-Plateau (DD-ALOP)
- la Direction Départementale Mono-Couffo-Zou-Collines (DD-MCZC)

✓ *de cinq organismes et établissements publics sous tutelle* :

- l'Université d'Abomey-Calavi (UAC)
- l'Université de Parakou (UP)
- le Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU)
- l'Office du Baccalauréat (OB)
- le Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique (CBRST)

✓ *de six organismes consultatifs et/ou organes délibératifs* :

- le Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (CNETFP)
- le Conseil Consultatif National de l'Enseignement Supérieur (CCNES)
- le Conseil Consultatif National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (CCNETFP)
- le Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST)
- la Commission Nationale des Bourses et Secours Scolaires et Universitaires (CNABSSU)
- la Commission Nationale d'Etude des Equivalences de Diplômes (CNEED).

B. La Direction des Ressources Humaines du MESFP : cadre physique de l'étude

Une des trois directions centrales prévues par le décret 2006-458 précité, la DRH selon l'article 36 dudit décret repris par l'article 1er de l'arrêté 2007 n° 135/MESFP/DC/SGM/DRH/SA du 25 avril 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement est chargée de :

- coordonner la gestion des personnels du MESFP et celui des organismes sous tutelle, conformément aux règles et statuts en vigueur ;
- définir, en liaison avec les Directions Générales, Centrales et Techniques

concernées, les règles relatives aux mouvements des personnels ;

- veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines ;
- élaborer le projet de développement des ressources humaines et en assurer l'exécution après adoption ;
- coordonner les efforts de formation et de valorisation professionnelle des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche du Ministère ;
- veiller à la protection sanitaire et sociale des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail ;
- suivre la carrière des personnels ;
- gérer la promotion des agents en collaboration avec les structures concernées des autres Ministères ;
- assurer les mutations des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- veiller à la gestion du temps de travail ;
- identifier et planifier les besoins en ressources humaines ;
- assurer la gestion du fichier informatique des personnels du Ministère.

Pour mener toutes ces tâches, la DRH comprend en dehors du Service Administratif et Financier, quatre services à savoir :

- le Service du Personnel de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (SP-ESRS)
- le Service du Personnel de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (SP-ETFP)
- le Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives (SAJCA)
- le Service de la Prévision et de la Formation (SPF).

1. <u>Le Service du Personnel de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</u>

Chargé de coordonner les activités relatives à l'administration et à l'organisation de la carrière du personnel enseignant du supérieur et de la recherche scientifique, il assure par le biais de la division "*Gestion du personnel enseignant du supérieur et de la recherche scientifique*" et de la division "*Gestion du personnel administratif et technique*" :

* la gestion de la carrière et des positions du personnel enseignant, administratif et de recherche ;
* le suivi des activités de gestion de la carrière et les mouvements du personnel ;
* la coordination des activités de notation annuelle des agents ;
* l'organisation des activités des travaux de commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
* le suivi de l'informatisation et la gestion informatisée de la carrière des agents.

2. Le Service du Personnel de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

Sous l'autorité du chef de service, le SP-ETFP est chargé de coordonner les activités relatives à l'administration et à l'organisation de la carrière des personnels de ce sous secteur.

A ce titre, il assure :

* la gestion de la carrière et des positions du personnel enseignant, administratif et technique ;
* le suivi de la carrière et les mouvements du personnel ;
* la coordination des activités de notation annuelle des agents ;
* l'organisation des activités des travaux de commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers des personnels de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ;
* le suivi de l'informatisation et la gestion informatisée de la carrière du personnel enseignant.

Ces tâches sont exercées à travers les divisions "*Gestion du personnel enseignant du technique et de la formation professionnelle"* et "*Gestion du personnel administratif et technique*".

3. Le Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives

Chargé de l'assistance conseil, du règlement des litiges entre l'administration et les agents, ainsi que de l'archivage des dossiers du personnel, il assure :
* l'assistance conseil dans le domaine juridique à l'ensemble des structures du Ministère en matière de gestion des ressources humaines ;

* la prévention des conflits par la promotion du dialogue social ;
* la gestion des dossiers disciplinaires des agents du Ministère ;
* l'étude des textes relatifs à la gestion des ressources humaines en liaison avec les structures compétentes d'autres Ministères ;
* l'organisation et le traitement archivistique des documents administratifs produits ou reçus ;
* la mise à jour permanente et la conservation des dossiers individuels des agents ;
* la gestion informatisée de la liste nominative du personnel du Ministère ;
* le suivi de l'informatisation et la gestion informatisée des archives relatives aux ressources humaines.

Deux divisions à savoir la division "*Affaires Juridiques et Contentieux"* et la division "*Archives"* concourent à l'exécution de ces tâches.

4. Le Service de la Prévision et de la Formation

Avec deux divisions à savoir la division "*Prévision"* et la division *"Formation et Valorisation* Professionnelle", le Service de la Prévision et de la Formation *est chargé de coordonner les activités de gestion prévisionnelle des ressources humaines* et les actions de formation au profit du personnel du Ministère.

Pour ce faire, il assure :

* l'élaboration des statistiques du personnel ;
* la gestion prévisionnelle des ressources humaines du Ministère (description des postes, détermination des besoins en recrutement, budgétisation des postes) ;
* la coordination des activités préalables au recrutement ;
* la gestion rationnelle du personnel ;
* l'élaboration et l'exécution du plan de formation du personnel enseignant et administratif ;
* la promotion du mérite et la gestion des dossiers de récompense et de décoration du personnel du Ministère ;
* la gestion des dossiers à caractère social.

Paragraphe 2. Observations de stage : *Etat des lieux sur les activités de la DRH*

Nous ferons cet état des lieux par rapport aux principales activités relevant des attributions de la DRH à savoir : la gestion des carrières, la gestion du rendement, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et les actions de formation au profit du personnel. Aussi ferions-nous un bref point sur le management global de la DRH après quoi suivra un inventaire des éléments de l'état des lieux.

Mais avant, il faut noter de manière globale que la création de la DRH après tant d'années de gestion des ressources humaines couplée avec la gestion des ressources financières sous une direction unique dénommée Direction de l'Administration (DA) constitue un atout majeur pour une bonne gestion des ressources humaines. On note donc actuellement **une spécification de la fonction ressources humaines au sein du Ministère.**

A. Etat des lieux sur l'activité de gestion des carrières par la DRH

La gestion des carrières est assurée au MESFP par deux services qui s'occupent tant du personnel administratif que du personnel enseignant. Dans le cadre spécifique de la gestion des carrières du personnel enseignant, ces deux services (SP-ESRS et SP-ETFP) accomplissent des actes d'administration (article 4 du décret n° 2004-627 du 20 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre chargé de la Fonction publique aux Ministres en charge de l'éducation nationale).

Notre séjour en leur sein durant notre stage nous a permis de relever de nombreux dysfonctionnements au niveau :

- de l'effectif et de la qualification des agents gestionnaires des carrières
- du mode de gestion
- du suivi des dossiers d'avancement
- de la gestion des positions
- de la notation des agents

1. *Dysfonctionnements au niveau de l'effectif et de la qualification des agents gestionnaires des carrières*

Si le SP-ESRS compte un effectif de dix (10) agents, seuls trois accomplissent les actes de carrières pour plus de huit cents (800) enseignants du supérieur auxquels s'ajoute le personnel administratif d'environ 848 agents pour le supérieur ; soit un total de trois (03) agents pour gérer 1645 personnes ce qui correspond à un ratio de 1 agent gestionnaire pour 550 personnes.

Au niveau du SP-ETFP qui compte un effectif de quinze agents, il faut noter que seulement quatre s'occupent réellement de la gestion des carrières pour plus de cinq cents (500) enseignants du technique et de la formation professionnelle en plus des administratifs dont l'effectif est d'environ 463 agents pour le technique et la formation professionnelle ; soit quatre (04) agents pour 963 personnes. Le ratio à ce niveau donne 1 agent pour 241 personnes.

Il découle de ce qui précède que la DRH souffre d'une ***insuffisance de personnel pour la gestion des carrières.***

De plus, on constate une ***inadéquation entre les exigences en compétences de gestion des carrières et les connaissances actuelles du personnel disponible***.

2. *Dysfonctionnements au niveau du mode de gestion*

A ce niveau, nous noterons la ***gestion manuelle des carrières*** ce qui n'augure pas d'une gestion efficace et performante.

Aussi, la DRH est-elle, l'une des directions du Ministère la moins équipée en moyens matériels. En effet, en plus de l'inexistence d'un parc automobile pour répondre aux exigences liées au suivi de la gestion de proximité du personnel des différentes structures du Ministère, le parc informatique est vieillissant.

Par ailleurs, il n'existe pas un logiciel adapté à la gestion des ressources humaines et le mobilier de bureau, dans un état vétuste, reste insuffisant.

Nous notons donc une ***absence de logiciel de gestion des ressources humaines.***

3. *Dysfonctionnements au niveau du suivi des dossiers d'avancement*

Les dossiers d'avancement (demande manuscrite + dernier acte + dernière fiche de paie) produits par les intéressés souffrent d'un manque de suivi. En effet, une fois que les agents introduisent ces dossiers auprès de la DRH ; celle-ci, après avoir établi les projets de décisions d'avancement, transmet ces derniers à la Fonction publique et les abandonnent à leur sort. Il appartient alors aux intéressés eux-mêmes de faire la navette entre le MESFP et le Ministère du Travail et de la Fonction Publique pour suivre leur dossier faute de quoi, la parution des actes accuse d'énorme retard. Il y a donc une ***absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement.***

4. *Dysfonctionnements au niveau de la gestion des positions*

A ce niveau, on note la méconnaissance par la DRH, de la position effective de chaque agent. Les agents en positions exceptionnelles (disponibilité ; détachement notamment) ne sont pas maîtrisés. C'est dire que la DRH se trouve à l'instant "T", dans l'incapacité de présenter un tableau exhaustif et fiable, des positions des agents du Ministère même pour ceux en position normale d'activité.

Il en résulte donc une **non *maîtrisée de la position des agents.***

En outre, la gestion des dossiers de position ne connaît pas meilleure fortune que celle des carrières. Elle demeure en effet, elle aussi manuelle avec des risques d'erreurs. Le problème qui se dégage est donc la g***estion manuelle des positions.***

5. *Dysfonctionnements au niveau de la notation des agents*

Cette activité prévue par l'article 52 du SGAPE comme système d'appréciation tend à disparaître. En effet, les bulletins de notes aussi bien à la DRH que dans les autres structures du Ministère que nous avons sillonné ne sont plus signés. Les agents eux-mêmes attendent les trois dernières années qui précédent l'année d'un avancement de grade abusivement appelé "promotion" pour commencer par courir après des directeurs déchargés de leur fonction depuis des années pour se faire signer ces bulletins.

Aussi, même lorsque ces bulletins sont signés, les notes attribuées par les supérieurs hiérarchiques ne sont pas toujours en phase avec la réalité et les appréciations faites. Elles ne reflètent pas l'objectivité. Tout dépend des rapports que l'agent entretien avec le supérieur. On note donc une complaisance dans l'accomplissement de cette exigence statutaire qui néanmoins participe de la vie professionnelle et donc de la carrière de l'agent. En résumé, il s'observe un **m*anque d'objectivité et une complaisance dans la notation des agents.***

B. Etat des lieux sur la gestion du rendement

Le cycle de gestion du rendement comporte cinq (05) étapes à savoir : la définition des responsabilités ; la fixation d'objectifs ; l'élaboration de plan d'actions ; le suivi et le feedback (rétroaction) et l'évaluation du rendement (Cf. cycle de gestion du rendement à l'annexe n° 9).

Le point se fera donc par rapport à ces différentes étapes.

1. Par rapport à la définition et à la clarification des responsabilités

Il faut dire que la plupart des agents du Ministère en général et de la DRH en particulier n'ont pas de responsabilités préalablement définies. Ils travaillent dans l'ignorance totale des responsabilités qui découlent pour eux de leurs postes de travail ; lesquels postes ne sont d'ailleurs l'objet dans la quasi-totalité des structures du Ministère, d'aucune description.

Les chefs de services et de divisions sont nommés sans que les responsabilités afférentes à leurs postes ne leur soient clairement définies ; ce qui crée au niveau de certaines directions, des problèmes de conflits d'attributions parce que les textes organiques eux-mêmes ne sont pas toujours sans ambiguïté. Il est à noter à ce propos, une ***absence de définition et de clarification des responsabilités.***

2. Par rapport à la fixation d'objectifs

Pour pouvoir travailler efficacement, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action. Or, notre stage et nos différentes observations aussi bien à la DRH que dans d'autres directions du Ministère nous ont permis de constater que bon nombre d'agents méconnaissent

concrètement ce qui est attendu d'eux par leurs supérieurs hiérarchiques à leurs postes de travail. Ils n'ont pas d'objectifs spécifiques clairement fixés à atteindre. La plupart des agents enquêtés se plaignent de naviguer à vue en ce sens qu'ils ne savent pas trop les tâches qui leur incombent dans l'occupation de leurs postes. Nombreux sont ceux parmi les agents qui arrivent au service sans savoir de quoi la journée sera faite. La conclusion qu'on peut en tirer est la ***non fixation d'objectifs aux agents.***

3. Par rapport à l'élaboration de plan d'actions

De nos observations de stage, il est également apparu que les agents travaillent au quotidien, sans une programmation réelle des différentes tâches à exécuter pour la réalisation des objectifs fixés c'est-à-dire sans avoir une idée de qui fait quoi, quand et comment. A ce niveau, nous notons ***une absence de plan d'actions***.

4. Par rapport au suivi et au feedback

Concernant le suivi et la rétroaction, la plupart des agents interrogés estiment ne pas bénéficier dans l'accomplissement de leurs tâches, de la part de l'encadrement, du suivi et du coaching. Aussi, affirment-ils tout ignorer de ce que pensent leurs supérieurs de leurs prestations ; ils ne savent pas trop si leur rendement est en phase avec les attentes et quelle est leur part contributive dans l'atteinte des objectifs globaux. Cela dénote à notre avis d'un ***manque de suivi et de feedback de l'encadrement.***

5. Par rapport à l'évaluation

S'agissant de l'évaluation du rendement, il faut noter que les employés ne sont soumis à aucune évaluation quant à leur rendement. Il en résulte donc un constat ***d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.***

C. Etat des lieux lié à la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Conformément au décret 2006-458 du 05 septembre 2006 cité précédemment, le MESFP dispose d'une structure organisationnelle composée de directions centrales, de directions générales et de directions techniques. Mais le

constat est que ces structures n'évoluent pas dans un cadre organique susceptible de les aider à asseoir une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des postes. Or, le cadre organique est un instrument de planification et de contrôle de la gestion des personnels, un tableau analytique prévisionnel du personnel. On note à cet effet, une a***bsence de cadre organique des structures du MESFP.***

Aussi, au regard des données relatives à la répartition du personnel de la DRH par catégorie socioprofessionnelle, on constate que dans le cadre de la gestion prévisionnelle, ce personnel n'a pas le profil requis pour l'élaboration et la mise en application d'un véritable outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines au sein du Ministère. On observe ici, une ***absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle.***

En ce qui concerne les outils de gestion des ressources humaines, il faut dire que la Direction des Ressources Humaines souffre d'un manque d'outils clefs comme la pyramide des âges ; la pyramide d'ancienneté ; le référentiel de compétence…,indispensables pour une planification des ressources humaines. Il s'en dégage comme constat, une ***absence d'outils clefs de planification des ressources humaines.***

Toutefois, on peut noter ***l'existence de l'état d'effectif*** produit régulièrement même si il n'est pas toujours fiable et qui devrait constituer un atout pour un début de gestion prévisionnelle.

Par rapport à la gestion des effectifs et des compétences, il faut également faire observer la non maîtrise par la DRH, de la configuration du personnel du Ministère ce qui constitue un sérieux handicap pour une bonne gestion : ***Non maîtrise de la configuration du personnel tant du point de vue quantitatif que qualitatif.***

Notons aussi que dans ses attributions, la DRH est chargée de veiller à une utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines du Ministère ; mais on constate qu'aussi bien à son niveau qu'au niveau des autres structures du Ministère, les compétences dont le personnel regorge ne sont pas exploitées à bon escient.

Les ressources humaines disponibles sont : soit sous-utilisées ; soit mal utilisées. On peut donc de ce fait conclure à une ***absence de politique de gestion rationnelle*** *des ressources humaines.*

La création d'un Service Prévision et Formation pour la première fois au sein du Ministère constitue une opportunité dès lors que ce service aidera à mettre en place un véritable système de gestion prévisionnelle et une politique de formation indispensables pour l'efficacité de la gestion des ressources humaines. On retiendra à ce niveau que la ***création d'un Service "Prévision- Formation"*** *constitue une opportunité à saisir pour une gestion plus efficace des* ressources humaines *au MESFP.*

D. Point sur la gestion de la formation

Dans le domaine de la formation, on note précisément que le cadre organique qui devrait tracer les grandes lignes d'une politique de formation n'existe pas. Le MESFP ne dispose pas non plus d'un plan de formation, Ce qui fait qu'aucune véritable action de formation n'est menée au profit des agents dans le cadre du renforcement des capacités. On note à ce niveau comme constat majeur, ***l'absence de cadre organique formel de la gestion de la formation.***

Aussi, constate-t-on que la plupart des agents ignorent le droit à la formation du fonctionnaire. Ceci est d'autant plus réel qu'ils méconnaissent les dispositions et structures régissant les pratiques de formation dans l'administration publique béninoise : ***méconnaissance du cadre juridique et institutionnel de la formation dans l'administration publique béninoise.***

E. Point sur le management de la DRH

En plus de l'état des lieux par rapport aux activités, il est important de faire remarquer que du point de vue du management même de la DRH, on note deux dysfonctionnements majeurs.

Le premier est relatif au manuel de procédures qui est un outil transversal à toutes les activités. Cet outil très précieux et indispensable en effet, pour une bonne

gestion administrative existe mais est suranné. Il date du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) soit depuis l'année 2000 et n'a jamais été actualisé ; les agents travaillent donc sans repères. On peut donc souligner comme insuffisance, la ***désuétude du manuel de procédures.***

Le second dysfonctionnement est lié au cadre de travail. En effet, les locaux qui abritent les services de la DRH sont dans un état de vétusté avancé ; les services dispersés évoluent dans un environnement qui ne favorise pas la mise en œuvre des efforts d'accompagnement, de suivi et d'appui à la valorisation des ressources humaines : ***Inadéquation du cadre de travail.***

Enfin, nous ne saurions terminer cet état des lieux sans souligner ***l'ouverture d'esprit, la capacité managériale et la volonté affichée de la directrice des ressources humaines*** à moderniser et à humaniser la gestion desdites ressources au MESFP, de même que ***l'ambiance conviviale de travail*** qui règne aussi bien dans le sens horizontal (entre collègues) que vertical (agents et supérieurs hiérarchiques).

F. Inventaire des éléments de l'état des lieux

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution de nos observations de stage, on a pu dégager quatre (4) atouts :

1- Spécification de la fonction ressources humaines ;
2- Existence de l'état d'effectif ;
3- Création d'un service "Prévision-Formation" ;
4- Ouverture d'esprit/capacité managériale/volonté affichée de la DRH et bonne ambiance de travail.

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer les problèmes en vingt deux (22) points.

1. Insuffisance de personnel pour la gestion des carrières ;
2. Inadéquation entre les exigences en compétence de gestion des carrières et les connaissances actuelles du personnel ;

3. Gestion manuelle des carrières ;
4. Absence de logiciel de gestion des ressources humaines ;
5. Absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement ;
6. Non maîtrise de la position des agents ;
7. Gestion manuelle des positions ;
8. Manque d'objectivité et complaisance dans la notation des agents ;
9. Absence de définition et de clarification des responsabilités aux agents ;
10. Non fixation d'objectifs ;
11. Défaut de plan d'actions ;
12. Défaut de suivi et de rétroaction ;
13. Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ;
14. Absence de cadre organique des structures du MESFP ;
15. Absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle au MESFP ;
16. Absence d'outils clefs de planification des RH ;
17. Non maîtrise de la configuration du personnel tant du point de vue quantitatif que qualitatif ;
18. Absence de politique de gestion rationnelle et efficiente des ressources humaines au MESFP ;
19. Absence de cadre organique formel de la gestion de la formation ;
20. Méconnaissance du cadre juridique et institutionnel de la formation dans l'administration publique béninoise ;
21. Manuel de procédures désuet ;
22. Inadéquation du cadre de travail.

SECTION 2. Ciblage de la problématique de l'étude

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique et à la justification du sujet (Paragraphe 1) et, ensuite, à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Choix de la problématique et justification du sujet

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

A. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : *problématiques possibles.*

Il sera présenté dans le tableau qui suit.

Tableau n° 1 : *Regroupement des problèmes par centres d'intérêt*

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	**Planification des RH**	- Absence de cadre organique des structures du MESFP - Absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle au MESFP - Absence d'outils clefs de planification des RH - Non maîtrise de la configuration du personnel tant du point de vue quantitatif que qualitatif - Absence de politique de gestion rationnelle et efficiente des RH au MESFP	**Inexistence d'un système de Gestion Prévision-nelle des RH**	**Problématique de la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des RH au MESFP**

2	**Gestion des carrières**	- Insuffisance de personnel pour la gestion des carrières - Inadéquation entre les exigences en compétence de gestion des carrières et les connaissances actuelles du personnel - Gestion manuelle des carrières - Absence de logiciel GRH - Absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement - Non maîtrise de la position des agents - Gestion manuelle des positions - Manque d'objectivité et complaisance dans la notation des agents	**Gestion des carrières peu performante**	**Problématique d'une gestion performante des carrières**
3	**Gestion du rendement**	- Absence de définition et de clarification des responsabilités aux agents - Non fixation d'objectifs - Défaut de plan d'actions - Défaut de suivi et de rétroaction - Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux	**Gestion non optimale du rendement du personnel**	**Problématique d'une gestion optimale du rendement du personnel au MESFP**
4	**Gestion de la formation**	- Absence de cadre organique formel de la gestion de la formation : * Inexistence de politique de formation * Manque de plan de formation - Méconnaissance du cadre juridique et institutionnel de la formation dans l'administration publique béninoise	**Mauvaise gestion de la formation**	**Problématique d'une meilleure pratique de la gestion de la formation**

5	**Management général de la DRH**	- Manuel de procédures désuet - Inadéquation du cadre de travail	**Faiblesse managériale de la DRH**	**Problématique du renforcement de la politique managériale de la DRH**

SOURCE : *Résultat de l'état des lieux*

Les problèmes étant inventoriés et regroupés par centre d'intérêt, les problématiques possibles dégagées, il nous faut à présent procéder au choix de la problématique de notre étude et à la justification du sujet.

B. Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centres d'intérêt laissent apparaître, cinq (05) différentes problématiques importantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines au MESFP et auxquelles la DRH devrait s'atteler à apporter des solutions idoines si elle entend améliorer son système de gestion.

La formation de gestionnaire des ressources humaines que nous avons reçue nous oblige à prendre spécifiquement en compte, les problèmes relevant de ce domaine. C'est à cette fin que nous avons ciblé parmi les cinq (05) problématiques identifiées, quatre (04) qui tiennent compte de cet impératif.

Il s'agit de :

- la problématique de la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des ressources humaines ;
- la problématique d'une gestion performante des carrières ;
- la problématique d'une gestion optimale du rendement du personnel au MESFP ;
- la problématique d'une meilleure pratique de la gestion de la formation.

Par ailleurs, le Ministère se porterait au mieux en matière de gestion des Hommes et accroîtrait sa performance si toutes ces quatre (04) problématiques étaient résolues. Mais ne pouvant nous livrer à cet exercice fastidieux voire inopportun, nous en sommes arrivés à la conclusion qu'au nombre de ces problématiques, il y en a une qui est prédominante et dont la résolution contribuera

comme par un effet d'entraînement, à l'amélioration des autres situations. Il s'agit de celle relative à la gestion optimale du rendement du personnel au MESFP.

En effet, étant donné que l'amélioration du rendement des agents est une préoccupation récurrente de tout manager et compte tenu du fait que notre réflexion ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé de retenir dans le cadre de notre étude, cette dernière qui semble plus apte à nous aider à atteindre cet objectif.

Rappelons que le problème général qui y est lié est la gestion non optimale du rendement du personnel au MESFP et que les problèmes spécifiques ont noms :

- absence de définition et de clarification des responsabilités aux agents (Problème Spécifique de rang "a") ;
- non fixation d'objectifs (Problème Spécifique de rang "b") ;
- défaut de plans d'actions (Problème Spécifique de rang "c") ;
- défaut de suivi et de rétroaction (Problème Spécifique de rang "d") ;
- absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (Problème Spécifique de rang "e").

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes -général et spécifiques- liés à cette problématique que nous avons choisi comme thème : "***Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP*** **".**

En effet, la gestion du rendement étant un processus permanent où le gestionnaire/superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation, nous nous sommes rendu compte que ce volet très important de la gestion des ressources humaines connaît de sérieuses faiblesses et mérite qu'on n'y réfléchisse à travers une étude. Ainsi, en choisissant de réfléchir sur la gestion optimale du rendement du personnel administratif au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, nous avons voulu mettre à la disposition de la hiérarchie, des outils et techniques de gestion et d'évaluation du rendement.

La problématique de l'étude choisie, le sujet formulé et justifié, il nous faut en venir à la spécification et à la vision globale de résolution de la dite problématique.

Paragraphe 2. Spécification et vision globale de la problématique retenue

A. Spécification de la problématique choisie

Conscients du fait qu'une organisation ne peut être performante, que l'administration publique béninoise en général et celle du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle en particulier ne peuvent devenir des administrations de développement que si les fonctionnaires qui les animent cessent d'être considérés comme de simples agents du système mais plutôt comme de véritables acteurs, nous pensons qu'ils doivent être impliqués dans les décisions managériales de leurs organisations.

Cette implication passe à notre avis nécessairement par la gestion du rendement en termes :

- de participation effective : à la définition des responsabilités, à la détermination d'objectifs les concernant et à l'élaboration des plans d'actions qu'ils sont en dernier ressort appelés à exécuter ;
- de suivi, de coaching et de rétroaction de l'encadrement ;
- d'évaluation du rendement.

Cela pourrait nous conduire à maintenir les problèmes spécifiques que nous avions dégagés.

Toutefois, l'absence de définition des responsabilités et leur clarification (Problème Spécifique "a"), la non fixation d'objectifs (Problème Spécifique "b") et le défaut de plans d'actions (Problème Spécifique "c") constituant en terme générique ce qu'il conviendrait d'appeler la non planification du rendement, nous pensons que ces problèmes peuvent être regroupés sous ce problème spécifique plus englobant de sorte nous n'aurions désormais que trois problèmes spécifiques au lieu de cinq à savoir :

- Non planification du rendement ;
- Défaut de suivi et de rétroaction ;
- Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

S'agissant du problème de la non planification du rendement du personnel, le fait qu'aucune étude n'ait pour le moment encore été réalisée à ce sujet au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle justifie le maintien de cette préoccupation au rang des problèmes à solutionner.

Par ailleurs, l'évaluation globale du rendement du personnel reposant sur l'ensemble des évaluations d'étapes c'est-à-dire des suivis réguliers et des feedbacks périodiques en cours de gestion, il est évident qu'une bonne évaluation en fin de cycle suppose que l'évaluateur connaisse correctement les points forts et les points faibles de l'agent à évaluer. Cette connaissance, il ne pourra l'avoir que si tout au long du processus, il s'évertue à suivre l'agent.

En conséquence, le problème de défaut de suivi et de rétroaction peut trouver solution par la résolution du problème spécifique de l'absence d'évaluation et donc ne mériterait plus qu'on s'y attarde spécifiquement.

En outre, les pistes qui ont été explorées par notre prédécesseur Raïssa KOROGONE BAGNAN dans ses travaux de recherche sur la problématique de l'évaluation du personnel dans l'administration publique avec pour ancrage les directions centrales du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, même si elles nous aideront à résoudre en partie le problème spécifique d'absence d'évaluation, elles n'entrent pas tout à fait dans notre logique. En effet, il a été plus question de la notation en tant que système d'appréciation dans la Fonction Publique que de l'évaluation du rendement à proprement parler. Ce qui nous amène à maintenir ce problème comme une préoccupation d'actualité au sein du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

Au regard de toutes ces considérations, nous retenons en définitive, les deux (02) problèmes spécifiques ci-après :

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

De ce fait, la résolution de ces deux (02) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général relatif à la gestion non optimale du rendement du personnel nous paraît salutaire et opportune pour la résolution de la problématique retenue.

B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe à présent de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence le problème général identifié.

A cet effet, notre vision globale de résolution de la problématique d'une gestion optimale du rendement du personnel par la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle sera présentée d'une part, par rapport au problème général et, d'autre part, au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

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

1. Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est relatif à **la gestion non optimale du rendement du personnel administratif au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle** et concernant ce problème, nous pouvons retenir que la finalité de toute organisation est l'accroissement de la productivité et que la réalisation de ce but est subordonnée à une organisation méthodique du travail, à une répartition claire et nette des activités et tâches devant y concourir.

Nous nous trouvons donc en terme d'approche générique liée au problème général, au cœur de *la théorie générale de la gestion du rendement dans les organisations* qui sera présentée dans ses deux (02) principales facettes au regard des deux problèmes spécifiques retenus.

2. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a. Approche générique liée au problème spécifique n° 1

Par rapport à ce problème spécifique qui est celui de **la non planification du rendement**, nous pouvons rappeler que la planification du rendement requiert la définition des responsabilités aux agents, la fixation d'objectifs par rapport à chacune

de ces responsabilités et l'élaboration de plans d'actions nécessaires à l'atteinte desdits objectifs. Il s'agit là d'une phase capitale dans la gestion du rendement d'autant plus qu'on ne peut rien obtenir de quelqu'un s'il ignore ce qu'on attend de lui. Il faut en effet, qu'ensemble avec lui, des objectifs lui soit fixés par rapport à ses responsabilités et qu'ensemble également avec lui, soit élaboré un plan d'actions qu'il est appelé à mettre en application en vue de l'atteinte des objectifs.

Ainsi, la résolution de ce problème fera référence à **une approche basée génériquement sur les méthodes d'organisation du travail.**

b. Approche générique liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique de **l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux,** il faut souligner que l'évaluation est la boucle finale du cycle de gestion du rendement du personnel. C'est l'étape ultime qui consiste à juger la réalisation des objectifs convenus et identifier les besoins pour le prochain cycle.

Elle a pour finalité de voir si les objectifs assignés aux agents ont été réalisés comme convenus, la manière dont ils l'ont été. A ce niveau donc si les objectifs ne sont pas atteints, il faut identifier les causes (goulots d'étranglement) et recommencer si possible le processus en redéfinissant les objectifs.

Pour résoudre ce problème spécifique, nous pensons à **une approche axée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents.**

Les différentes parties de la théorie générale de la gestion du rendement dans les organisations peuvent être résumées dans un tableau de synthèse des approches génériques retenues par problème.

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

a. Synthèse des approches génériques identifiées

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

Tableau n°2 : ***Synthèse des approches génériques par problème***

Problèmes spécifiques	***Approches génériques retenues***
Non planification du rendement	*Approche basée sur les méthodes d'organisation du travail.*
Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	*Approche axée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents.*

b. Séquences de résolution de la problématique

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en deux grandes phases décomposée chacune en cinq (05) étapes.

Phase 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

1. Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
2. Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;
3. Construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
4. Revue de littérature ;
5. Méthodologie adoptée.

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions

1. Collecte et traitement des données ;
2. Analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. Approches de solutions ;
4. Conditions de mise en œuvre des solutions ;
5. Elaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, le sujet justifié et la vision globale de résolution de la problématique retenue indiquée, nous aborderons à présent, le chapitre deuxième consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif par la DRH/MESFP.

CHAPITRE DEUXIEME

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX SUGGESTIONS POUR UNE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MESFP

Ce second chapitre sera consacré d'abord au cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section 1) et, ensuite, aux enquêtes de vérification des hypothèses et aux approches de solutions pour la résolution de la problématique (Section 2).

SECTION 1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude

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

A. Fixation des objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il conviendrait de rappeler que le problème général à résoudre est la gestion non optimale du rendement du personnel administratif par la DRH/MESFP et que les problèmes spécifiques associés sont la non planification du rendement du personnel et, l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

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

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est de suggérer les conditions d'une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP.

Plus spécifiquement, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de deux (02). Il s'agit pour le problème spécifique :

N° 1 : de proposer les conditions de planification du rendement du personnel administratif au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle (Objectif spécifique n° 1) ;

N° 2 : d'aider à la mise en place d'un cadre d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle (Objectif spécifique n° 2).

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

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

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux d'analyse général et spécifique et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. D'entrée, il convient de souligner que les causes que nous présenterons à ce niveau sont des causes théoriques c'est-à-dire des causes que nous avons soupçonnées comme étant à la base des différents problèmes. A cet effet, elles pourront être confirmées ou infirmées par nos enquêtes. Elles seront classées par ordre d'importance croissante au regard de chaque problème spécifique.

1. Identification des causes et formulation des hypothèses

- *Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non planification du rendement*

Par rapport à ce problème, nous avons identifié trois (3) causes possibles à l'issue de nos observations. Il s'agit de :

- l'ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion ;

- le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement ;

- l'absence des outils d'organisation du travail.

D'abord, lorsque nous retenons l'ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion, cette cause est loin d'être une réalité car, autant qu'ils sont, les responsables à différents niveaux de l'encadrement dans leur domaine de compétence respective ne peuvent méconnaître la notion de planification.

Ensuite, le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement peut être retenue comme étant à la base du problème de la non planification du rendement car, pour pouvoir élaborer les outils de planification du rendement et les mettre judicieusement en application, il s'avère indispensable que

l'on ait reçu une formation adéquate en la matière. Toutefois, eu égard à nos observations sur l'organisation du travail dans les différentes structures du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, cette cause ne nous parait pas tout à fait plausible.

Enfin, l'absence des outils d'organisation du travail (fiches de définition des responsabilités et de description de postes ; fiches d'objectifs et plans d'actions), nous paraît plus plausible pour justifier le problème. En effet, il s'agit d'outils indispensables à la mise en place d'une planification du rendement qui ne figurent pas dans la boîte à outils de gestion au niveau des différentes structures du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

C'est pourquoi, nous émettons l'hypothèse suivante :

"La non planification du rendement du personnel au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle *est due à l'absence d'outils d'organisation du travail".* (Hypothèse spécifique n° 1)

- *Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2*

Après analyse du problème de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, nous n'avons pu identifié de manière théorique que deux (02) causes pertinentes exploitables que sont :

- l'absence d'objectifs en amont ;

-le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines.

Vouloir expliquer le problème de la non évaluation par l'absence d'objectifs en amont, n'est pas tout a fait faux car, il apparaît qu'au nombre des problèmes majeurs dont souffre l'Administration Publique béninoise, le manque de contrats d'objectifs passés entre les agents et leurs structures de manière à leur fixer des normes précises de résultats sur la base desquelles ils seront évalués et notamment promus figure en bonne position[1]. C'est donc dire que l'évaluation du rendement ne se fait pas ex-nihilo. Elle prend toujours pour repère, des objectifs préalablement fixés et

[1] Ed. **GUIDIBI** : *Rapport provisoire relatif à l'étude sur l'amélioration de la performance de l'Administration Publique béninoise dans la gestion du temps ; avril 2006 ; p 15*

par rapport auxquels on pourra juger les résultas obtenus par un employé. Cependant, cette cause nous paraît moins plausible que la seconde.

En effet, lorsque nous analysons la seconde cause et au regard de nos observations exploratoires, il apparaît que cette cause est plus plausible car aucun outil d'évaluation (fiche de description de poste, guide d'entretien, guide d'évaluation,..) encore moins aucun critère objectif d'évaluation n'existe au niveau des structures du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. Les seuls critères qui existent sont ceux relatifs entre autres à la conscience professionnelle, au sens de responsabilité, etc. pour la notation des Agents Permanents de l'Etat ; critères qui du reste nous paraissent subjectifs. Dans ces conditions, les supérieurs hiérarchiques ont du mal à évaluer convenablement leurs collaborateurs.

Par conséquent, l'hypothèse numéro 2, relative au problème spécifique de son rang peut être libellée de la manière suivante :

"Le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux". (Hypothèse spécifique n° 2)

- *Causes et hypothèse liées au problème général*

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci dit, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent, une hypothèse générale.

La problématique, les objectifs, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses y relatives sont présentés dans le tableau n° 3 ci-dessous.

2. Construction du tableau de bord de l'étude

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

Le libellé de ce tableau se présente à la page suivante.

Tableau n° 3 : Tableau de bord sur l'étude : ***"Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle"***

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		**Problème général** Gestion non optimale du rendement du personnel administratif du MESFP.	**Objectif général** Suggérer les conditions d'une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP.	-	-
Niveaux spécifiques	**1**	**Problème spécifique 1** Non planification du rendement du personnel.	**Objectif spécifique 1** Proposer les conditions de planification du rendement du personnel.	**Cause spécifique 1** Absence d'outils d'organisation du travail.	**Hypothèse spécifique 1** La non planification du rendement du personnel s'explique par l'absence d'outils d'organisation du travail.
	2	**Problème spécifique 2** Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	**Objectif spécifique 2** Aider à la mise en place d'un cadre d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	**Cause spécifique 2** Manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des RH.	**Hypothèse spécifique 2** Le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

C. Revue de la littérature

Elément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour principaux repères, les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Dans cette optique, il s'agira en principe pour nous, d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général de la gestion non optimale du rendement du personnel au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

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

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

- ✓ approche basée sur les méthodes d'organisation du travail (thématique liée au problème spécifique n° 1) ;
- ✓ approche axée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents (thématique liée au problème spécifique n° 2).

Notons au préalable que, les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général qui est la théorie générale de la gestion du rendement. Pour ce faire, seuls les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques seront exposés.

1. Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non planification du rendement du personnel

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira ici de développer les théories qui énoncent les techniques de planification du rendement.

La raison d'être de toute organisation est l'accroissement de la productivité.

Pour parvenir à ce résultat, il faudra que l'organisation développe une politique afin d'optimiser les ressources humaines. Les dirigeants d'organisation doivent considérer leurs ressources humaines comme les troupes d'une armée qui va en guerre pour la conquête de la performance (VOGLOZIN A. Abriel 2002). En conséquence, elles doivent être mobilisées autour d'objectifs précis dans la définition desquels elles auraient été impliquées. En outre, ils doivent susciter en elles, la volonté et l'ardeur à les atteindre et mettre à leur disposition, les moyens dont elles pourraient avoir besoin pour l'atteinte de leur objectif. Ces propos démontrent s'il en était encore besoin que le principe de gestion que l'on ignore probablement aujourd'hui, c'est la planification du travail en vue d'obtenir des résultats probants.

La planification du rendement suppose la définition et la clarification des responsabilités à travers la description des postes, la fixation d'objectifs et l'élaboration de plan d'actions (P. CARON, 2001).

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

La description des postes est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. C'est le moyen essentiel qui permet de clarifier les missions individuelles et leurs aspects collectifs.

La définition ou la fixation d'objectifs apparaît comme la base de toute relation hiérarchique, base sans laquelle le supérieur ne peut exercer un contrôle ou évaluer convenablement son collaborateur.

Le plan d'actions est la planification des activités et tâches à mener pour l'atteinte des objectifs convenus.

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

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

2. ***Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non évaluation***

Concernant ce problème, la thématique s'inscrit en termes de méthodes d'appréciation de la contribution des agents.

Par définition, l'appréciation ou l'évaluation du rendement est "l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée du rendement de ses subordonnés" (P. ROMELAER, 1993, p 146).

De son côté, Lévy-Leboyer définit l'évaluation du personnel comme "une procédure qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée, sur le niveau de ses aptitudes professionnelles, de ses compétences, la procédure doit reposer sur des critères précis et sur des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation". (C. LEVY-LEBOYER, 2000).

Outil très important au service du management, l'évaluation des salariés connaît deux approches fondamentales : l'approche basée sur la personne et celle centrée sur les résultats.

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

En revanche, l'approche centrée sur les résultats préconise d'évaluer la qualité et le degré de réalisation du travail. Pour les adeptes de cette approche, si on peut évaluer les résultats, on n'a pas à se préoccuper de la façon dont l'employé s'y prend pour produire ces résultats, c'est-à-dire de ses comportements. A l'instar de Lévy-Leboyer, tous les auteurs s'accordent à reconnaître que les critères constituent l'élément déterminant d'une bonne évaluation.

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

L'évaluation de la performance est le processus qui permet de vérifier la performance réalisée par l'employé pendant une certaine période et à prendre en conséquence des décisions selon que le travail a été bien ou mal exécuté. Le supérieur hiérarchique vérifie donc si le collaborateur s'est bien acquitté de ses tâches. L'évaluation de la performance soulève à cet effet la question de la reconnaissance du mérite et la manière de l'objectiver. Elle vise à favoriser la communication entre l'évaluateur et l'évalué, à motiver l'employé en reconnaissant ses mérites et à le responsabiliser en lui fixant des objectifs dont il doit rendre compte.

L'évaluation du potentiel elle, consiste à favoriser le développement personnel de chaque employé de façon qu'il atteigne une performance plus élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de son expérience et de ses aspirations de carrière. Elle vise de ce point de vue, à motiver les employés ; justifier les promotions, mutations et augmentations de salaire et, à stimuler le développement organisationnel en orientant les employés à fort potentiel vers des postes plus élevés de sorte à leur donner plus de chance et de compétence à assumer des responsabilités dans le futur.

Pour en revenir précisément à notre thématique relative aux méthodes d'appréciation de la contribution des agents, nous pouvons retenir que les méthodes d'évaluation désignent ordinairement les différents types de formulaires d'évaluation que l'on remet aux supérieurs ainsi que les manuels de procédures qui les accompagnent et qu'il en existe deux catégories prévoyant chacune, la procédure à suivre, les critères à base desquels l'évaluation sera faite. Il s'agit des méthodes traditionnelles et la méthode moderne.

Les méthodes traditionnelles sont entre autres : la méthode des échelles de notation ; la méthode de classement par rang ; la méthode de comparaison par paires ; la méthode des distributions forcées ; la méthode de la graduation des comportements et celle de l'évaluation ouverte.

La méthode moderne consiste dans la direction par objectifs (DPO).

Nous mettrons ici l'accent sur la DPO pour dire qu'il s'agit d'une méthode

moderne qui a fait son apparition dans le management des organisations dans le système anglo-saxon et par laquelle, l'employé et son supérieur hiérarchique se rencontrent pour préciser les responsabilités de l'employé, leur contenu ainsi que les tâches y afférentes.

La DPO suppose donc que les gestionnaires et leurs subordonnés fixent ensemble des 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 et ceux de l'organisation.

Si de nombreux théoriciens ont contribué au développement de cette approche, deux auteurs ont particulièrement marqué le système de la gestion participative. Il s'agit de Douglas Mac GREGOR et de R. LIKERT.

Le premier avec sa célèbre théorie X et Y et le second pour son style participatif qui préconise la participation du travailleur à tous les niveaux du processus, de la prise de décision aux procédures de contrôle des résultats.

Paragraphe 2. Méthodologie adoptée

Elle s'articulera autour de deux dimensions : la dimension empirique et les dimensions théoriques.

A. Dimension empirique

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

Ainsi, notre approche recouvre les étapes ci-après :

- Objectifs de la collecte de données ;
- Cadre de l'enquête et population ciblée ;
- Nature de la collecte des données ;
- Echantillonnage ;
- Spécification des données à mobiliser ;
- Conception des questionnaires ;
- Technique de dépouillement des données ;
- Outils de présentation des données.

1. Objectifs de la collecte de données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. Concrètement donc, les enquêtes nous permettrons de voir si :

- la non planification du rendement au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle s'explique effectivement par l'absence d'outils d'organisation du travail ;

- l'absence d'évaluation de la contribution des agents aux résultats globaux trouve effectivement sa cause dans le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines.

2. Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre étude sera le Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle à travers ses directions centrales et quelques directions techniques. La population mère sera composée de l'ensemble du personnel administratif ; soit mille trois cent trente et un agents.

3. Nature de la collecte des données

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises, nous utiliserons la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage sera réalisé au moyen d'un questionnaire. Aussi ferions-nous des entretiens directs.

Le questionnaire s'articulera autour des grands axes de nos préoccupations que sont les variables à expliquer à savoir la non planification du rendement et l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Les entretiens eux, réalisés avec quelques agents et autorités du Ministère, nous permettrons de recueillir des informations complémentaires et d'échanger des idées sur les pratiques de gestion du rendement du personnel.

4. Echantillonnage

Le questionnaire sera administré à un échantillon de cent cinquante (150)

agents prélevés sur les mille trois cent trente et un (1331) composant l'effectif total du personnel administratif du ministère. (Cf. tableau n° 7 annexe 3).

5. Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concerneront :

- l'appréciation des enquêtés par rapport à la non planification du rendement ;
- la justification qu'ils donnent du problème de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

6. Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Retenons à cet effet, que nous n'avons formulé que des questions fondamentales dont les réponses nous permettrons de vérifier les hypothèses. Il n'y a donc pas de questions de recoupement.

Ainsi, ces questions fondamentales sont libellées comme suit (cf. questionnaire en annexe 2).

7. Technique de dépouillement des données

Les données recueillies à la suite de cette enquête seront dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous aurons recours en ce qui concerne les données numériques, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

8. Outils de présentation des données

Les résultats obtenus seront présentés suivant les méthodes des tris à plats afin de vérifier les hypothèses et leur représentation graphique se fera sous la forme d'histogramme et de camembert.

B. Dimensions théoriques de la méthodologie adoptée

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

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

a. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui sera finalement retenue pour analyser le problème de la non planification du rendement du personnel observée au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle est celle de P. CARON qui suggère les techniques et outils à mettre en œuvre pour une bonne planification en matière de gestion du rendement et déjà mentionnés dans la revue de littérature.

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

Rappelons d'abord que pour ce problème, la question fondamentale qui le concerne est la question n°1 du questionnaire et libellée de la façon suivante :

- ***Qu'est-ce qui selon vous explique la non planification du rendement au Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle et notamment au sein de votre direction ?***

- Ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion ☐ ;
- Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement ☐ ; - Absence d'outils d'organisation du travail ; ☐
- Autres ☐ (à préciser)……..

Cette question posée comporte trois (03) items spécifiés.

Vu l'importance que revêt ce problème pour nous dans la gestion optimale du rendement du personnel, nous pensons le résoudre en faisant nôtre la logique selon laquelle, toute velléité de cause qui se révèlerait à l'origine du problème de la non planification du rendement sera retenue. En tout état de cause, sera maintenu, l'item qui aura un poids différent de 0%.

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

a. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème d'absence d'évaluation de la contribution des

agents à la réalisation des objectifs globaux, nous retiendrons l'approche théorique de C. LEVY-LEBOYER qui suggère les méthodes et l'utilisation d'outils et critères objectifs dans le cadre de l'évaluation de la performance des ressources humaines.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux

La question fondamentale qui concerne ce problème est la question n° 2 du questionnaire et est formulée comme suit :

- ***A quoi peut-on selon vous imputer le problème d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ?***

- absence d'objectifs en amont ☐ ;
- manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines ☐ ;
- Autres ☐ (à préciser)……..

Sera retenu, tout item dont le poids serait le plus élevé.

SECTION 2. Des enquêtes de vérification des hypothèses aux suggestions pour une gestion optimale du rendement du personnel au MESFP

Paragraphe 1. Enquêtes et vérification des hypothèses

I. *Collecte ; difficultés rencontrées et limites des données*

A. Préparation et réalisation des enquêtes

Cet exercice fait suite en réalité à celui déjà effectué au niveau de la conception de notre questionnaire dans la rubrique "dimensions théoriques". Pour ce faire, il conviendra de rappeler que l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données de l'enquête est de 150 agents sur une population mère de 1331 agents.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que une seule question soit posée par problème spécifique. Ce questionnaire a été administré d'abord à un groupe restreint de l'échantillon afin d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et a été corrigé par la suite en fonction des observations faites par les enquêtés.

S'agissant de la réalisation même de l'enquête, elle s'est effectuée du 01 juin au 18 juin 2007 dans les structures concernées du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

B. Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés rencontrées n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations. Ainsi, diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. La première difficulté réside dans le fait que la plupart des enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations pour des convenances personnelles disent-ils. Mais à force de persuasion, certains ont succombés à notre désir.

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

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Ces limites sont liées au facteur temps, aux débrayages successifs des agents pour cause de grève, aux moyens dont nous avons disposé pour notre enquête qui s'est cantonnée aux trois directions centrales et à trois directions techniques alors que le Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle compte plus d'une vingtaine de directions techniques et organismes sous tutelle éparpillés sur l'ensemble du territoire national.

II. ***Présentation/analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses***

A. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

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

1. ***Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non planification du rendement du personnel***

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que sur les 150 questionnaires distribués, 135 ont été récupérés et 120 ont pu être exploités, soit respectivement un taux de 90% et 80% de l'échantillon (cf. tableau n° 9 annexe 4).

Les questionnaires non exploitables tiennent au fait que les intéressés ont coché plus d'une case par question.

Cela dit, rappelons que notre préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui fondamentalement explique la non planification du rendement du personnel. Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit :

- 67 personnes soit 56% ont répondu que l'absence des outils d'organisation du travail est à la base du problème de la non planification du rendement ; 30 personnes soit 25% ont indexé l'ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion comme étant la cause alors que pour les 23 personnes restantes soit 19%, la non planification du rendement trouve son origine dans le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement.

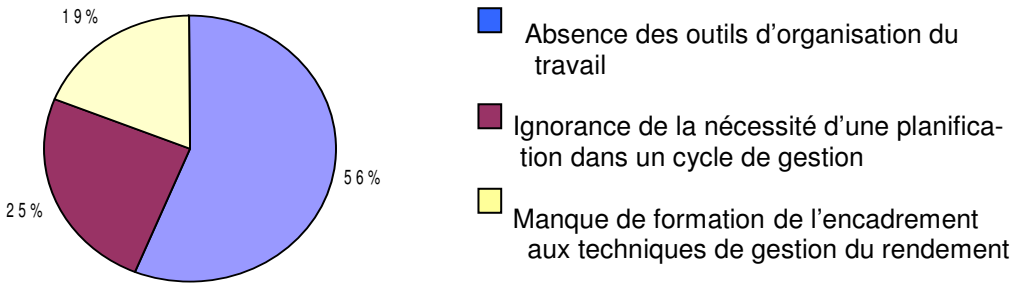
Ces résultats sont compilés dans le tableau n° 4 ci-dessous et représentés par un graphique à secteur.

Tableau n°4 Point des réponses à la question n° 1

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Absence des outils d'organisation du travail……..	67	56%
Ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion…….	30	25%
Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement……..	23	19%
TOTAL……	**120**	**100%**

Source : *Question n° 1 : "Qu'est-ce qui selon vous explique la non planification du rendement au MESFP en général et notamment au sein de votre direction ?*

Graphique n° 1. Causes de la non planification du rendement présentées globalement



De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique n° 1 est l'absence des outils d'organisation du travail qui recueille un taux de **56%.**

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

A la question de savoir ce qui expliquerait l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux, 67 personnes soit 56% ont avancé une cause autre que celles que nous avions soupçonnées. Selon elles, au-delà du manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines, l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines est en cause étant entendu qu'un système d'évaluation ne se conçoit pas sans outils et critères et que par conséquent, le manque d'outils et de critères objectifs est une conséquence de l'inexistence d'un système moderne

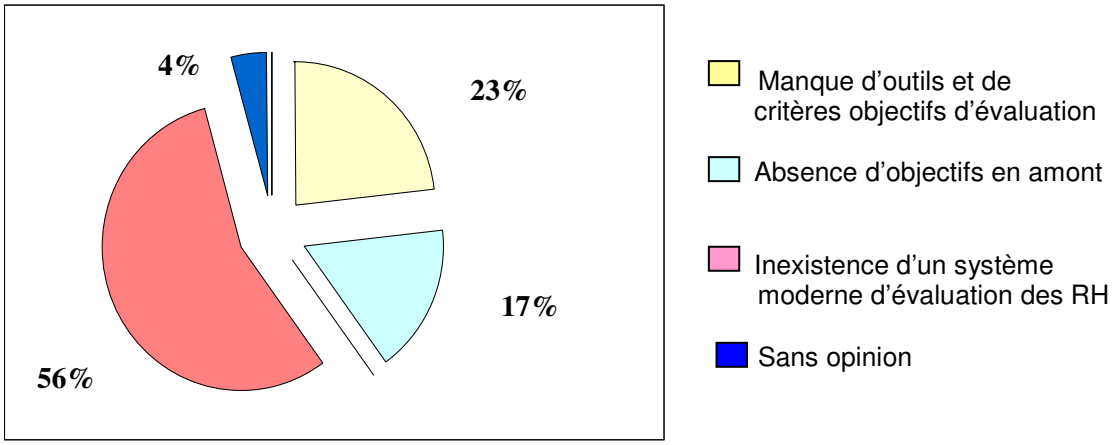
d'évaluation des ressources humaines. Cependant, 28 personnes soit 23% ont déclaré que c'est le manque d'outils et de critères objectifs ; 20 soit 17% des enquêtés estiment que c'est l'absence d'objectifs en amont alors que 05 personnes soit 4% sont restées sans opinion.

Tableau n° 5 Point des réponses à la question n° 2

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
- Manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des RH……	28	23%
- Absence d'objectifs en amont……..	20	17%
- Autre (Inexistence d'un système moderne d'évaluation des RH)……..	67	56%
- Sans opinion……..……..	05	04%
TOTAL…….	**120**	**100%**

Source : Question n° 2 : *A quoi peut-on selon vous imputer le problème d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux ?*

Graphique n° 2 : Présentation des causes liées à l'absence d'évaluation



A l'analyse des réponses, on peut conclure que l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines est la cause la plus prisée avec 56 %. Le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines vient en seconde position avec 23% contre 17% qui estiment que la cause réside dans l'absence d'objectifs en amont alors que 04% sont sans opinion.

B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1. Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Ainsi, nous procéderions hypothèse par hypothèse.

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

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de la non planification du rendement, nous avons fixé comme seuil de décision que tout item qui aura un poids différent de 0% sera maintenu.

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que la non planification du rendement du personnel est due :

- à l'absence des outils d'organisation du travail : 56% ;
- à l'ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion : 25% ;
- au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement : 19%.

De ce qui précède, on se rend compte que tous les items ont réunis un poids différent de 0%. Dans ces conditions, l'hypothèse n° 1 selon laquelle la non planification du rendement du personnel s'explique par l'absence des outils d'organisation du travail se trouve partiellement vérifiée puisqu'au delà de la cause supposée, deux autres causes entraînent également le problème.

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

Par rapport au seuil de décision qui est que tout item dont le poids serait le plus élevé sera maintenu, les données quantitatives issues des enquêtes révèlent que outre les causes supposées, une cause majeure est apparue. Il s'agit de l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines. Ainsi, il ressort que globalement les causes par ordre d'importance se présentent comme suit :

- Inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines : 56%

- Manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines : 23% ;

- Absence d'objectifs en amont : 17% ;

- Sans opinion : 04%.

Au vu de ces données et par rapport à notre seuil de décision, la cause de ce problème se trouve être l'inexistence d'un système moderne d'évaluation des ressources humaines

Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, l'hypothèse n° 2 selon laquelle le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux n'est pas vérifiée.

2. Etablissement du diagnostic

a. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que la non planification du rendement du personnel s'explique par l'absence d'outils d'organisation du travail.

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

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

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

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

Rappelons ici que notre objectif général est de suggérer les conditions d'une gestion optimale du rendement du personnel administratif par la Direction

des Ressources Humaines du Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle et que pour ce faire, nous avions fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques pour lesquels, les causes supposées nous ont conduit à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous pourrons proposer des approches de solutions et fixer les conditions de mise en œuvre pour une gestion optimale du rendement du personnel.

A. ***Approches de solutions***

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue, les objectifs retenus. Il s'agit en fait de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposerons les solutions qui permettront l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduiront à la résolution dudit problème.

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

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'absence d'outils d'organisation du travail. Résoudre donc ce problème revient à proposer les conditions de résorption de la carence que constitue l'absence de tels outils au MESFP en général et à la DRH en particulier. Pour ce faire, nous suggérons l'élaboration et la mise en place des outils d'organisation du travail que sont : la fiche de définition des responsabilités, la fiche de description de poste, la fiche d'objectifs et les manuels et plans d'actions.

Il s'agit là d'outils très important dans le management et qui permettent aux agents d'avoir une nette visibilité du contenu de leurs responsabilités, les attentes de l'encadrement envers eux, les moyens dont ils disposeront pour l'atteinte des objectifs fixés et les délais impartis pour leur réalisation. Aussi, permettent-ils aux supérieurs hiérarchiques de prendre des décisions objectives car entre leurs collaborateurs et eux, il se serait établi une relation de supervision.

En effet :

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

En revanche, à défaut de réaliser cette entente, les parties se trouvent de ce fait dans une situation de non congruence qui emporte des conséquences tant pour le supervisé ; le superviseur que pour l'organisation. L'entente ainsi obtenue, les responsabilités sont contenues sur une fiche dite fiche de définition des responsabilités dont un modèle figure à l'annexe n° 5.

Pour remédier aux conséquences liées à la non congruence, il est impérieux, lors de la séance de définition des responsabilités, de clarifier celles-ci au moyen de ce qu'on appelle la description de poste.

- *La description de poste* est l'outil fondamental qui permet à l'agent d'avoir une connaissance précise de son poste de travail. Elle est un instrument de gestion et d'organisation ou sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste ; un outil de gestion à la disposition d'une organisation lui permettant d'avoir une idée claire et précise de ce qui doit se faire à un poste donné. Aussi, offre t-elle l'occasion à l'occupant d'un poste de savoir ce qui est attendu de lui et évite de ce fait les conflits d'attributions. Compte de ses multiples avantages, l'absence de la DP dans une organisation entraîne des dysfonctionnements.

Il est donc nécessaire si l'on vise une gestion optimale du rendement, que cet outil soit mis en place.

Du point de vue contextuel, la DP comporte quatre (04) parties : les indications concernant le poste, les exigences du poste, les indications concernant le titulaire du poste et les indications relatives à la fonction.

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

- *La fixation d'objectifs*

Les objectifs permettent de missionner les agents. Leur élaboration donne lieu à des discussions entre N (le collaborateur) et N + 1 (le supérieur hiérarchique direct). C'est selon Roger MONIE, la façon la plus simple d'avoir un repère pour apprécier la performance. En effet, dit-il, "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 ; p. 47). Qu'il soit fixé unilatéralement par N + 1 ou en concertation avec N, l'objectif est un moteur de performance, il est aussi le repère grâce auquel on pourra mesurer la réussite. En effet, fixé en amont, l'objectif place en principe, l'appréciation du rendement sur un terrain très objectif et factuel.

Pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, il faudrait qu'ils soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et qu'ils tiennent compte de ses compétences mais également ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporel. Ce que l'on désigne sous l'acronyme d'objectif SMART. (Cf. modèle de fiche d'objectifs à l'annexe n° 6).

- *Le manuel de procédures* est un document qui contient les règles, les procédures et formulaires utilisés dans un organisme ou une partie de celui-ci pour assurer une saine gestion des ressources. Concrètement, il répond à cinq questionnements : QQQCP c'est-à-dire **Q**ui fait **Q**uoi, **Q**uand, **C**omment et **P**ourquoi.

Son absence amène les agents soit à improviser, soit à exécuter la même opération différemment selon la compréhension des acteurs ; ce qui entraîne une inefficacité dans l'exécution des tâches. L'inexistence de cet outil à la Direction des Ressources Humaines a un impact négatif sur le rendement du personnel de cette direction. Il est donc nécessaire que la DRH dispose de cet outil de gestion qui permettra aux responsables hiérarchiques et aux agents à quelque niveau qu'ils soient, de mieux gérer le temps et de se consacrer aux tâches utiles. Il s'agit en effet d'un outil à la fois de gestion, de référence, de développement, de formation, de communication et de transfert de connaissances.

- *Le plan d'actions* est l'élaboration de moyens réalistes articulés entre

eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif. Sa préparation doit impliquer le titulaire de la responsabilité et de l'objectif. Dans cette relation, le supérieur à un rôle actif et décisif à jouer dans la fixation des objectifs ; mais la façon de les atteindre devrait impliquer davantage le titulaire. Le plan d'actions peut prendre différentes formes. Cependant, il doit comporter au minimum, une liste d'activités jumelées à des noms et à des dates. (Cf. modèle à l'annexe n° 7).

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

En effet, les agents doivent avoir un cahier de charges car pour pouvoir travailler efficacement, tout agent doit savoir ce qu'on attend de lui c'est-à-dire les objectifs que la hiérarchie souhaite qu'il atteigne. Et comme le disait SENEQUE " il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va". Lorsque les agents auront des responsabilités clairement définies, des objectifs bien fixés et en rapport avec leurs responsabilités, objectifs dont la réalisation serait contenue dans des délais précis, ils amélioreront leur rendement pour le bien du Ministère.

Dans ce cadre, nous pensons à notre humble avis que la DRH a un rôle primordial à jouer car, elle doit non seulement faire élaborer les différents outils de planification du rendement, mais également s'investir pour la sensibilisation et la formation de l'encadrement intermédiaire à la conception et à l'utilisation de ces outils stratégiques pour une gestion optimale du rendement du personnel. Aussi, doit-elle veiller scrupuleusement à ce que tout agent de la direction ait au début de chaque année, un contrat d'objectifs sur la base duquel il pourra être apprécié en fin d'année.

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

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

En effet, c'est une exigence de la part de l'autorité en charge de la gestion des ressources humaines au sein du Ministère, de tracer le cadre formel devant permettre de mesurer la contribution de chacun à l'œuvre collective. L'évaluation est une obligation au point que MONIE affirme que "aucune organisation n'a le choix entre évaluer ou ne pas évaluer son personnel" (R. MONIE, 1986, p 30).

Les agents du MESFP doivent être évalués car, les décisions managériales et celles qui concernent leurs carrières en dépendent. Evaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Le gestionnaire et l'employé s'entendent sur les normes de rendement et les critères d'appréciation qui sont définis de façon claire et réaliste afin de pouvoir obtenir une appréciation et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

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

- les composantes : le dossier individuel d'évaluation ou fiche d'appréciation, le guide d'entretien de l'évaluation, le guide d'évaluation ou rapport de l'examen du rendement ;

- la procédure d'évaluation : périodicité, différents acteurs, procédure en cas de désaccord ;

- les critères d'évaluation : critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie de personnel et les aspects à évaluer au niveau de chaque critère.

B. *Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude*

1. Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles-mêmes les problèmes. Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies

pour qu'elles aboutissent à leur finalité : ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des recommanderons à l'endroit du MESFP et également à l'endroit de l'Etat.

a. Recommandations à l'endroit du MESFP

Pour que la gestion optimale du rendement soit effective au MESFP, il faudra la mobilisation de la hiérarchie et du personnel et la mise en œuvre d'une politique de communication interne efficace.

Par rapport à la mobilisation, il faut dire que l'implantation d'un système de gestion optimale du rendement implique l'engagement autant de la hiérarchie que des agents. En effet, la hiérarchie doit s'engager à promouvoir la gestion du rendement en élaborant une politique claire. La gestion du rendement étant le gage de la productivité et de la performance, pour que chaque travailleur puisse améliorer son rendement, il est très important qu'il sache clairement ce qu'il doit faire (objectifs), qu'il ait les moyens de le faire (ressources) et qu'il ait envie de le faire (motivation). La définition des objectifs, des ressources et la création des facteurs motivants sont à la charge de la hiérarchie : d'où son implication.

D'un autre côté, il est évident qu'aucun projet de changement organisationnel ne peut être implanté, survivre et devenir pérenne sans une implication et une adhésion effective des acteurs concernés. Le personnel étant l'acteur organisationnel, il doit exister entre la hiérarchie et lui, une sorte de complicité. L'implication du personnel se traduit dans sa participation en amont et en aval à toute décision touchant son travail.

Ensuite, soulignons que la gestion quotidienne des agents dans le cadre de la gestion optimale du rendement passe aussi par la mise en œuvre d'une politique de communication efficace. En effet, pour qu'un agent s'investisse dans son travail comme acteur, la communication s'avère indispensable. Comment pourrait-il en effet œuvrer pour un objectif s'il n'est tenu au courant de rien ? comment pourrait-il améliorer son rendement s'il n'a pas le feedback de la hiérarchie ?.

L'implantation d'un système suppose deux conditions de réussite : information d'ordre général et formation de l'encadrement. L'information consistera

à éclairer tous les acteurs sur la raison d'être du système d'évaluation, les mécanismes sur lesquels il repose, les conditions de son déroulement, ses implications sur la vie des travailleurs. Mais comme cela ne suffit pas, il faut la formation de l'encadrement sur les objectifs du système, le choix des critères, l'échelle de l'appréciation et surtout les erreurs d'évaluation à éviter.

b. Recommandations à l'endroit de l'Etat

Au-delà des recommandations faites au MESFP, il y a une qui mérite d'être adressée à l'Etat et qui à notre avis faciliterait la situation au MESFP. Il s'agit en effet, pour l'Etat central, par le biais du Ministère en charge de la Fonction Publique, de débloquer la situation de la loi 98-035 du 15 septembre 1998 modifiant et complétant la loi 86-013 du 26 février 1986 portant SG-APE en ses articles 52 à 55 toujours en souffrance à l'Assemblée Nationale. En effet, cette nouvelle loi prévoit notamment en son article 52 nouveau entre autres que : "tout APE en activité fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une définition d'objectifs pour l'année à venir et d'une appréciation des performances par rapport aux objectifs de l'année précédente…" et les articles 53 à 55 nouveaux fixent les conditions et la procédure en la matière.

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

2. Tableau de Synthèse de l'Etude *(TSE)*

C'est un tableau récapitulatif de tout le travail abattu : de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et, d'autre part, par l'établissement du diagnostic.

Tableau n°6 : Tableau de synthèse de l'étude sur la : ***"Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP"***

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Général		**Problème général** Gestion non optimale du rendement du personnel du MESFP	**Objectif général** Suggérer les conditions d'une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP			
Spécifiques	**1**	**Problème spécifique 1** Non planification du rendement du personnel	**Objectif spécifique 1** Proposer les conditions de planification du rendement du personnel	**Cause réelle / PS 1** Absence d'outils d'organisation du travail	**Elément de diagnostic 1** La non planification du rendement du personnel s'explique par l'absence d'outils d'organisation du travail.	**Approches de solutions au PS1** - Elaborer les outils d'organisation du travail ; - Former et sensibiliser l'encadrement à l'utilisation de ces outils ; - Veiller à ce que tout agent ait en début d'année un contrat d' objectifs
	2	**Problème spécifique 2** Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux	**Objectif spécifique 2** Aider à la mise en place d'un cadre d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux	**Cause réelle / PS 2** Inexistence d'un système moderne d'évaluation des RH	**Elément de diagnostic 2** L'inexistence d'un système moderne d'évaluation des RH justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	**Approches de solutions au PS2** Implanter un système d'évaluation des RH à travers une politique.

Conclusion générale

*_*_*_

Les propositions que nous avons faites, ne sont rien d'autres que des outils qui ne peuvent pas par eux-mêmes changer la donne. Il faut en effet, qu'il se manifeste au sein des autorités et responsables à divers niveaux, un leadership pour impulser le changement organisationnel ce dont nous ne doutons absolument pas.

Bibliographie

1. CITEAU (J.P.) : *Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas pratiques* Armand Colin, Paris, 4ème éd., 2002
2. CROZET (D) et MARTORY (B) : *Gestion des ressources humaines*, édition entièrement renouvelée NATHAN, Paris, 1998
3. HELLRIEGEL (D), SLOCUM (J.W), WOODMAN (R.W) : *Management des organisations*, Nouveaux Horizons De Boeck, 1ère éd., Paris/Bruxelles, 2004
4. MONIE (R) : *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, éd. d'organisation, Paris, 1986,
5. PERETTI (J.M.) : *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 11ème éd., 2003
6. TREPO (G), ESTELLAT (N), OIRY (E) : *L'appréciation du personnel*: mirage ou oasis, éd. d'organisation, Paris, 2002
7. WEISS (D) : *Ressources Humaines*, éd. d'organisation, Paris, 2ème éd., 2003

- VOGLOZIN A. Abriel : La mobilisation des RH à l'OPT : enjeux, réalités et perspectives – Mémoire de fin de formation des Cadres A1 ENA 2/UNB ; 2002
- MFPTRA : Rapport général sur les états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative, Cotonou, février 1994
- Séminaire sur la gestion du rendement, Cotonou, février 2000
- *CARON* (P) : Séminaire sur le Management stratégique dans les organisations : la planification pour quels buts et selon quelles méthodes ?, Abidjan, juin 2001
- *GUIDIBI* (Ed) : Rapport d'étude sur l'amélioration de la performance de l'Administration Publique béninoise dans la gestion du temps, Cotonou, 2006

Assemblée Nationale : - Loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE

- Loi n° 98-035 (non promulguée) du 15 septembre 1998 modifiant et complétant la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE

Présidence de la République : Décret n° 2006-458 du 05 septembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESFP

MESFP : Arrêté n° 135/MESFP/DC/SGM/DRH/SA du 25 avril 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH

TABLE DES MATIERES

DEDICACES……. i
REMERCIEMENTS…….. ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS…… iii
LISTE DES TABLEAUX…….. iv
LISTE DES GRAPHIQUES..…….. v
GLOSSAIRE…….. vi
RESUME…… vii
SOMMAIRE…… ix
INTRODUCTION GENERALE…….. 1-3

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MESFP……. 4-28

SECTION 1. CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA DRH/MESFP…… 5-19

Paragraphe 1. Présentation du cadre physique de l'étude : La DRH du MESFP…….. *5-10*

A. Cadre institutionnel de la DRH : Le MESFP……. 5

B. La DRH du MESFP : Cadre physique……. 7

Paragraphe 2. Observations de stage : Etat des lieux sur les activités de la DRH……. *11-19*

A. Etat des lieux sur l'activité de gestion des carrières……... 11
B. Point sur la gestion du rendement……. 14
C. Etat des lieux lié à la GPEC……... 15
D. Point sur la gestion de la formation…….. 17
E. Etat du management général de la DRH……. 17
F. Inventaire des éléments de l'état des lieux……..…… 18

SECTION 2. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE…… 19-28

Paragraphe 1. Choix de la problématique et justification du sujet.. *20-23*

A. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles……. 20
B. Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet….. 22
Paragraphe 2. Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue……. *24-28*
A. Spécification de la problématique choisie……. 24
B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.. 26
1. Vision globale de résolution du problème général…….. 26
2. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques……. 26
3. Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique…… 27
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX SUGGESTIONS POUR UNE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MESFP……. 29-57
SECTION 1. CADRE THEORIQUE ET METHDOLOGIQUE DE L'ETUDE…… 30-43
Paragraphe 1. Des objectifs de l'étude à la revue de littérature…… *30-39*
A. Fixation des objectifs de l'étude…….. 30
B. Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)……. 31
1. Identification des causes possibles et formulation des hypothèses…….. 31
2. Construction du TBE…….. 33
C. Revue de littérature……. 35
1. Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non planification du rendement du personnel…… 35
2. Point des contributions antérieures sur le problème d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux…… 37

Paragraphe 2. Méthodologie adoptée……. *39-43*
A. Dimension empirique……. 39
1. Objectifs de la collecte de données……. 40
2. Cadre de l'enquête et population mère……... 40
3. Nature de la collecte des données……... 40
4. Echantionnage……. 40
5. Spécification des données à mobiliser……. 41
6. Conception du questionnaire……. 41
7. Technique de dépouillement des données……. 41
8. Outils de présentation des données……. 41
B. Dimensions théoriques…….. 41
1. Choix théorique lié au problème spécifique n°1……. 42
a. Présentation de la théorie retenue……. 42
b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 1……. 42
2. Choix théorique lié au problème spécifique n°2……. 42
a. Présentation de la théorie retenue……. 42
b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 2……. 43
SECTION 2. DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX SUGGESTIONS POUR UNE GESTION OPTIMALE DU RENDEMENT DU PERSONNEL AU MESFP…..... 43-57
Paragraphe 1. Enquêtes et vérification des hypothèses…….. *43-49*
I. Collecte, difficultés rencontrées et limites des données…….. 43
A. Préparation et réalisation des enquêtes……. 43
B. Difficultés rencontrées et limites des données…….. 44
II. Présentation/analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses..... 45
A. Présentation et analyse des résultats..... 45
1. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non planification du rendement du personnel..... 45
2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

par rapport à l'absence d'évaluation de la contribution des agents..... 46
B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic..... 48
1. Vérification des hypothèses..... 48
a. Degré de vérification de l'hypothèse n° 1..... 48
b. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2..... 48
2. Etablissement du diagnostic..... 49
a. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 1..... 49
b. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 2..... 49
Paragraphe 1. Approches de solutions et conditions de mise en œuvre..... *49-57*
A. Approches de solutions..... 50
1. Approches de solutions au problème spécifique n°1. 50
2. Approches de solutions au problème spécifique n°2. 53
B. Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du TSE..... 54
1. Conditions de mise en œuvre..... 54
a. Recommandations à l'endroit du MESFP..... 55
b. Recommandations à l'endroit de l'Etat..... 56
2. Tableau de Synthèse de l'Etude..... 56
CONCLUSION GENERALE..... 58-59
BIBLIOGRAPHIE..... 60-61
ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1- Organigramme du MESFP

Annexe 2- Questionnaire d'enquête

Annexe 3- Répartition du personnel administratif du MESFP par structures et par catégorie socioprofessionnelle

Annexe 4- Point sur le questionnaire

Annexe 5- Modèle de fiche de définition et de clarification des Responsabilités

Annexe 6- Modèle de fiche d'objectifs

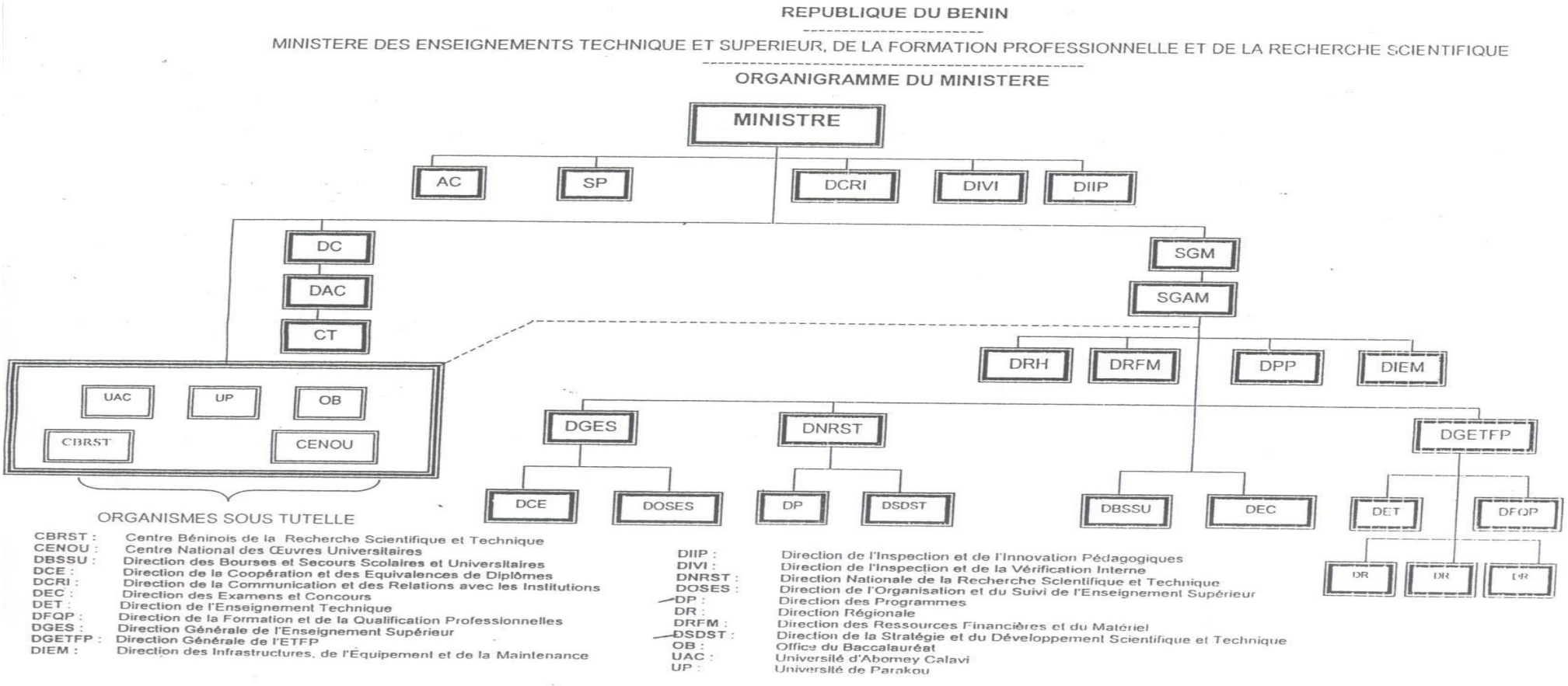
Annexe 7- Modèle de plan d'actions (fiche de planification des activités)

Annexe 8- Modèle de fiche de description de postes

Annexe 9- Cycle de gestion du rendement

Annexe 1

Organigramme du MESFP



ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Mesdames/Messieurs,
Chers collègues

Le présent questionnaire qui se veut anonyme s'inscrit dans le cadre d'une "recherche diagnostic" dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en GRH au cycle 2 de l'ENAM.

Il est destiné en effet, à relever les dysfonctionnements en matière de gestion du rendement dans l'administration béninoise en général et au MESFP en particulier et à proposer des pistes de solutions idoines pour améliorer cette gestion dans l'intérêt aussi bien de l'ensemble du personnel que de celui du Ministère.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre acceptation et votre contribution à une gestion optimale de votre rendement dorénavant.

Merci pour votre franche collaboration.

Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante

Structure d'appartenance : Direction Centrale ☐ (à préciser)…….
Direction Technique ☐ (à préciser)……

1. *Qu'est-ce qui selon vous explique la non planification du rendement au MESFP et notamment au sein de votre direction ?*

- Ignorance de la nécessité d'une planification dans un cycle de gestion ☐ ;
- Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement ☐
- Absence des outils d'organisation du travail ; ☐
- Autres ☐ (à préciser)……..

2. *A quoi peut-on selon vous imputer le problème de l'absence d'évaluation de votre contribution aux résultats globaux ?*

- l'absence d'objectifs en amont ☐ ;
- le manque d'outils et de critères d'évaluation des RH ☐ ;
- Autres ☐ (à préciser)……..

Annexe 3 - Tableau n° 7 : Répartition du personnel administratif du MESFP par structures et par catégorie socio professionnelle

STRUCTURES	EFFECTIF				TOTAL
	A	B	C	D / E	
CABINET	01	02	04	07	**14**
SECRETARIAT GENERAL DU MINISTERE	06	06	05	07	**24**
DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL	07	16	17	15	**55**
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	09	10	14	13	**46**
DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PROSPECTIVE	16	07	04	05	**32**
DIRECTION DE L'INSPECTION ET DE LA VERIFICATION INTERNE	06	02	01	01	**10**
DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	04	05	01	02	**12**
DIRECTION NATIONALE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE	01	02	02	02	**07**
DIRECTION DES BOURSES ET SECOURS SCOLAIRES ET UNIVERSITAIRES	05	04	06	06	**21**
DIRECTION DES EXAMENS ET CONCOURS	12	39	14	23	**88**
DIRECTION DE L'INSPECTION ET DE L'INNOVATION PEDAGOGIQUE	04	03	01	04	**12**
DIRECTION DES INFRASTRUCTURES, DE L'EQUIPEMENT ET DE LA MAINTENANCE	01	03	02	02	**08**
DIRECTION DE LABORATOIRE ET DES STUPEFIANTS	02	01	01	02	**06**
DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE	06	03	05	06	**20**
DIRECTION DE LA FORMATION ET DE LA QUALIFICATION PROFESSIONNELLE	03	03	02	01	**09**
OFFICE DU BACCALAUREAT	04	03	05	07	**19**
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI	101	82	91	200	**474**
UNIVERSITE DE PARAKOU	12	08	11	15	**46**
INSTITUT DES SCIENCES BIOMEDICALES AVANCEES	-	03	01	01	**05**
CENTRE NATIONAL DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES	09	15	21	66	**111**
CENTRE BENINOIS DE LA RECHERCHE SCIENTIFQIUE ET TECHNIQUE	12	10	15	11	**48**
DIRECTION DEPARTEMENTALE DU MONO-COUFFO ZOU-COLLINES	06	26	10	05	**47**
DIRECTION DEPARTEMENTALE ATLANTIQUE-LITTORAL /OUEME-PLATEAU	78	32	13	36	**159**
DIRECTION DEPARTEMENATLE ALIBORI-BORGOU / ATACORA-DONGA	15	13	10	20	**58**

TOTAL.....	**320**	**298**	**256**	**457**	**1331**

SOURCE : Résultat des investigations à partir de l'état d'effectif 2007

Annexe 4

Tableau n° 9 : *Point sur le questionnaire*

Questionnaire	**Nombre**	**Taux**
Distribué	150	100%
Récupéré	135	90%
Exploité	120	80%

Annexe 5

Fiche de définition et de clarification des responsabilités

Poste :…… **Titulaire** :…… **Date** :……..

RESPONSABILITES	PRIO	ACTIVITES COURANTES	INDICATEURS/MESURES

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

Annexe 6 : ***Fiche d'objectifs***

Date :

Direction : _____

Unité administrative : _____

Nom : _____

OBJECTIF N° 1

Situation visée : _____
Mesure : _____
Echéance : _____

OBJECTIF N° n

Situation visée : _____
Mesure : _____
Echéance : _____

RESULTATS ATTENDUS

OBJECTIF 1
Organisation : _____
Personnel : _____
OBJECTIF n
Organisation : _____
Personnel : _____

OBSTACLES

Objectif n° 1 _____

Objectif n° n _____

SOLUTIONS/STRATEGIES

_____

_____

_____

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

Annexe 7

Fiche de Plan d'actions

Responsabilité : _____ **Titulaire** : _____

_____

Objectif : _____ **Date** :____/____/____

N°	ACTIVITES	RESP.	DATE CONVENUE	DATE REELLE	RESULTATS

Source : *Document Séminaire de formation des agents de l'OPT sur les techniques de gestion du rendement ; Cotonou, 2002-2003*

Annexe 8 : ***Fiche de description de poste***

DESCRIPTION DE POSTE	Poste n° :..... Classification :.....
Désignation du poste	
Unité administrative de rattachement	
Dénomination du poste	
Intérim (suppléance) éventuel :	
Nombre de collaborateurs directs	

EXIGENCES DU POSTE

Profil de formation :

Expériences professionnelles :

Aptitudes particulières :

TITULAIRE DU POSTE : (Nom et prénoms)

FORMATION PROFESSIONNELLE :

Date de rédaction de la DP	**Date et signature du supérieur hiérarchique**	**Date et signature du titulaire du poste**

Annexe 9

Cycle de gestion du rendement