

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

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

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

OPTION :
Management

FILIERE :
Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE
2006-2007

**CONTRIBUTION A LA DYNAMISATION DU SYSTEME
D'APPRECIATION DU PERSONNEL DE LA CAME**

Réalisé et soutenu par :
Ursule Karelle MEHISSOU

Sous la Direction de :

Maître de stage :
Paul ASSAOU
*Chef Département Administratif
Et des Ressources Humaines/CAME*

Directeur de mémoire :
M. Wassi LIAMIDI SALAKO
*Consultant en Ressources Humaines
Chargé de cours à l'ENAM*

Juillet 2007

Accroître sa productivité, c'est la raison d'être de toute organisation désireuse de prospérer. Pour atteindre cet idéal, les dirigeants d'organisations contemporaines ont très tôt compris qu'une attention particulière devrait être accordée aux hommes et aux femmes, membres de l'organisation. Ces derniers, autrefois perçus comme source de coûts qu'il faut minimiser, sont désormais placés au cœur du développement de l'organisation. De nos jours, il est indéniable que l'homme représente une source de richesses dont ne peut se passer aucune organisation.

Mais sa contribution véritable à la génération de richesses de l'entreprise requiert que toutes les ressources dont il regorge soient valorisées. Gérer les ressources humaines apparaît ainsi comme le moyen d'assurer le développement du potentiel humain au sein de l'organisation. Pour ce faire, le management des hommes au travail dans une organisation doit contribuer entre autres à placer chaque individu au poste qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations, à assurer le développement de sa carrière, à améliorer ses conditions de travail et de vie dans l'organisation, à concevoir son évolution au regard des stratégies de l'entreprise et à améliorer son rendement. Cette dernière mission de la gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui l'une des difficultés auxquelles sont confrontées beaucoup d'organisations. La Centrale d'Achats des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME) n'est pas en marge de celles-ci.

Créée par le gouvernement béninois pour mettre en œuvre sa politique sanitaire, la CAME dispose d'un nombre important de ressources humaines dont la gestion, en effet, ne met pas en exergue les performances. Cependant, la performance d'une entreprise dépend essentiellement de celles de ses ressources humaines. L'amélioration de la performance de la CAME se révèle donc être tributaire du rendement de son personnel. Dans le but d'examiner les possibilités pour la CAME d'améliorer le rendement de son personnel, nous nous sommes proposé d'axer notre étude sur le sujet : « *Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME* »

L'intérêt de notre étude réside dans le fait qu'elle propose à ladite structure des méthodes efficaces de gestion et de mesure de la performance individuelle.

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une démarche tripartite.

D'abord, nous avons défini la problématique, le cadre théorique et la méthodologie de l'étude.

Ensuite, nous avons recueilli les données nécessaires à l'approfondissement de l'étude et procédé à leur analyse.

Enfin, au regard des résultats de l'analyse des données, nous avons proposé des solutions et envisagé les conditions de leur mise en œuvre pour la résolution des différents problèmes identifiés.

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps à l'identification de la problématique de l'étude et dans un second temps à la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Observations de stage et problématique

Il sera question dans la présente section de restituer nos observations de stage en vue du ciblage de la problématique.

Paragraphe1 : Etat des lieux de base

Il importe dans le cadre de notre étude, de présenter notre structure d'accueil (A) avant de faire état des différents constats (B).

A- Présentation du cadre institutionnel de la CAME

Avant d'aborder l'organisation proprement dite de la CAME, nous ferons d'abord son historique.

1- Historique

L'histoire de la pharmacie au Bénin remonte à l'époque coloniale avec la création avant 1947, de la Pharmacie d'Approvisionnement (PHARMAPRO) par la métropole. Il s'agissait d'une structure pharmaceutique chargée de l'importation et de la distribution des médicaments indispensables au fonctionnement des formations sanitaires existant sur l'ensemble du territoire national. Mais sa mauvaise gestion et ses dettes envers ses fournisseurs l'ont conduit à la faillite puis à sa disparition en 1988.

Le 27 octobre 1964, une autre structure dénommée Office National pour la Cession des Médicaments au Public (ONPCMP) fut créée sous tutelle du ministère de la santé publique par décret n°211/PCMSP/ONP pris en Conseil des ministres. L'ONPCMP avait pour mission de mettre à la disposition de la population les produits de première nécessité à moindre coût. Devenu Office National des Pharmacies (ONP), l'ONPCMP acquiert en 1975 son autonomie et obtient le monopole des importations et distributions des produits pharmaceutiques. Il était également chargé de la construction, sur toute l'étendue du territoire national, de dépôts pharmaceutiques. Mais très tôt, ce monopole auquel il n'était pas préparé a entraîné des problèmes de gestion rendus davantage difficiles par la crise économique des années 80 et qui ont finalement conduit à sa liquidation en novembre 1987.

C'est dans ce contexte qu'en 1987, la République Populaire du Bénin, à l'instar

d'autres pays membres de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), a souscrit à l' « Initiative de Bamako ». Cette initiative traduisait l'intention de ces pays, confrontés pour la plupart à des difficultés financières, d'œuvrer pour le fonctionnement de leurs structures sanitaires et les activités de santé par la génération de ressources de façon permanente. Ainsi est née l'idée d'installer une centrale d'achat des médicaments essentiels dans les pays concernés. A cet effet, le Bénin a redéfini une nouvelle politique sanitaire dont l'un des objectifs est d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des médicaments essentiels sous noms génériques et consommables médicaux à toute la population béninoise. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement béninois, avec le concours de bailleurs de fonds, a créé par décret n° 89-307 du 28 juillet 1989 la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME). La CAME ne démarre ses activités qu'en octobre 1991 et a d'abord fonctionné pendant quatre (4) ans sous forme de projet dénommé Programme de Développement des Services de Santé (PDSS) en République du Bénin. En mai 1996, elle acquiert son autonomie financière et est dotée de la personnalité morale. Régie par les dispositions de droit privé mais soumise à l'obligation de contrôle du gouvernement, la CAME constitue aujourd'hui un levier important de la politique sanitaire nationale.

L'historique de la CAME ayant été abordée, il importe à présent de présenter sa structure organisationnelle.

2- Structure organisationnelle

Il est question ici de décrire les activités de la CAME ainsi que son fonctionnement.

❖ Activités

La CAME est investie d'une mission sociale, celle d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des médicaments essentiels et consommables médicaux à toute la population du Bénin. A cet effet, elle exerce depuis sa création plusieurs activités à savoir :

- la passation à l'intérieur du Bénin et à l'étranger des commandes auprès des fournisseurs conformément aux procédures d'achat et d'appel d'offres adoptées par son Comité de gestion (COGES) pour s'approvisionner ;
- la cession de produits pharmaceutiques à un prix social mais suffisant pour assurer son fonctionnement ;

- l'approvisionnement en médicaments essentiels et consommables médicaux des formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif ;
- la formation et l'appui à la politique pharmaceutique nationale ;
- l'assistance au Ministère de la santé dans la gestion des dons et l'acquisition des produits pharmaceutiques.

De nos jours, la CAME approvisionne plus de neuf cents (900) structures sanitaires autorisées sur l'ensemble du territoire national.

Pour exercer ses activités, la CAME dispose de plusieurs ressources.

Les ressources financières qui ont permis la mise en place et le développement de ces activités s'élèvent à neuf cent soixante millions trois cent cinquante mille soixante huit (960.350.068) FCFA provenant essentiellement de partenaires au développement tels que : la Banque Mondiale, la Coopération Suisse, l'Union Européenne et l'UNICEF. Elle dispose également pour l'accomplissement de ses activités, de ressources matérielles et humaines. Les ressources humaines constituent un effectif de soixante-douze (72) salariés répartis comme suit :

Tableau n°1: Répartition du personnel par service et catégorie socioprofessionnelle

Service	Catégorie socioprofessionnelle			Total
	Exécution	Maîtrise	Cadres	
Direction	2	2	5	9
DARH	11	0	4	15
DCF	2	1	3	6
DDRC	10	1	6	17
DAAQ	0	0	2	2
Dépôt Parakou	9	1	2	12
Dépôt Natitingou	9	0	2	11
Total	43	5	24	72

Source : Division Gestion des Carrières et Plan de Formation (mars 2007)

Soulignons par ailleurs que la CAME opère dans un environnement constitué de fournisseurs, de concurrents et de clients.

Les fournisseurs sont multiples et sont pour la plupart internationaux. Toutefois, pour la promotion des laboratoires nationaux, les fournisseurs locaux (PHARMAQUICK, SOPAB) sont privilégiés. En ce qui concerne les concurrents, ce sont aussi bien les grossistes du secteur privé (PROMOPHARMA, MEDIPHAR, GAPOB et UBPHAR) que les vendeurs illicites. Quant aux clients, ils sont principalement des personnes morales agréées telles que les pharmacies, les centres de santé, les formations sanitaires.

Après avoir décrit les activités de la CAME ainsi que l'environnement dans lequel celles-ci se déroulent, nous examinerons ci-après, son fonctionnement.

❖ **Fonctionnement**

Conformément à son organigramme (annexe n°1), deux grands types d'organes assurent le fonctionnement de la CAME : les organes de décision et les organes de fonction (gestion).

✓ **Les organes de décision**

Ce sont :

L'Assemblée Générale (AG)

L'AG est l'organe souverain de décision. Composée de onze (11) membres élus pour un mandat de trois (3) ans renouvelable une fois, elle élabore et assure le suivi de la politique générale de la CAME. Elle se réunit une fois l'an en session ordinaire et parfois en session extraordinaire à la demande de son président.

Le Comité de Revue (CR)

Comité paritaire Gouvernement - Bailleurs de fonds, le CR évalue la gestion de la CAME en ce qui concerne le respect des orientations et la réalisation des objectifs aux niveaux administratif, financier et social. Il se réunit une fois par semestre sur convocation du Ministère de la santé.

Le Comité de Gestion (COGES)

Il est investi par l'AG des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la CAME. Composé de quinze (15) membres dont onze (11) élus par l'AG, le COGES est chargé entre autres d'élaborer le projet de la politique générale de la CAME. Il se réunit une fois par trimestre.

Outre les organes sus énumérés, d'autres participent également au fonctionnement de la CAME.

✓ **Les organes de gestion**

La Direction

La CAME est dirigée par un Directeur général assisté d'un adjoint. Ce dernier détient les pouvoirs de gestion et de direction de la centrale. A cet effet, il assure l'exécution des décisions prises par le COGES et le CR, ordonne et veille à l'exécution du budget de la centrale aussi bien en dépenses qu'en recettes. Il représente également la centrale en justice. Afin d'exercer ses attributions, la Direction de la CAME dispose des services tels que :

Le Secrétariat

Il est chargé de l'accueil des visiteurs, de la gestion du standard téléphonique et des correspondances et de l'organisation des réunions présidées par le directeur.

Le Service de Contrôle de Gestion (CG)

Les attributions de ce service consistent essentiellement à conseiller la Direction dans sa prise de décisions, à assister le Département Comptable et Financier pour l'élaboration des états prévisionnels. Le CG est chargé du contrôle de l'exécution des dépenses et la réalisation des recettes et aussi de la mise en place des techniques de contrôle interne contre les fraudes.

Le Service de l'Administration du Réseau Informatique (ARI)

Il se charge du suivi du réseau informatique et de la formation du personnel de la CAME à l'utilisation de l'outil informatique. Il assure également la maintenance de tous les matériels informatiques et assiste la Direction dans la politique d'informatisation.

Le Département Comptable et Financier (DCF)

Le DCF, composé de trois (3) divisions (la Comptabilité Générale, la Comptabilité des dépôts et les Finances), effectue l'enregistrement des opérations comptables et financières.

Le Département Approvisionnement et Assurance Qualité (DAAQ)

Ce Département gère les opérations d'importation et réceptionne les produits acquis par la CAME afin de les mettre à la disposition des magasins. Il évalue la qualité des

services des fournisseurs et planifie les approvisionnements.

Le Département de Distribution et des Relations avec la Clientèle (DDRC)

Il est composé de trois (3) divisions à savoir : la Division Magasin, la Division Promotion des génériques et Gestion de la clientèle et la Division Facturation et Statistique. Les dépôts régionaux de Parakou et de Natitingou sont sous sa tutelle.

Le Département Administratif et des Ressources Humaines (DARH)

Le DARH est chargé de la gestion administrative et de la gestion du personnel. Ses attributions se ramènent pour l'essentiel au recrutement du personnel, à la gestion des carrières, de la paie et du matériel du patrimoine de la CAME. Trois (3) divisions le composent : la Division Administrative et du Matériel (DAM), la Division Gestion des Carrières et Plans de Formation (DGCPF) et la Division Paie, Fournitures et Communication Interne (DPFCI).

La structure organisationnelle de notre lieu de stage ayant été présentée, nous exposerons à présent les observations liées à son fonctionnement.

B- Restitution des observations de stage

Notre stage s'est déroulé au DARH plus précisément à la DGCPF du 12 mars 2007 au 12 juin 2007. Il s'agira pour nous ici de décrire les observations que nous avons faites.

1- Les Constats

Au cours de notre passage à la CAME, il nous a été donné de faire plusieurs constats.

En effet, nous avons observé que la gestion du personnel se fait grâce à des outils tels que : le tableau synoptique, le registre du personnel, les dossiers individuels et le planning des congés. Ces outils permettent de conserver divers renseignements sur le personnel et de suivre ses mouvements.

Conclusion séquentielle n°1 : Existence d'outils de gestion du personnel.

Toutefois, ces outils ne permettent pas de connaître les caractéristiques du personnel, de suivre son évolution. A cet égard, nous avons noté que le DARH ne dispose pas de pyramides des âges, des anciennetés, des courbes d'évolution des effectifs. L'inexistence de ces outils pourtant nécessaires à la prise de décision, nous a amené à

déduire que la CAME ne s'inscrit pas encore dans une logique de prévision et d'anticipation. Les décisions concernant les carrières des travailleurs ne font donc pas l'objet d'une planification.

Conclusion séquentielle n°2 : Absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Des formations sont faites à l'endroit du personnel. Une partie du budget de la CAME est d'ailleurs consacrée chaque année à cette fin.

Conclusion séquentielle n°3 : Formation des employés.

Cependant, il nous a été donné de remarquer qu'une véritable analyse des besoins de formation ne se fait pas avant la prise de décisions en matière de formation.

Conclusion séquentielle n°4 : L'identification des besoins de formation mal structurée.

De plus, après leur formation, les salariés ne sont pas évalués. Les impacts des actions de formation ne sont donc pas appréciés.

Conclusion séquentielle n°5 : Absence d'évaluation post formation.

La DGCPF ne dispose pas de plan de formation.

Conclusion séquentielle n°6 : Inexistence de plan de formation.

A la DGCPF, le chef associe ses collaborateurs à la prise de décisions.

Conclusion séquentielle n°7 : Style participatif du supérieur hiérarchique.

Par ailleurs, nous avons constaté que le personnel fait l'objet d'une évaluation. Cependant, nous avons relevé que les résultats de l'évaluation ne leur sont pas communiqués.

Conclusion séquentielle n°8 : Système d'évaluation incohérent.

La CAME dispose d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières qui décrit les étapes à suivre pour l'exécution des tâches au niveau de chaque département.

Conclusion séquentielle n°9 : Existence d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières.

Ce manuel de procédures prend en compte la description des postes qui ne renseigne cependant pas sur les missions et responsabilités du titulaire de poste. Les tâches qui y figurent sont très générales.

Conclusion séquentielle n°10 : Description de postes mal conçue.

Une autre observation est celle relative à l'organisation du travail. Les tâches sont planifiées par chaque collaborateur du chef de département, c'est-à-dire par chaque chef de division. Il s'agit de façon générale de tâches récurrentes dont le suivi se fait à l'occasion des réunions mensuelles du personnel qui ont lieu tous les premiers mardis du mois. Ces tâches ne découlent donc pas d'objectifs spécifiques préalablement fixés par le supérieur hiérarchique.

Conclusion séquentielle n°11 : Absence de fixation d'objectifs aux collaborateurs par le supérieur hiérarchique.

On déduit de ce qui précède que l'appréciation du personnel ne se fait pas sur la base de la performance.

Conclusion séquentielle n°12 : Appréciation du personnel non basée sur la performance.

D'une manière générale, le cadre matériel de travail est agréable, bien entretenu. L'ambiance de travail est bonne.

Conclusion séquentielle n°13 : Bonnes conditions et ambiance de travail.

On note également une facile collaboration entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. Ce qui donne l'impression de travailler en famille.

Conclusion séquentielle n°14 : Bonne collaboration entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs.

Ces deux dernières remarques expliquent l'état d'âme du personnel qui est toujours enthousiaste, dynamique.

Conclusion séquentielle n°15 : Personnel enthousiaste et dévoué.

Tous les services sont dotés de l'outil informatique.

Conclusion séquentielle n°16 : Utilisation de l'outil informatique dans tous les services.

Nous avons noté par ailleurs qu'à la CAME, il n'existe pas de documents dans lesquels sont consignées les grandes lignes directrices en matière de gestion des ressources humaines.

Conclusion séquentielle n°17 : Inexistence de politiques de gestion des ressources humaines.

Toutes ces observations montrent que la CAME a aussi bien des atouts que des faiblesses dont nous ferons ci-après l'inventaire.

2- Inventaire des atouts et faiblesses

❖ Inventaire des atouts

Ils se présentent comme suit :

- Existence d'outils de suivi du personnel
- Formation des employés
- Style participatif du supérieur hiérarchique
- Existence d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières
- Bonnes conditions et ambiance de travail
- Bonne collaboration entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs
- Personnel enthousiaste et dévoué
- Utilisation de l'outil informatique dans tous les services

Ces forces se trouvent cependant fragilisées par plusieurs insuffisances.

❖ Inventaire des faiblesses

Ce sont :

- Absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines
- Identification des besoins de formation mal structurée
- Absence d'évaluation post formation
- Inexistence de plan de formation
- Système d'évaluation incohérent
- Description de postes mal conçue
- Absence de fixation d'objectifs aux collaborateurs par le supérieur hiérarchique

- Appréciation du personnel non basée sur la performance
- Absence de politiques de ressources humaines.

L'état des lieux de base ainsi fait nous a permis de définir la problématique de notre étude.

Paragraphe 2 : Problématique de l'étude

A partir de l'inventaire des problèmes, nous identifierons la problématique de notre recherche et la spécifierons (A) avant d'aborder la démarche globale de sa résolution (B).

A- Ciblage et spécification de la problématique

Il sera question ici dans un premier temps de choisir parmi les différentes problématiques identifiées celle qui fera l'objet de notre étude et dans un second temps de la préciser.

1- Choix de la problématique

L'inventaire des observations de stage montre que la CAME, malgré ses nombreux atouts, est confrontée à différents problèmes de gestion des ressources humaines pouvant être regroupés en trois (3) problématiques fondamentales.

La première est celle de la formation du personnel de la CAME. Il ressort de l'analyse des faiblesses liées à la formation qu'elles convergent toutes vers un problème général, celui de la planification des actions de formation à l'égard du personnel de la CAME. La seconde est relative à la gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'entreprise. L'état des lieux de base laisse transparaître que la CAME ne s'est pas inscrite, en matière de gestion des ressources humaines, dans une démarche prévisionnelle. La dernière, quant à elle, porte sur l'appréciation des performances du personnel.

Toutes ces questions sont d'autant plus importantes qu'elles méritent une attention particulière de l'encadrement. Toutefois, nous ne pourrions dans le cadre de notre étude, les résoudre dans leur entièreté. Pour cela, nous nous proposons d'axer notre étude sur une problématique de notre choix, celle de l'appréciation des performances.

Nous avons porté notre choix sur cette problématique parce que l'excellence constitue une valeur à laquelle nous attachons du prix. Aussi, la fonction ressources humaines n'y trouve-t-elle pas toute son importance. En effet, les dirigeants d'entreprises, à un moment

donné, ont pris conscience de ce qu'une entreprise, pour être meilleure dans son domaine, doit valoriser aussi bien les hommes qui y travaillent que leur contribution. De ce fait, le personnel, auparavant perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser est désormais considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. D'où le rôle du gestionnaire des ressources humaines qui consiste à développer ces ressources afin de permettre à l'organisation d'atteindre un niveau élevé de performance. Mais pour valoriser les ressources humaines et permettre à l'organisation d'être performante, les dirigeants doivent adopter certains comportements et mettre en œuvre certaines pratiques. Au nombre de ces dernières, figure l'appréciation des performances qui, selon nous, joue un rôle primordial pour le développement des ressources humaines. L'appréciation des performances au sein d'une entreprise pour revêt donc à nos yeux une importance capitale.

Les problèmes spécifiques que regroupe cette problématique sont les suivants :

- La gestion du personnel non axée sur le rendement
- La non effectivité de l'appréciation des résultats du personnel
- La non implication du personnel dans son évaluation

C'est dans le but de résoudre ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : « **Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME** ».

Après avoir choisi la problématique de notre étude, nous y apporterons des précisions.

2- Spécification de la problématique

Une des problématiques essentielles de la gestion des ressources humaines est de savoir comment faire pour avoir des employés performants, susceptibles d'apporter de la plus-value à l'entreprise. L'appréciation des performances apparaît à cet effet comme l'une des méthodes mises en œuvre dans cette quête. Elle permet de mesurer la contribution de chacun à la productivité de l'entreprise. Celle mise en œuvre actuellement à la CAME ne lui permet pas d'apprécier véritablement son personnel en termes de résultats et par conséquent, ne favorise pas la prise de décisions en vue de l'amélioration de ces derniers.

En effet, les constats faits à la CAME au cours du stage ont suscité en nous quelques interrogations. Comment la CAME peut-elle gérer efficacement le rendement de ses employés si des objectifs ne leur sont pas clairement définis ? Comment peut-elle apprécier leurs

performances si les critères d'appréciation ne sont essentiellement centrés que sur la personne de ces derniers ? Dans ces conditions, comment peut-elle contribuer à l'amélioration de leur rendement ? De plus, quel crédit accorder à une évaluation dont les résultats sont inconnus des évalués ? De ces interrogations, il se dégage que la CAME ne s'est pas encore inscrite non seulement dans une politique de management par objectifs (MPO) qui pourrait contribuer à mieux apprécier les résultats de son personnel, mais aussi dans une démarche d'évaluation participative. Toutes choses qui sont importantes pour toute organisation soucieuse de grandir et d'accroître son rendement.

Dans le contexte actuel, les possibilités de développement personnel et professionnel du personnel de la CAME et par ricochet le développement de la centrale se trouvent un tant soit peu freinés, une attention particulière n'étant pas accordée au rendement du personnel. Le système d'appréciation tel qu'il est mis en œuvre aujourd'hui à la CAME ne permet pas à chaque employé de connaître sa réelle contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et de ce fait de se remettre en cause. Dans ces conditions, il est inévitable que les décisions concernant les ressources humaines de l'entreprise ne favorisent qu'une simple évolution de carrière plutôt qu'un développement individuel effectif, ce qui ne participe que dans une moindre mesure à la performance globale de l'entreprise. Encore, faudrait-il se pencher sur les réelles contributions de chacun pour atteindre cette dernière, d'où l'intérêt de notre travail dont l'objectif majeur est d'examiner les possibilités pour la CAME d'améliorer le système d'appréciation de son personnel en vue de valoriser les sources de performances que représente ledit personnel.

B- Vision globale de résolution de la problématique

D'une façon générale, notre démarche pour résoudre la problématique définie sera de contribuer à l'instauration d'un cadre favorable à la mise en œuvre d'un système efficace d'appréciation du personnel de la structure d'accueil.

Ce cadre permettra d'abord à la CAME, en ce qui concerne la résolution du problème spécifique n°1, de se doter de méthodes de gestion de rendement de son personnel. Ces techniques favoriseront le suivi du rendement des employés par leur supérieur hiérarchique et de ce fait, contribueront à l'amélioration de leurs résultats.

Ensuite, pour la résolution du problème spécifique n°2, ce cadre permettra à la CAME, grâce aux outils que nous lui proposerons, de renforcer son système d'appréciation en évaluant les résultats.

Enfin, ce cadre tiendra aussi compte des dispositions à prendre par la CAME pour faire de son système d'appréciation non seulement un outil au service de la communication mais aussi au service du développement du personnel. Cet aspect sera en effet pris en compte par la résolution du troisième problème spécifique.

Notre démarche globale de résolution de la problématique présentée, nous nous sommes fixé des objectifs qui détermineront la méthodologie de l'étude.

Section 2 : Des Objectifs à la méthodologie de l'étude

La présente section sera consacrée à la fixation des objectifs de l'étude ainsi qu'à la formulation des hypothèses de recherche (paragraphe 1) et à la revue de littérature (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Nous présenterons en premier lieu les objectifs et les hypothèses de notre travail et en second lieu la revue de littérature.

A- Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche

A cette étape, nous formulerons nos objectifs quant à la résolution du problème général et des problèmes spécifiques, et ensuite nos hypothèses.

1- Objectifs de l'étude

Ils sont constitués d'un objectif général et des objectifs spécifiques.

❖ Objectif général

Notre objectif général est de contribuer à la mise en place d'un cadre de dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME. Pour y parvenir, nous nous sommes fixé des objectifs spécifiques.

❖ Objectifs spécifiques

Ce sont ceux qui nous permettront de résoudre les problèmes spécifiques. Ils consisteront à :

- Objectif spécifique n°1

Suggérer des méthodes de gestion de rendement du personnel

- Objectif spécifique n°2

Proposer des outils d'appréciation des résultats

- Objectif spécifique n°3

Déterminer les conditions d'implication du personnel dans son évaluation.

Après avoir déterminé nos objectifs, nous nous sommes interrogé sur les éventuelles causes des problèmes identifiés. Cette démarche nous a amenée à émettre des hypothèses.

2- Hypothèses de recherche

Elles se présentent comme suit :

❖ Hypothèse spécifique n°1

Partant de nos observations, nous formulons l'hypothèse suivante : « *La méconnaissance des méthodes de gestion de rendement justifie le fait que la gestion du personnel ne soit pas axée sur le rendement* ».

❖ Hypothèse spécifique n°2

Nous proposons ici l'hypothèse suivante : « *La non effectivité de l'appréciation des résultats du personnel est due à l'inadaptation des outils d'évaluation à l'appréciation des résultats* ».

❖ Hypothèse spécifique n°3

Elle est la suivante : « *La non implication des évalués dans leur évaluation s'explique par la non perception de l'utilité de les associer* ».

Le tableau de bord de l'étude (annexe n°2) présente les problèmes, les objectifs, les causes ainsi que les hypothèses de recherche.

Nos objectifs et hypothèses de recherche ayant été précisés, il nous paraît à présent important de faire la synthèse de nos connaissances sur notre sujet de recherche. Cette dernière consistera essentiellement à faire la lumière sur les concepts clés de notre travail.

B- Revue de littérature

Il s'agira pour nous d'apporter des précisions sur quelques concepts dont la maîtrise s'avère importante pour une meilleure compréhension du sujet (1). Aussi, aborderons-nous les approches en matière d'appréciation des ressources humaines (2).

1- La clarification de concepts

Les concepts que nous essaierons de clarifier sont : la performance, l'appréciation des performances, la gestion de rendement.

❖ La performance

Selon le Petit Larousse Illustré (2000), la performance est perçue comme « *le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* ». En plus d'être perçue comme le résultat d'une action, pour certains la performance est également perçue comme l'action elle-même. Dans ce dernier cas, elle est un processus et non un résultat.

D'autres par contre expliquent que la performance résulte non seulement des compétences mais aussi de la motivation de celui qui les met en œuvre. Dans ce sens, elle peut se traduire par la formule : **performance = aptitudes x motivation**.

Par ailleurs, pour **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET** (2005), la performance s'apprécie toujours à deux niveaux, celui de l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; et celui de l'efficience en d'autres termes le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Pour eux, la performance peut être mesurée au niveau de l'individu, du groupe, de l'entreprise voire de la branche d'activités (niveau national). Tout comme ces derniers, **Benoît NDI ZAMBO** dans son rapport intitulé " L'évaluation de la performance : aspects conceptuels"¹ pense que la performance résulte de la somme des deux (2) facteurs d'efficacité et d'efficience. Pour lui, la **performance = efficacité + efficience**.

¹Rapport du séminaire du Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives pour le Développement (CAFRAD) sur l'Evaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul (Gambie), 26-30 mai 2003.

Soulignons que dans la sphère des ressources humaines, la « performance » est fréquemment rapprochée de l'idée de « rendement » quand bien même les deux concepts présentent quelques nuances.

En effet, selon le Petit Larousse Illustré, le rendement s'entend du « *rapport entre le temps que quelqu'un passe à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu* ». Abondant dans le même sens, **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET** définissent le rendement comme : « *le rapport entre la production obtenue et le temps consacré à son obtention* ». Il s'agit là d'un rapport entre l'input et l'output d'un facteur de production. Plus loin, ils ajoutent que le rendement exprime une performance en terme technique par opposition à la productivité qui l'exprime en terme économique.

Par ailleurs, le rendement est défini comme ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Il est ainsi perçu comme la performance, c'est -à - dire comme le résultat d'une action.

Il ressort de ces deux dernières acceptions du rendement qu'il est parfois difficile de faire une distinction rigide entre performance et rendement, les deux notions traduisant, selon les contextes et les écoles, des réalités parfois différentes mais le plus souvent identiques.

Mais, dans le cadre de notre étude, la notion de performance sera souvent indifféremment remplacée par celle de rendement. En tant que telle, la performance est un facteur capital auquel toute organisation doit accorder une attention particulière en vue du développement de ses ressources humaines. Pour ce faire, elle doit mettre en oeuvre un système qui lui permet de connaître les performances de ses salariés.

❖ L'appréciation des performances

En nous référant aux définitions du Petit Larousse Illustré (2000) selon lesquelles, apprécier c'est « *déterminer la valeur de, l'importance de* » et la performance « *le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* », apprécier la performance d'un employé consiste donc à déterminer la valeur des résultats produits par lui dans l'exécution de ses fonctions. C'est aussi ce que soutient le cabinet de ressources humaines **Talents Plus** dans son document intitulé « Evaluation des compétences et performances », lorsqu'il souligne que l'appréciation de la performance consiste « *à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit*

idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon à ce que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué ». Dans ce sens, l'évaluation de la performance consiste à évaluer les résultats d'un salarié, c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes pour le comparer, soit à des objectifs préalablement établis, soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte. Ainsi définie, l'appréciation des performances permet de situer le niveau du salarié.

Pour **MEYSONNIER** cité par **Sylviane LISBOA** (2006) dans son mémoire sur " La gestion performante des ressources humaines : cas des secrétaires du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau", évaluer la performance, c'est « *mesurer l'écart positif ou négatif qui existe entre la prestation et les objectifs définis* ».

Notons par ailleurs que l'appréciation des performances a été abordée du point de vue de son but.

En effet, d'après **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET**, l'appréciation a pour but de favoriser le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs.

PERETTI (2006-2007), en ce qui le concerne, complète en affirmant, qu'en plus de son but d'amélioration de la communication entre l'encadrement et le personnel, l'appréciation ou plus largement un système d'appréciation peut permettre de rendre plus rationnelles les décisions prises à l'égard du personnel. En outre, pour lui, l'appréciation doit permettre de « *mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution* ».

De ce qui précède, il ressort que l'appréciation des performances apparaît, tout comme le pensent **GILBERT** et **THIONVILLE** dans la "Gestion de l'emploi et évaluation des compétences", comme un moyen qui permet à une organisation de détecter les compétences de son personnel.

M.I. Lô cité par **BANON Symphorien** et **BANON Mathias** (2004) dans leur mémoire sur la " Contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux", aborde quant à lui l'aspect juridique de l'appréciation des performances en y voyant un devoir pour l'employeur et un droit pour l'employé.

Il convient enfin de noter que l'appréciation suscite parfois des réserves comme l'affirme **PERETTI** et est même souvent combattue malgré son importance.

❖ La gestion du rendement

Auparavant, les gestionnaires et les employés se réunissaient une fois l'an pour évaluer le rendement de ces derniers. Il s'agissait de faire le point sur les résultats obtenus durant l'année écoulée. Au fil des ans, cette méthode a considérablement évolué à telle enseigne que l'on est passé d'un simple examen du passé à une démarche plus globale, celle de la gestion du rendement.

La gestion du rendement consiste en une collaboration entre un superviseur et son collaborateur en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de celui-ci et sa contribution globale à l'organisation. Elle a essentiellement pour but d'améliorer le rendement du collaborateur suivant un processus constant d'où la notion de cycle de gestion de rendement. Le cycle de gestion de rendement est donc un processus permanent tout au long duquel le supérieur hiérarchique échange avec son collaborateur sur ce qu'il attend de lui au cours d'une période et sur la manière dont celui-ci atteindra les résultats.

Nous ne nous sommes pas limité à la seule clarification de concepts. Encore faudra-t-il, pour une meilleure compréhension de notre sujet, cerner les différentes approches en matière d'appréciation.

2- Les approches de l'appréciation

A ce sujet, **Benoît NDI ZAMBO** distingue deux approches fondamentales. Celle axée sur les résultats et celle axée sur la personne.

Selon la première, l'appréciation devrait porter sur la qualité des résultats alors que la seconde soutient que l'appréciation des salariés devrait être basée sur les comportements et potentiel en d'autres termes sur les capacités et habiletés mises en œuvre pour atteindre un résultat donné.

PERETTI, pour sa part, remarque que suivant les décisions à prendre à l'égard du personnel, c'est-à-dire en fonction des objectifs poursuivis par l'appréciation, celle-ci devra être centrée sur la personne, sur les actes ou sur les résultats.

En ce qui les concerne, **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET** relèvent d'une part, l'approche axée sur l'évaluation des attributs de personnalité et d'autre part celle axée sur l'observation des comportements.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons retenir que, malgré leurs points de vue, les différentes approches qui sont au cœur de l'appréciation des ressources humaines d'une organisation sont celle centrée sur la personne et celle axée sur les résultats. Aussi, les gestionnaires au-delà de leur opinion, s'accordent-ils sur le principe selon lequel la qualité d'un système d'appréciation ne se mesure pas à sa sophistication. Un meilleur système d'appréciation des performances n'est pas non plus celui qui est déjà en place dans une autre entreprise mais celui qui s'adapte aux orientations stratégiques de l'entreprise et à sa culture. Une entreprise pourrait donc adopter l'une ou l'autre des approches voire opter pour une combinaison des deux.

Après avoir apporté la lumière sur ces concepts, nous présenterons la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Notre démarche tout au long de nos recherches se veut cohérente et susceptible de nous fournir des informations nécessaires à notre étude. A cet effet, notre approche pour y parvenir a consisté aussi bien en une approche théorique qu'en une approche empirique.

A- La recherche documentaire

La recherche documentaire consiste en la collecte de documents. Elle nous a permis de recueillir la documentation indispensable à l'approfondissement de notre sujet de recherche. Cette méthode nous a conduit vers différentes sources d'informations.

En effet, nos cours de la première et deuxième année en Gestion des Ressources Humaines à l'ENAM, notamment ceux relatifs à notre sujet de recherches nous ont aidé à nous ressourcer. Aussi, avons-nous consulté plusieurs documents relatifs au management des ressources humaines en général et au sujet de notre étude en particulier.

Par ailleurs, dans la mise en œuvre de cette méthode, nous avons recouru à l'Internet. L'Internet représente aujourd'hui un moyen assez rapide et efficace d'échanges d'informations et son importance n'est plus à démontrer dans le domaine de la

communication. Les services fournis par ce réseau ont tout de même enrichi notre documentation.

Dans notre quête d'informations, nous ne nous sommes pas contenté de collecter les documents. Notre objectif étant d'obtenir des données fiables, traduisant les réalités de la structure d'accueil et susceptibles de ce fait, de nous guider dans la vérification de nos hypothèses, nous avons également adopté une démarche de terrain.

B- L'enquête

Elle est la concrétisation de l'approche empirique adoptée par notre étude. L'enquête a été pour nous la méthode de nos investigations sur le terrain en vue de la collecte de données.

Compte tenu de certaines de nos hypothèses qui, pour être vérifiées, requièrent que nous nous adressons uniquement aux membres de l'organisation ayant à charge l'évaluation de leurs collaborateurs, nous avons privilégié comme moyen de réalisation de cette enquête les entretiens. Ce sont des entrevues réalisées au moyen d'un guide d'entretien avec les chefs de département de la CAME et ceux des services rattachés à la Direction.

Cet outil dont un exemplaire figure en annexe (annexe n°3) a favorisé aussi bien notre compréhension de la pratique d'évaluation des ressources humaines de ladite structure que la vérification de nos hypothèses.

Par ailleurs, nous avons également recouru au questionnaire (annexe n°4) comme outil de collecte de données. Il s'agit d'une série de questions auxquelles doivent répondre les enquêtés. Nous avons porté notre choix sur cet outil non seulement parce qu'il nous est pas possible de nous entretenir avec l'ensemble des personnes ciblées mais aussi parce qu'il est un moyen rapide de collecte de données.

Le présent chapitre relatif à la problématique, au cadre théorique ainsi qu'à la méthodologie de notre étude a consacré la première étape de nos recherches. Nous nous attèlerons à présent à la deuxième étape qui, en ce qui la concerne, abordera la collecte des données nécessaires à l'atteinte de nos objectifs.

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons procédé à la collecte de données. Le présent chapitre sera consacré à la collecte des données et à leur présentation (Section 1) ainsi qu'à leur analyse en vue de l'établissement du diagnostic (Section 2).

Section 1 : Collecte et présentation des données

Notre méthode pour rassembler les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses ainsi que leur restitution feront l'objet de cette section.

Paragraphe 1 : Collecte des données

Cette étape a consisté d'abord à la préparation de la collecte ensuite à sa réalisation.

A- Préparation de l'enquête

Elle s'est traduite par l'élaboration de la stratégie de collecte. Notre stratégie pour recueillir les données a consisté dans un premier temps, à la conception de nos outils de collecte et dans un second temps, à la détermination de la population cible.

En ce qui concerne la conception de nos outils que sont le guide d'entretien et le questionnaire, le choix des questions qui y figurent a été guidé par notre souci d'obtenir des personnes enquêtées des informations indispensables à la réalisation de notre travail. Ainsi, les questions ont été retenues compte tenu de leur importance pour la compréhension des faits observés et donc pour la détection de leur cause réelle.

Quant à la détermination de la population cible, elle s'est faite en fonction de notre sujet de recherche. La question de l'appréciation du personnel touchant chaque employé de la structure d'accueil, l'enquête a pris en compte l'ensemble du personnel de la CAME Cotonou dont l'effectif s'élève à quarante neuf (49) employés.

Après avoir élaboré notre stratégie, nous l'avons mise en œuvre afin de recueillir les données.

B- Réalisation de la collecte

Cette étape est celle au cours de laquelle nous nous sommes entretenus avec les différents responsables de département et ceux des services rattachés à la Direction, soit au total six (06) personnes dont quatre (04) chefs de département et deux (02) chefs de services rattachés à la Direction. Ces échanges nous ont permis de comprendre, à chaque niveau, les

pratiques en ce qui concerne le suivi des collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches et aussi la méthode d'appréciation.

En outre, nous avons à cette étape administré nos questionnaires. Mais avant, ils ont fait l'objet d'un test en vue de leur adaptation au niveau de compréhension des enquêtés et ont été ensuite validés. Ils ont été adressés à l'ensemble du personnel de la CAME Cotonou.

Par ailleurs, la documentation réunie sur le sujet a été aussi pour nous un moyen de collecte de données et donc, de vérification de nos hypothèses de recherche.

Les données recueillies, il nous revient à présent de les présenter.

Paragraphe 2 : Restitution et limites des résultats de la collecte

Il s'agira ici de présenter aussi bien les résultats de l'enquête que ceux issus de la revue documentaire (A) avant de mettre en lumière leurs limites (B).

A- Présentation des données

Nous présenterons dans un premier temps les données issues de notre enquête et dans un second temps celles découlant de l'exploitation de la documentation rassemblée.

1- Les résultats de l'enquête

Ils sont issus des différents entretiens avec les responsables et aussi des questionnaires. Il est important, à ce niveau de faire remarquer que, nous nous sommes entretenu avec tous les chefs de département et responsables des services rattachés à la Direction. Quant aux questionnaires, sur quarante sept (47) personnes ciblées, seules trente quatre (34) ont réellement répondu, soit un taux de réalisation de 72,34%.

Nous présenterons donc les résultats de nos entretiens avant ceux obtenus à l'aide des questionnaires.

✓ Les données issues des entretiens

Elles se présentent comme suit :

Tableau n°2 : Connaissance de la gestion du rendement

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
OUI	–	–
NON	06	100%

Source : Enquête

A la question de savoir si les chefs de département ont connaissance du processus de la gestion de rendement, tous ont répondu par la négative. Ces réponses, à elles seules, ne nous permettent pas de conclure que les responsables de la CAME ne connaissent pas les méthodes de gestion de rendement. Pour cela, nous avons cherché à comprendre leur manière pour obtenir de leurs collaborateurs ce qu'ils attendent d'eux. Les résultats de nos enquêtes à ce propos se présentent comme suit :

Tableau n°3 : Procédés de gestion du rendement des collaborateurs

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Vérification du suivi des instructions données au collaborateur	04	66,7%
Séance de travail avec les collaborateurs	02	33,3%

Source : Enquête

En réponse à la question « Sinon, quelle est votre démarche pour gérer le rendement de vos collaborateurs », quatre (04) chefs de département soit 66,7 % procèdent par vérification des instructions qu'ils donnent à leurs collaborateurs afin que ceux-ci accomplissent au mieux leurs tâches. Deux (02) chefs de département soit 33,3% estiment quant à eux que les séances de travail avec leurs collaborateurs leur permettent de les suivre dans l'exécution de leurs activités. L'un d'entre eux ajoute que les remarques faites à chacun de ses collaborateurs au cours des réunions mensuelles contribuent également à se corriger et à mieux faire. Selon lui, le collaborateur a tout intérêt à bien s'acquitter de ses tâches s'il n'aimerait pas faire l'objet de critiques lors de ses réunions. Son rôle en tant que chef est de veiller à ce que le collaborateur se conforme aux différentes observations faites pour l'atteinte des objectifs du département.

Etant donné que l'un de nos objectifs est de contribuer à la gestion du rendement des employés de la CAME, nous avons recueilli l'avis des enquêtés sur l'utilité pour eux de gérer

le rendement de leurs collaborateurs. Ainsi à la question « Maintenant que vous connaissez à quoi cela sert, pensez-vous que cela vous sera utile de le mettre en place », nous avons obtenu les réponses suivantes :

Tableau n°4 : Utilité de la gestion de rendement

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Utile	06	100%
Inutile	–	–

Source : Enquête

Les chefs de département s'accordent tous non seulement sur l'utilité de gérer le rendement de leurs collaborateurs mais aussi sur l'importance de mettre en pratique cette méthode. Toutefois, ils ont souligné qu'ils ne disposent pas d'informations nécessaires à la mise en œuvre d'une telle démarche.

Par ailleurs, le personnel n'étant pas associé à son évaluation, nous avons voulu en connaître la cause. Les questions qui suivent ont été, de ce fait, orientées dans ce sens. La première vise à savoir comment les responsables évaluent leurs collaborateurs. Les réponses recueillies se présentent comme ci- après :

Tableau n°5 : Procédés d'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Notation à partir de la grille	05	83,3%
Auto évaluation avant la notation	01	16,7%

Source : Enquête

Ce tableau montre que la majorité (83,3%) des personnes interrogées évalue leurs collaborateurs en les notant directement à partir de la grille d'évaluation. Une (01) seule personne permet à ses collaborateurs de s'auto évaluer avant de les noter.

Tableau n°6 : Pratique de l'entretien d'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Oui	–	–
Non	06	100%

Source : Enquête

Le tableau ci-dessus montre qu'aucun responsable ne procède à l'entretien d'évaluation. A notre question de savoir les raisons pour lesquelles ils ne s'entretiennent pas avec leurs collaborateurs au cours de leur évaluation, les responsables ont répondu ce qui suit :

Tableau n° 7: Motifs de la non application de l'entretien d'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
La méconnaissance de l'entretien d'évaluation	01	16,6%
L'entretien est sans importance	04	66,7%
La peur de créer des malaises	01	16,7%

Source : Enquête

Nous pouvons retenir de l'interprétation du précédent tableau que 66,7% des responsables affirment ne pas s'entretenir avec leurs collaborateurs pour les évaluer parce que cela n'importe pas. Les raisons généralement avancées tiennent au fait qu'ils sont ensemble. C'est ce qui ressort de la cette déclaration faite par l'un d'entre eux : « Pas besoin d'entretien, on vit ensemble ».

D'autres raisons sont liées au fait que l'entretien d'évaluation n'est pas connu d'un des responsables d'une part. La crainte de mettre ses collaborateurs mal à l'aise explique d'autre part que l'entretien soit relégué au second rang.

Nous ne sommes pas seulement entretenu avec les responsables à divers niveaux. Aussi, avons-nous recueilli l'avis des autres membres de la structure grâce à un questionnaire. Les résultats obtenus à l'issue de cette démarche seront à présent restitués.

✓ **Les données obtenues au moyen des questionnaires**

Notre première question a été de demander à chaque enquêté sa catégorie socio professionnelle. En réponse à cette question, nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau n°8 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Valeur absolue	Pourcentage
Cadre	13	38,23%
Maîtrise	02	05,88%
Exécution	19	55,88%

Source : Enquête

Il ressort, à la lecture de ce tableau, que treize (13) cadres, deux (02) agents de maîtrise et dix neuf (19) agents d'exécution ont répondu à notre questionnaire, soit au total trente quatre (34) personnes sur quarante sept (47) personnes ciblées.

Par ailleurs, la condition sine qua non de la gestion du rendement étant l'existence d'objectifs à atteindre, nous avons cherché à savoir si les employés travaillent sur la base d'objectifs. Ainsi, à la question « Comment participez-vous à l'atteinte des objectifs assignés annuellement au département dont vous relevez », nous avons recueilli les données ci-après :

Tableau n°9 : Moyens d'atteinte des objectifs assignés annuellement au département

Réponses	Valeur absolue	Pourcentage
Grâce à des objectifs individuels	04	11,76%
Grâce à l'élaboration d'un planning d'activités	18	52,94%
Généralement nous savons quoi faire	09	26,47%
En tenant des séances de travail avec le supérieur hiérarchique	03	08,82%

Source : Enquête

Le précédent tableau révèle que 52,94% des personnes enquêtées élaborent des plannings d'activités, 26,47% savent ce qu'ils doivent faire, 08,82% tiennent des séances de travail avec leur supérieur hiérarchique et 11,76% ont des objectifs à atteindre.

Tableau n°10 : Procédé d'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Au cours d'un entretien	–	–
Sans entretien	34	100%

Source : Enquête

Il ressort de ce tableau que l'ensemble des personnes ayant répondu à nos questions affirme ne pas être évaluées au cours d'un entretien. Dans ce cas, connaissent-ils les résultats de leur évaluation ?

Tableau n°11 : Connaissance des résultats de l'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Oui	09	26,47%
Non	25	73,52%

Source : Enquête

Nous pouvons retenir ici que vingt cinq (25) personnes soit 73,52% des personnes enquêtées ne connaissent pas leur note. Neuf (09) d'entre elles représentant 26,47% ont par contre connaissance de leur note.

A la question de savoir si le personnel est satisfait de cette manière de faire, nous avons recueilli les avis suivants :

Tableau n°12 : Satisfaction par rapport au procédé d'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Satisfaits	11	32,35%
Insatisfaits	23	67,64%

Source : Enquête

Onze (11) personnes estiment être satisfaites dans la mesure où cette manière de faire n'affecte pas, pour certaines d'entre elles, les différents avantages liés à leurs fonctions et auxquels elles ont droit. Par contre vingt trois (23) enquêtés ne s'estiment pas satisfaits. Les motifs de cette insatisfaction sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°13 : Motifs de l'insatisfaction par rapport au procédé d'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
La non connaissance des notes	10	43,47%
La méconnaissance des forces et faiblesses	12	52,17%
La non connaissance de mes notes et de mes côtés positifs et négatifs	01	04,34%

Source : Enquête

De la synthèse des réponses obtenues, il apparaît clairement que la plupart des personnes (52,17%) s'estiment insatisfaites parce que l'évaluation telle qu'elle se fait actuellement ne leur permet pas de connaître leurs points forts et faibles. Pour d'autres (43,47%), cette insatisfaction tient au fait qu'elles n'ont pas connaissance de leur note. Enfin, pour l'une d'entre elles (04,34%), la méconnaissance ni de ses notes ni de ses côtés positifs et négatifs explique son insatisfaction.

Tableau n°14 : Souhait d'être évalué au cours d'un entretien d'évaluation

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentage
Oui	33	97,05%
Non	01	02,94%

Source : Enquête

Il ressort du précédent tableau que trente trois (33) soit 97,05% des personnes enquêtées auraient souhaité être évaluées au cours d'un entretien avec leur supérieur hiérarchique. L'une (01) d'entre elles par contre n'est pas de cet avis parce qu'elle s'estime réellement satisfaite et affirme que ses notes correspondent à l'effort qu'elle fournit.

Certaines données ont été aussi collectées dans la documentation réunie. Il s'agira pour nous à présent de les restituer.

2- Les données relevant de la revue documentaire

Nous avons eu accès à certains documents de la structure d'accueil qui nous ont fourni d'importantes données pour notre étude.

En effet, les informations relevées révèlent que l'appréciation du personnel de la CAME se fait suivant plusieurs critères qui varient selon les catégories socio professionnelles. Ainsi, conformément à l'article 44 de la Convention collective de travail de la CAME, l'appréciation du personnel s'effectue sur la base des critères suivants :

- ❖ Pour les agents d'exécution
 - Connaissance professionnelle
 - Conscience professionnelle et assiduité au travail
 - Rapport avec le public, les supérieurs hiérarchiques, avec les subordonnés, avec les égaux
 - Faculté d'adaptation
 - Rendement et qualité de travail
- ❖ Pour les agents de maîtrise, cadres et assimilés
 - qualité du travail, connaissance technique, administrative ou professionnel, assiduité au travail
 - esprit d'initiative et d'organisation

- fonctionnement et rendement de l'unité dirigée (groupe, service ou direction)
- collaboration avec le supérieur hiérarchique et ascendance sur le personnel
- rapport avec le public

Par ailleurs, nous avons pris connaissance des grilles d'appréciation du personnel (annexes n°5 et 6). Ces grilles répartissent les critères d'appréciation en deux grandes catégories. La première est celle des critères relatifs au comportement personnel. La seconde concerne les critères tenant au comportement professionnel. L'appréciation du supérieur hiérarchique consiste donc à affecter des notes à chaque critère.

Les différentes données collectées et présentées ne sont pas sans limite.

B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

Elles s'expliquent par certaines difficultés rencontrées au cours de nos investigations sur le terrain. L'une de ces difficultés est liée à l'indisponibilité de certaines personnes.

En effet, nous n'avons pas pu nous entretenir avec tous les responsables notamment avec le directeur et son adjoint. De plus, en raison de la jouissance de leurs congés administratifs, nous n'avons pas pu recueillir l'avis de certains employés pourtant concernés par notre étude. Certaines personnes ont opposé un refus catégorique de répondre à nos questionnaires sous prétexte qu'ils ont beaucoup à faire.

Une autre difficulté tient au caractère relatif des résultats issus du questionnaire. Elle s'explique par le fait que certaines personnes choisissent simultanément plusieurs réponses à une même question, ce qui peut influencer sur l'objectivité des résultats obtenus.

Par ailleurs, au regard du temps qui nous est imparti et des moyens dont nous disposons, nos enquêtes n'ont pas pu prendre en compte le personnel des dépôts régionaux de Parakou et de Natitingou.

Ce sont autant de facteurs qui constituent des limites à notre enquête dans la mesure où ils nous ont empêché de recueillir l'avis de toute la population et ont de ce fait, contribué à réduire le taux de réalisation de notre enquête.

Les données collectées présentées, nous procèderons à présent à la vérification de nos hypothèses de recherche.

Section 2 : De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic

Cette section sera consacrée d'abord à la vérification des hypothèses ensuite à l'établissement du diagnostic.

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

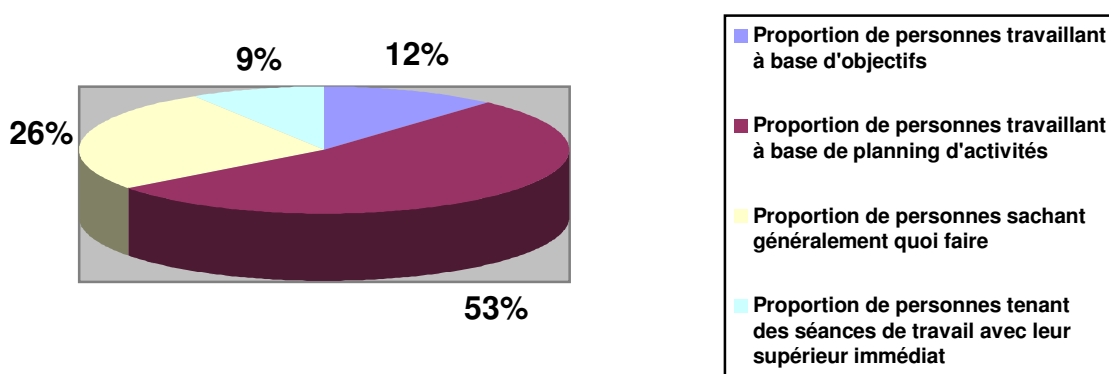
La vérification des hypothèses ne saurait être possible sans un examen préalable des données obtenues. Ainsi, nous analyserons dans un premier temps ces données afin de nous assurer de l'exactitude de nos hypothèses.

A- Analyse des données

Elle s'articulera autour des trois (03) problèmes spécifiques identifiés par notre étude. De plus, elle se fera parfois par un croisement des données issues aussi bien des entretiens que des questionnaires.

1- Le problème de la gestion du rendement du personnel

Les résultats de nos entretiens avec les différents responsables de la CAME montrent qu'aucun d'eux n'a connaissance de la gestion de rendement. C'est d'ailleurs ce qu'illustre le tableau n°1. Cet état de choses se trouve davantage renforcé par les résultats du tableau n°8 qui fait la synthèse des moyens mis en œuvre par les collaborateurs en vue d'atteindre les résultats attendus des départements dont ils relèvent. Ces données révèlent que sur trente quatre (34) personnes seules quatre (04) soit 11,76% travaillent sur la base d'objectifs qui leur sont fixés individuellement par leur supérieur hiérarchique immédiat et très peu de supérieurs hiérarchiques tiennent des séances de travail avec leurs collaborateurs. La plupart élaborent des plannings d'activités qui ne sont en réalité que des tâches routinières sans pour autant avoir des objectifs spécifiques individuels à atteindre. Ils ne font donc pas l'objet d'un véritable suivi dans l'exécution de leurs activités par leur supérieur hiérarchique. Ce qui n'est pas sans impact sur leurs activités et sur le rendement de l'entreprise. Le présent graphique nous donne une vision plus claire de la situation.

Figure n°1 : Répartition suivant les moyens d'atteinte des objectifs du département

La CAME dans sa gestion actuelle du personnel ne favorise pas une progression professionnelle et personnelle de ses employés. Ne faisant pas l'objet d'un suivi efficace parce que n'ayant pas des objectifs dont l'atteinte nécessite une collaboration étroite et continue avec les supérieurs hiérarchiques, les employés n'ont pas en réalité les possibilités d'améliorer leur rendement. Les tâches devenues routinières, les employés sans objectifs sont autant de choses qui ne contribuent pas à la production de meilleurs résultats.

Or, une gestion efficace des ressources humaines pour une meilleure productivité de l'entreprise requiert que les gestionnaires desdites ressources valorisent le rendement de ces dernières à travers un suivi régulier dans la mise en œuvre des actions pour l'atteinte des objectifs fixés. Le but de la gestion du rendement, c'est d'accroître le rendement de chacun, et par conséquent celui de l'entreprise. Il n'est donc pas concevable pour un gestionnaire des ressources humaines de ne pas encadrer un salarié qui représente une source de profits. Le processus de la gestion du rendement n'est donc pas encore bien connu des responsables de la CAME à chaque niveau. C'est ce qui justifie cette affirmation d'un d'entre eux : « *Chacun sait ce qu'il a à faire pour que les objectifs assignés au département soient atteints* ». S'il est vrai que chacun doit connaître ses tâches, il n'en demeure pas également moins vrai qu'une attention particulière doit être accordée à l'accomplissement de ses tâches pour un meilleur rendement.

2- L'appréciation du personnel

Cette analyse découle essentiellement des données collectées à partir de la revue documentaire. Ces données relevées à partir des documents internes à la structure d'accueil notamment la Convention collective de travail et les grilles d'appréciation du personnel

révèlent que les critères retenus ne favorisent pas une réelle appréciation des résultats des employés.

En effet, les critères d'appréciation tiennent beaucoup plus à la personne des évalués qu'aux résultats de leurs activités. Le rendement, bien que faisant partie de ces critères, n'est pas mis en exergue et figure au même titre que les autres critères. Dans ce cas, sur quelle base le rendement des employés est-il évalué ? A quoi se mesure-t-il ? Les grilles d'appréciation ne le montrent pas. De plus, des objectifs n'étant pas fixés à la majeure partie des employés, comment peut-on apprécier le produit de leurs activités concrètes ?

Par ailleurs, conformément à l'article 44 de la Convention collective de travail de la CAME, l'appréciation du personnel est dite de performances. Cependant, nous avons remarqué que les outils de cette appréciation ne mettent pas l'accent sur les résultats obtenus par les employés. Qu'attendait-on d'eux ? Quels sont les résultats attendus au titre de l'année écoulée ? Dans quelle proportion ont-ils atteints ces résultats ? Le rendement est un tout dont l'appréciation doit porter sur des critères explicites de façon à ce que l'évaluateur puisse y porter un jugement objectif. Dans le cas présent, les critères de performance sur lesquels devrait se fonder l'appréciation de l'évaluateur ne sont nulle part définis sur les outils destinés à l'évaluation. Cet état de choses n'est pas sans inconvénient pour les employés ainsi évalués.

D'abord, l'appréciation telle que mise en œuvre ne permet pas à chaque évalué de connaître sa contribution à l'entreprise. Quels sont les résultats que j'ai atteints et dans quelle mesure ces résultats ont contribué à la réalisation des objectifs de mon département en particulier et à ceux de l'entreprise en général ? Un système d'appréciation qui se veut efficace doit permettre à chaque membre de l'organisation de répondre par lui-même à cette interrogation.

Ensuite, ne pouvant pas mesurer sa contribution, l'employé ne peut se remettre en question et par conséquent, ne peut en réalité œuvrer pour l'accroissement de cette dernière. Les outils d'appréciation tels que conçus ne permettent donc pas au salarié de disposer d'un regard externe sur ses performances et aussi ne favorisent pas une prise de conscience indispensable à son évolution.

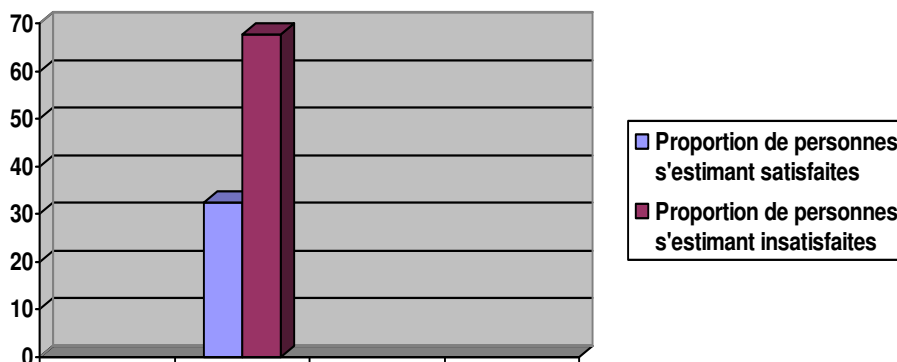
Enfin, les outils actuels d'évaluation ne permettent pas à l'entreprise de bâtir aussi bien des plans d'évolution individuels que collectifs des employés. Les critères qui y figurent ne suffisent à eux seuls pour prendre des décisions concernant les carrières.

3- La question de l'implication du personnel dans l'évaluation

La participation d'un employé à son évaluation est un acte important de gestion des ressources humaines. Les données obtenues à l'issue des entretiens avec les différents responsables montrent que cette pratique n'est pas encore valorisée à la CAME. Comme l'illustre le tableau n°5, ces derniers ne s'entretiennent pas avec leurs collaborateurs au cours de leur évaluation. De même, les résultats des questionnaires adressés aux collaborateurs révèlent qu'aucun d'entre eux n'est évalué au cours d'un entretien avec le supérieur immédiat. C'est ce qui transparait à la lecture du tableau n°9.

Par ailleurs, 73,52% des enquêtés affirment ne pas connaître les résultats de leur évaluation contre 26,47% qui en ont connaissance. Face à cet état de choses, 67,64% s'estiment insatisfaites contre 32,35% qui déclarent être satisfaites comme le montre la figure ci-après :

Figure n° 2 : Proportion des employés insatisfaites



Cette situation tient au fait que la plupart des responsables n'accordent pas à l'entretien toute sa valeur comme le montre le tableau n°6. Ils estiment que s'entretenir au cours de l'évaluation n'est pas vraiment utile étant donné qu'ils travaillent ensemble et se connaissent. Or, ceci pose un véritable problème pour les évalués qui ne savent pas quels sont leurs forces et faiblesses, que leur reproche-t-on et qu'apprécie-t-on en eux. Le but de l'évaluation, c'est de permettre à chacun de découvrir aussi bien ses points positifs que ceux qui nécessitent une amélioration. Dans le présent cas, l'évaluation se trouve détournée de son

but majeur et il pourrait en résulter des conséquences dommageables pour le personnel : personnel frustré, démotivé, et par conséquent moins performant. L'évaluation du personnel de la CAME dans ces conditions ne permet qu'en réalité au travailleur d'être régulièrement avancé. L'appréciation du personnel, plutôt que d'être seulement considéré comme un simple moyen d'avancement des employés, devrait être surtout perçu comme un véritable outil de prise de décisions de développement.

L'analyse des données effectuée, nous procéderons à la vérification de nos hypothèses de recherche.

B- Vérification des hypothèses

L'analyse des données recueillies aussi bien au cours de notre enquête qu'à travers la documentation rassemblée sur le sujet a révélé que :

- ✓ les responsables n'ont pas connaissance de ce qu'est la gestion du rendement du personnel et son importance aussi bien pour les employés que pour l'entreprise. Ce qui explique que leurs collaborateurs ne fassent pas l'objet d'un suivi particulier. Notre première hypothèse selon laquelle la méconnaissance des méthodes de gestion de rendement justifie le fait que la gestion du personnel ne soit pas axée sur le rendement se trouve ainsi confirmée.
- ✓ les données relevées par la revue documentaire ont montré que les critères d'appréciation du personnel ne permettent pas de bien mesurer les résultats et sont essentiellement axés sur la personne. Toutes choses qui montrent que les outils du système actuel ne permettent pas de mesurer véritablement la performance du personnel d'où la non effectivité d'une appréciation des performances. L'hypothèse n°2 qui explique cet état de choses par l'inadaptation des outils à l'évaluation des performances est donc confirmée.
- ✓ les responsables n'évaluent pas leurs collaborateurs au cours d'un entretien parce qu'ils estiment pour la plupart, que s'entretenir serait un échange de trop étant donné qu'ils se connaissent et travaillent en famille. Au regard de ceci, nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°3 selon laquelle la non implication des travailleurs dans leur évaluation se justifie par le fait que les évaluateurs ne perçoivent pas l'utilité de les associer, est vérifiée.

Après s'être assurée de l'exactitude de nos hypothèses, il convient à présent d'établir le diagnostic.

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic

Il sera question ici de présenter en premier lieu le diagnostic et en second lieu ses limites.

L'analyse des nos observations faites à la CAME nous a révélé que le système d'appréciation souffre de quelques insuffisances.

En effet, l'étude des résultats de l'enquête nous a amené à démontrer que les responsables n'ont pas réellement connaissance des méthodes de gestion de rendement. Nous pouvons donc retenir définitivement que *la méconnaissance des méthodes de gestion de rendement justifie le fait que la gestion du personnel ne soit pas axée sur le rendement*. Les employés ont pourtant besoin d'être encadrés pour améliorer leur rendement. Ils ont besoin d'objectifs ambitieux et réalisables pour leur développement. Les ressources dont ils regorgent méritent d'être prises en compte pour générer davantage de profits pour l'organisation dont ils font partie.

Par ailleurs, l'appréciation des performances d'un travailleur doit porter sur ses activités. Au regard de notre analyse, l'appréciation qualifiée d'appréciation des performances par la structure d'accueil ne lui permet pas en réalité de porter un jugement sur le résultat des activités de ses ressources humaines, mais plutôt, sur leurs qualités personnelles et aptitudes. La vérification de l'hypothèse spécifique n°2 nous conduit donc à retenir de façon définitive que *l'inadaptation des outils d'évaluation à l'appréciation des résultats explique la non effectivité de l'appréciation des résultats du personnel*. Pour une véritable évaluation des résultats, il importe que les outils d'évaluation soient revus, leur état actuel ne permettant pas d'obtenir les résultats pour lesquels ils ont été conçus.

Enfin, le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Il a besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution. Or, ceci n'est possible que s'il a connaissance de sa participation réelle et de ses résultats concrets. Pour ce faire, son évaluation doit lui permettre d'abord d'avoir une idée de son rendement et ensuite de savoir ce que la hiérarchie pense de ce rendement. Ce qui n'est pas le cas à la CAME dont le système d'appréciation n'offre pas aux

travailleurs cette opportunité. Les résultats de nos observations et analyse ont prouvé que les employés de cette structure sont en marge de leur propre évaluation parce que les évaluateurs ne perçoivent pas l'importance de les faire participer. Nous retenons de ce fait que ***la non implication des évalués dans leur évaluation s'explique par la non perception de l'utilité de les associer.*** Cette situation nécessite cependant d'être améliorée pour la motivation des travailleurs, leur épanouissement ainsi que pour la bonne marche de l'organisation.

Notre démarche tout au long de notre étude nous a amené à identifier certaines difficultés de gestion des ressources humaines de la structure d'accueil. Ces dernières étant des ressources sans lesquelles aucune organisation ne peut prospérer, il convient de leur garantir des conditions favorables à leur développement. Le personnel de la CAME qui représente le levier de la politique stratégique de ladite structure n'est pas en marge. Il s'agira pour nous, dans le présent chapitre, d'envisager des solutions idoines à leur gestion optimale. Pour ce faire, nous nous consacrerons à la recherche de solutions aux problèmes spécifiques identifiés dans le cadre de notre étude (Section 1) ainsi qu'aux conditions de leur mise en œuvre (Section 2).

Section 1 : Approches de solutions

Les solutions envisagées sont relatives à chaque problème relevé. Nous aborderons d'une part, celles destinées à la résolution des deux premiers problèmes spécifiques et celles concernant le troisième problème d'autre part.

Paragraphe1 : La mise en place d'un système de gestion et d'appréciation des résultats

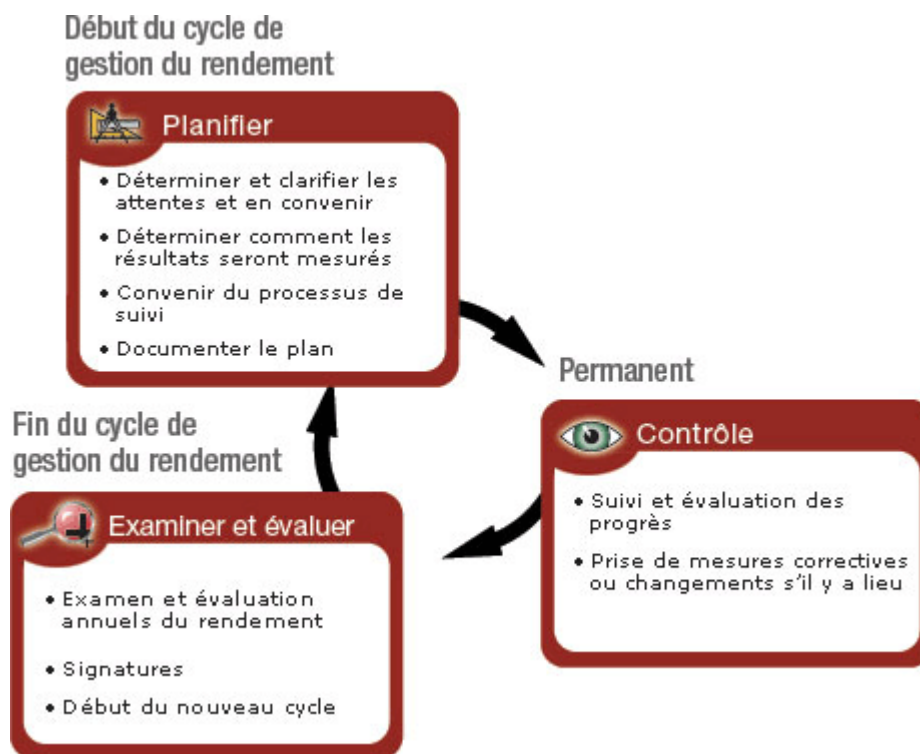
Réaliser des performances, tel est le but de toute entreprise qui a de l'ambition. L'un des éléments fondamentaux de la réalisation de cette ambition réside dans la qualité des résultats produits par les ressources humaines de cette entreprise. Pour ce faire, il est important que l'entreprise dispose de tout l'arsenal nécessaire pouvant lui permettre l'atteinte de cet idéal. Au nombre de ces moyens, figure la gestion par objectif qui est un outil efficace d'amélioration du rendement des employés que nous proposons dans le cadre de notre travail. Aussi, notre étude vise-t-elle à renforcer les outils existants pour une réelle appréciation des performances.

A- Le management par objectifs : une démarche pour gérer le rendement

Selon **Stephen Robbins et David DeCenzo** (2004), le MPO est : « *un processus selon lequel les managers et leurs collaborateurs fixent des objectifs de performances précis : les résultats sont régulièrement analysés et des récompenses sont attribuées en conséquence* ». Ce processus permet d'obtenir des collaborateurs un meilleur rendement grâce à la fixation d'objectifs et à un encadrement permanent pour leur atteinte. L'intérêt de cette démarche est de transformer les objectifs collectifs en objectifs individuels. Les objectifs globaux sont déclinés en objectifs propres à chaque sous niveau c'est-à-dire par département,

par division et par individu. Ainsi, en atteignant leurs objectifs, les employés contribuent à l'atteinte des objectifs de la division dont ils relèvent et de ce fait aussi à ceux du département. Pour ce faire, les responsables à chaque niveau définissent des objectifs spécifiques à leurs collaborateurs en respectant les trois (03) grandes étapes suivantes dont l'ensemble constitue le processus de gestion de rendement illustré par le schéma ci-après :

Figure n°3 : Les étapes de la gestion de rendement



Source : La gestion du rendement www.hrcouncil.com

❖ La phase de planification

C'est la première étape du processus. A cette étape, les responsables de concert avec leurs collaborateurs élaborent un plan de travail pour l'année. Ce plan consiste à fixer au collaborateur, à partir de ses responsabilités, des objectifs à atteindre et aussi à déterminer les moyens de réalisation de ces objectifs. Il s'agit pour le manager de s'entendre clairement avec son collaborateur sur ce qu'il attend de lui pour l'année à venir. Toutefois, il importe ici de clarifier la notion d'objectif.

Lato sensu, « *l'objectif est l'ensemble des décisions d'action qui correspondent à une politique volontariste de l'entreprise* » (Cabinet Talents Plus). Stricto sensu, c'est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. Généralement,

l'on pense que les objectifs ne peuvent être que quantitatifs. C'est d'ailleurs ce qui ressort de nos échanges avec certains responsables de la CAME qui estiment que, compte tenu de la nature des activités qu'ils exercent, il ne leur est pas possible de fixer des objectifs à leurs collaborateurs. Or, en réalité, il n'existe pas de domaine d'activités qui échappe à cette pratique bien qu'il est indéniable que l'on rencontre souvent des difficultés dans la mise en œuvre de cette activité de définition des objectifs. Un objectif n'est donc pas que quantitatif, il peut aussi être qualitatif. Dans tous les cas, il se veut SMART, c'est-à-dire :

- **Spécifique** : un objectif doit indiquer clairement ce qu'il faut faire, qui doit le faire, quand il faut le faire et la quantité à faire. Il est donc précis et exprimé sous forme de résultats à atteindre.
- **Mesurable pour être contrôlable** : un objectif doit pouvoir permettre aussi bien au responsable qu'à son titulaire de répondre à la question « Comment saurait-on que l'objectif a été atteint ? »
- **Atteignable** en d'autres termes dont la probabilité que le collaborateur l'atteigne est raisonnable, acceptable.
- **Réaliste** : le collaborateur doit pouvoir être en mesure de l'atteindre. Il doit pouvoir correspondre à ses capacités
- **Situé dans le Temps** : les délais de réalisation de l'objectif doit être précisé.

En plus d'être SMART, il doit s'inscrire dans les orientations de l'entreprise, autrement dit, il doit être cohérent avec les autres objectifs.

❖ La phase de contrôle

Elle constitue la deuxième étape du processus. La gestion du rendement n'a de sens que si elle permet réellement au collaborateur d'améliorer son rendement. Ainsi, fixer des objectifs ne suffit pas pour que le processus porte ses fruits. Encore faudra-t-il instaurer des mécanismes de feed-back pour évaluer la progression dans la réalisation des objectifs convenus. Il s'agit d'un suivi régulier grâce auquel le collaborateur sait si ses efforts sont suffisants pour atteindre les objectifs. Des commentaires du supérieur hiérarchique sur les progrès accomplis à l'égard des objectifs permet au titulaire d'apporter éventuellement des modifications en vue d'une amélioration.

❖ La phase d'évaluation

La dernière étape du processus consiste à faire le point des réalisations au titre de l'année écoulée. Le responsable et son collaborateur font le bilan des résultats obtenus par rapport aux objectifs convenus. De cette évaluation découleront des décisions qui visent à corriger les insuffisances relevées à l'issue de l'évaluation et à définir d'autres objectifs pour la prochaine année.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons retenir que le MPO est un processus de gestion pour obtenir des collaborateurs des performances en partant de la détermination d'objectifs précis. Toutefois, il convient que ces performances soient efficacement évaluées pour permettre au salarié de connaître sa contribution à la réussite de son unité.

B- Des outils pour une meilleure appréciation des résultats

Notre analyse des outils d'appréciation du personnel de la CAME a montré que les aspects du rendement sur lesquels doivent porter le jugement de l'évaluateur ne figurent pas sur ces outils. Ce qui favorise une appréciation trop subjective du rendement du personnel. Pourtant, pour contribuer efficacement à la réalisation de ses objectifs, l'appréciation des performances doit répondre à des exigences d'objectivité et de clarté. C'est pour cela que nous proposons à la CAME des outils mieux adaptés à l'appréciation des performances de son personnel (annexes n°7 et 8).

La spécificité des outils proposés réside dans le fait qu'ils permettent d'évaluer aussi bien les qualités des individus que leurs résultats et présentent l'avantage de rendre plus objective l'appréciation. Ils précisent les divers degrés de réalisation des objectifs ainsi que les niveaux de performances atteints. Aussi, offrent-ils la possibilité à l'évalué de se prononcer sur certains aspects de son appréciation et d'exprimer ses attentes et préoccupations.

S'il est vrai que gérer le rendement des collaborateurs en leur fixant des objectifs, les apprécier sur la base des résultats obtenus contribuent à les faire progresser, il n'en demeure pas moins vrai que les impliquer constitue aussi un puissant facteur de leur motivation.

Paragraphe 2 : Rendre les salariés acteurs de leur évaluation

Les collaborateurs ont besoin pour s'améliorer de connaître l'appréciation de leur supérieur hiérarchique et surtout les bases de cette appréciation. Ils ont besoin de savoir les points pour lesquels ils ont obtenu de bons résultats et ceux pour lesquels ils doivent redoubler d'ardeur. Pour ce faire, il est nécessaire de les impliquer dans leur évaluation. Plusieurs démarches permettent de les rendre acteurs de leur évaluation.

A- La négociation des objectifs de travail

L'implication des collaborateurs à leur évaluation commence à l'étape de fixation des objectifs. Généralement, la motivation du collaborateur à réaliser des performances provient du fait qu'il est associé à la fixation des objectifs.

En effet, un objectif imposé ne garantit pas souvent sa réalisation dans la mesure où son titulaire ne se l'approprie pas. Pour cela, la détermination des objectifs doit faire l'objet d'une négociation à l'issue de laquelle le collaborateur et son supérieur s'entendent sur les résultats à atteindre par le collaborateur de même que les critères et indicateurs qui serviront à évaluer son rendement. En d'autres termes, en participant à la fixation de ses objectifs, le collaborateur a déjà connaissance des critères qui vont servir de base à son appréciation, ce qui l'incitera à vouloir mieux faire et à rendre son appréciation moins subjective.

En plus d'une négociation à la détermination des objectifs, l'entretien d'évaluation représente un moyen de rendre le collaborateur acteur de son appréciation.

B- L'entretien individuel d'appréciation : une démarche d'autoévaluation

L'entretien d'appréciation est un échange au cours duquel le supérieur hiérarchique immédiat et son collaborateur font le bilan de la période à évaluer. Selon **Ardoino et Berger** (1986) cité par **Margaret MUCY** dans "L'entretien d'évaluation : un outil de contrôle de la performance des cadres d'un Holding martiniquais « *L'entretien est un échange, le plus souvent annuel, généralement entre deux personnes en relation hiérarchique. Cet échange est plus ou moins permissif ou guidé* ». Il est un moyen efficace de faire participer le collaborateur à sa propre évaluation.

Permettre au collaborateur de s'apprécier lui-même constitue pour lui l'occasion de se remettre en cause et de faire lui-même le bilan de ses réalisations de l'année écoulée.

L'entretien d'appréciation est en effet le lieu pour le collaborateur de s'interroger sur ses résultats.

Selon **VIAL** cité par **Margaret MUCY**, l'entretien est en premier lieu un état d'esprit, un questionnement de l'individu sur son rôle et sa place au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, il est perçu comme une évaluation de l'individu par rapport à la performance collective. En second lieu, c'est un regard sur lui-même par rapport à sa performance individuelle. C'est le moment pour le collaborateur de mesurer sa contribution personnelle en se mettant face aux objectifs qui lui ont été fixés et à la manière dont il les a réalisés, de se demander de ce fait s'il est bien adapté à son poste. C'est aussi le moment pour lui d'exprimer ses frustrations, de souligner ses succès, de réaliser une mise au point avec lui-même. Il s'agit d'une sorte d'auto questionnement, d'une démarche d'introspection sur sa performance individuelle. Cette démarche présente l'avantage de lui faire prendre conscience de son degré d'implication dans l'exercice de ses fonctions, d'apprécier son niveau d'engagement à l'atteinte des résultats et par surcroît de prendre la décision de s'améliorer.

Cependant, une décision d'amélioration des résultats n'est effective que si le collaborateur, outre une remise en cause personnelle, arrive également à disposer d'un regard externe aussi bien sur sa personne que sur ses résultats. L'entretien apparaît dans cette perspective comme le moyen pour les collaborateurs de se représenter un tableau fidèle de l'appréciation qu'à leur supérieur de leur travail. Les échanges au cours de l'entretien avec son supérieur hiérarchique contribueront, sur la base des différentes appréciations, à lui fixer d'autres objectifs.

Après avoir fait nos propositions de solutions aux différents problèmes identifiés, nous aborderons les conditions nécessaires à leur mise en œuvre.

Section 2 : Conditions de mise en œuvre

Il sera question dans cette partie de présenter les conditions indispensables à l'application des solutions proposées ainsi que celles devant contribuer à leur réussite.

Paragraphe1 : Les actions nécessaires à la mise en place de la gestion par objectifs et à l'application des outils d'appréciation

La gestion par objectifs apparaît dans le cadre de notre travail comme un moyen efficace de gestion et d'amélioration du rendement du personnel de la CAME. Cependant, sa

mise en œuvre nécessite que certaines actions soient menées au préalable. Nos recommandations pour que les outils proposés contribuent à l'atteinte du but pour lesquels ils sont conçus seront également abordées.

A- Les préalables à la mise en œuvre du processus de gestion par objectifs

Il s'agit de:

❖ **La volonté des responsables**

Elle est pour nous la première condition indispensable à la mise en œuvre du processus de gestion par objectifs de leurs collaborateurs.

En effet, le processus ne pourra être effectif que si les responsables décident de le mettre en place et d'y consacrer réellement leur temps. C'est la raison pour laquelle nous avons, lors de notre enquête, cherché à savoir s'ils perçoivent l'utilité d'une telle démarche et s'ils pensent l'appliquer.

❖ **L'adhésion de l'équipe dirigeante**

Au regard de ce qui précède, il apparaît évident, que pour être mis en place, le processus de gestion du personnel par objectifs doit obtenir l'adhésion de l'équipe dirigeante de la structure. La seule volonté des responsables de le mettre en pratique s'avère insuffisante. Cette démarche doit pouvoir être approuvée par l'équipe dirigeante car les ressources nécessaires à sa mise en œuvre proviendraient d'elle. Ces ressources contribueront essentiellement à la formation des responsables auxquels incombent le plus le rôle de gestionnaire du rendement de leurs collaborateurs.

❖ **Le renforcement des fiches de postes**

Notre analyse des descriptions de postes existant à la CAME montre que ces dernières manquent de précisions pourtant indispensables à la gestion par objectifs du personnel. Les missions de chaque poste, les responsabilités du titulaire de poste ainsi que les activités liées à chacune de ces responsabilités ne sont pas clairement définies et distinctes. Or, la fixation d'objectifs découle des responsabilités du titulaire de poste. Il convient donc que, pour une mise en œuvre de la gestion par objectifs à la CAME, les descriptions de poste soient revues et améliorées.

❖ La formation des responsables à la gestion par objectifs

La gestion par objectifs est un ensemble d'activités qui requiert que les encadreurs développent des compétences managériales. A la CAME, nous avons relevé au cours de notre enquête que les responsables ne disposent pas d'informations nécessaires pour mettre en œuvre la démarche proposée. De plus, les profils des responsables actuels montrent qu'il n'existe pas de spécialiste en gestion de ressources humaines pouvant orienter un tant soit peu ses collègues dans la réalisation de cette démarche. Pour cela, nous recommandons que des actions de formation visant à faire acquérir aux responsables des connaissances idoines dans ce domaine soient menées. Ces formations pourront porter sur :

- comment définir des objectifs aux collaborateurs
- comment collaborer avec eux
- comment leur donner du feed-back

Il convient de souligner que le rôle de gestionnaire de ressources humaines ne revient pas uniquement au service des ressources humaines dans une organisation mais à toute personne ayant des hommes sous sa responsabilité.

❖ L'information des collaborateurs

Les collaborateurs sont aussi acteurs de la mise en œuvre du processus qui vise l'amélioration de leur rendement et leur développement professionnel. Ainsi, pour que la démarche leur soit bénéfique, il leur faut s'impliquer. Pour ce faire, les informer sur l'intérêt d'une telle démarche favoriserait leur adhésion et donc leur véritable implication pour la réussite du processus. Ils doivent faciliter la collaboration avec leur chef en ayant à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une démarche qui a pour but de les aider à mieux faire et à connaître leur réelle contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nos recommandations vont aussi dans le sens d'une véritable application des outils proposés.

B- Les actions pour une application efficace des outils d'appréciation des résultats

Nous recommandons, pour une application effective des outils proposés, qu'ils soient vulgarisés et que évaluateurs et évalués se l'approprient.

❖ La vulgarisation des outils

Les outils proposés ne pourront effectivement permettre à atteindre les résultats pour lesquels ils ont été conçus que s'ils sont connus de tous les acteurs concernés. Pour ce faire, nous recommandons qu'ils soient vulgarisés et que leur intérêt soit perçu par tous.

❖ L'appropriation des outils par les différents acteurs de l'évaluation

Il est important que le personnel s'approprié les outils d'évaluation. Les responsables doivent savoir comment les utiliser pour en faire de réels instruments de prises de décisions car à l'aide de ces outils, ils pourront mieux détecter les compétences et capacités de leurs collaborateurs. Ce qui est important pour identifier les actions à mener pour accroître les performances de leurs collaborateurs et pour favoriser leur développement.

Les collaborateurs quant à eux, ne doivent pas percevoir les outils comme des moyens de contrôle et de suivi trop rigoureux de leurs activités et résultats mais les considérer comme des outils au service de leur propre développement. Pour cela, se familiariser aux outils et y voir des moyens de contribution à la réussite de son unité est primordial.

Après nos recommandations pour la mise en pratique des solutions aux problèmes spécifiques n°1 et 2, celles pour que l'implication des employés à leur évaluation soit une réalité à la CAME seront à présent abordées.

Paragraphe 2 : Les recommandations à l'endroit des acteurs de l'entretien d'appréciation des performances

Nos recommandations pour faire de l'entretien un véritable outil de communication et d'implication des salariés à leur appréciation sont les suivantes :

A- Les recommandations à l'endroit des évaluateurs

Les évaluateurs doivent faire de l'entretien un moyen d'échanges important pour accomplir leur rôle de manager. Ils doivent y voir un moyen pour connaître leurs collaborateurs, de connaître leurs attentes au plan professionnel plutôt que d'y voir une simple rencontre sans importance et pas nécessaire. L'entretien doit être perçu comme un canal privilégié de communication et aussi comme l'occasion pour le supérieur de contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines de l'entreprise pour l'atteinte de performances. Pour cela, ils doivent bien préparer l'entretien et bien le conduire.

Bien préparer l'entretien est la garantie pour qu'il se déroule dans les meilleures conditions. A cet effet, il est nécessaire de prévoir un guide d'entretien détenu aussi bien par le responsable que le collaborateur. Ce guide est un document qui permettra à l'évaluateur de préparer le déroulement de l'entretien. Former les évaluateurs pour une maîtrise de la conduite de l'entretien d'appréciation s'avère ici important.

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

B- Les recommandations à l'endroit des évalués

Le collaborateur doit œuvrer pour tirer de l'entretien tous les avantages pour lui. C'est l'opportunité pour lui de savoir ce que son supérieur pense de son travail et d'attribuer lui-même une valeur à sa contribution. Il doit donc y participer activement en évitant de considérer l'entretien comme le lieu pour son supérieur de le sanctionner. Pour ce faire, il doit aussi se préparer. Cette préparation consistera pour lui à faire le point de ses réalisations de la période écoulée et à réfléchir à l'avance à ses nouveaux objectifs. De plus, les difficultés rencontrées dans l'atteinte des objectifs devront être énumérées pour permettre à son supérieur d'en tenir compte dans la détermination des nouveaux objectifs et moyens à mettre à sa disposition pour la prochaine période.

Définie par **B.MARTORY et D.CROZET** comme étant : « *la somme des ressources et compétences, individuelles ou collectives incluant les connaissances et les expériences de chacun* », le capital humain est un facteur qui doit occuper une place de choix dans les prises de décisions de toute organisation. Etant donné qu'il n'y a pas de production sans homme pour la réaliser, contribuer un tant soit peu à la valorisation de ce capital à la CAME été l'objectif poursuivi tout au long de notre étude. Cette dernière a en effet révélé des insuffisances liées à la gestion des ressources humaines notamment au système d'appréciation du personnel de ladite structure dont l'amélioration s'avère pour nous primordiale.

Gérer par objectifs les ressources humaines de la CAME pour une meilleure appréciation de celles-ci, constitue dans le cadre de notre étude l'essentiel de notre apport à l'amélioration de la performance de l'entreprise. L'intérêt d'une telle démarche n'est plus à démontrer tant elle présente d'importantes possibilités d'accroissement de rendement aussi bien individuel que global :

- chaque employé connaît les objectifs de son service ainsi que ses propres objectifs et dispose de repères pour contrôler ses progrès vers leur atteinte ;
- l'appréciation des employés échappe à la subjectivité, la hiérarchie disposant de base objective pour évaluer la contribution de chacun ;
- les conflits et la frustration des employés sont évités, ceux-ci étant associés à leur appréciation et à la performance de l'entreprise.

S'il est vrai qu'il n'y a de richesses que d'hommes, il n'en demeure pas moins que ces derniers, pour contribuer à la production de richesses à la CAME, ont besoin d'être gérés efficacement. Pour cela, nous pensons qu'il importe, pour l'équipe dirigeante de la CAME, de faire de la gestion de ses ressources humaines et précisément du management de la performance, un véritable instrument de développement du potentiel humain.

Notre étude n'a peut-être pas contribué à résoudre toutes les difficultés de gestion des ressources humaines rencontrées actuellement par l'entreprise. Toutefois, nos suggestions, si elles étaient prises en compte pourraient contribuer à une meilleure performance de l'entreprise.

OUVRAGES

MARTORY, B. et CROZET, D. (2005) : « *Gestion des ressources humaines ; Pilotage social et performances* », Paris, Dunod, 6^e édition, 311 p.

PERRETI, J-M. (2006-2007) : « *Gestion des ressources humaines* », Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 261p.

ROBBINS, S. et al (2004) : « *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* », Paris, Editions Nouveaux Horizons, 4^e édition, 523 p.

MEMOIRES

Sylviane LISBOA (2006) : « *Gestion performante des ressources humaines : cas des secrétaires du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau (MMEE)* », UAC, ENAM, SD, Cycle 1.

Symphorien BANON et Mathias BANON (2004) : « *Contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME)* », UAC, FASEG.

COURS

Martin DAVOH (2005) : « *Techniques de gestion de rendement* » UAC, ENAM, GRH, Cycle 2.

Martin DAVOH (2006) : « *Evaluation des ressources humaines dans les entreprises* », UAC, ENAM, GRH, Cycle 2.

ARTICLES

NDI ZAMBO, B. (2001) : « *Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité* », Conférence de Bénin sur la fonction publique, Cotonou.

NDI ZAMBO, B. (2003) : « *L'évaluation de la performance : aspects conceptuels* », Rapport du séminaire du Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives pour

le Développement (CAFRAD) sur l'Évaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul (Gambie).

FRP Groupe -Conseil, (2003) : « **Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises de technologies de l'information** », Techno - Compétences, Québec.

MUCY, M. : « **L'entretien d'évaluation : un outil de contrôle de la performance des cadres d'un holding martiniquais** ».

Cabinet Talents Plus, (2005) : « **Évaluation des compétences et des performances** ».

OCDE, (2002) : « **Évaluation de la gestion des ressources humaines axée sur la performance dans certains pays de l'OCDE** », <http://appli1.oecd.org>

« **Appréciation du rendement** », http://www.coalition.on.ca/gestion/Appreciation_rendement

GILBERT et THIONVILLE, « **Appréciation individuelle et détection des compétences : gestion de l'emploi et évaluation des compétences** », <http://www.etudiants>

RESSOURCES INTERNET

www.wikipedia.org

www.hrcoucil.ca

<http://www.etudi>

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Organigramme de la CAME

Annexe n°2 : Tableau de bord de l'étude

Annexe n°3 : Guide d'entretien

Annexe n°4 : Questionnaire

Annexe n°5 : Grille d'appréciation des agents d'exécution de la CAME

Annexe n°6 : Grille d'appréciation des agents de maîtrise, cadres et assimilés de la CAME

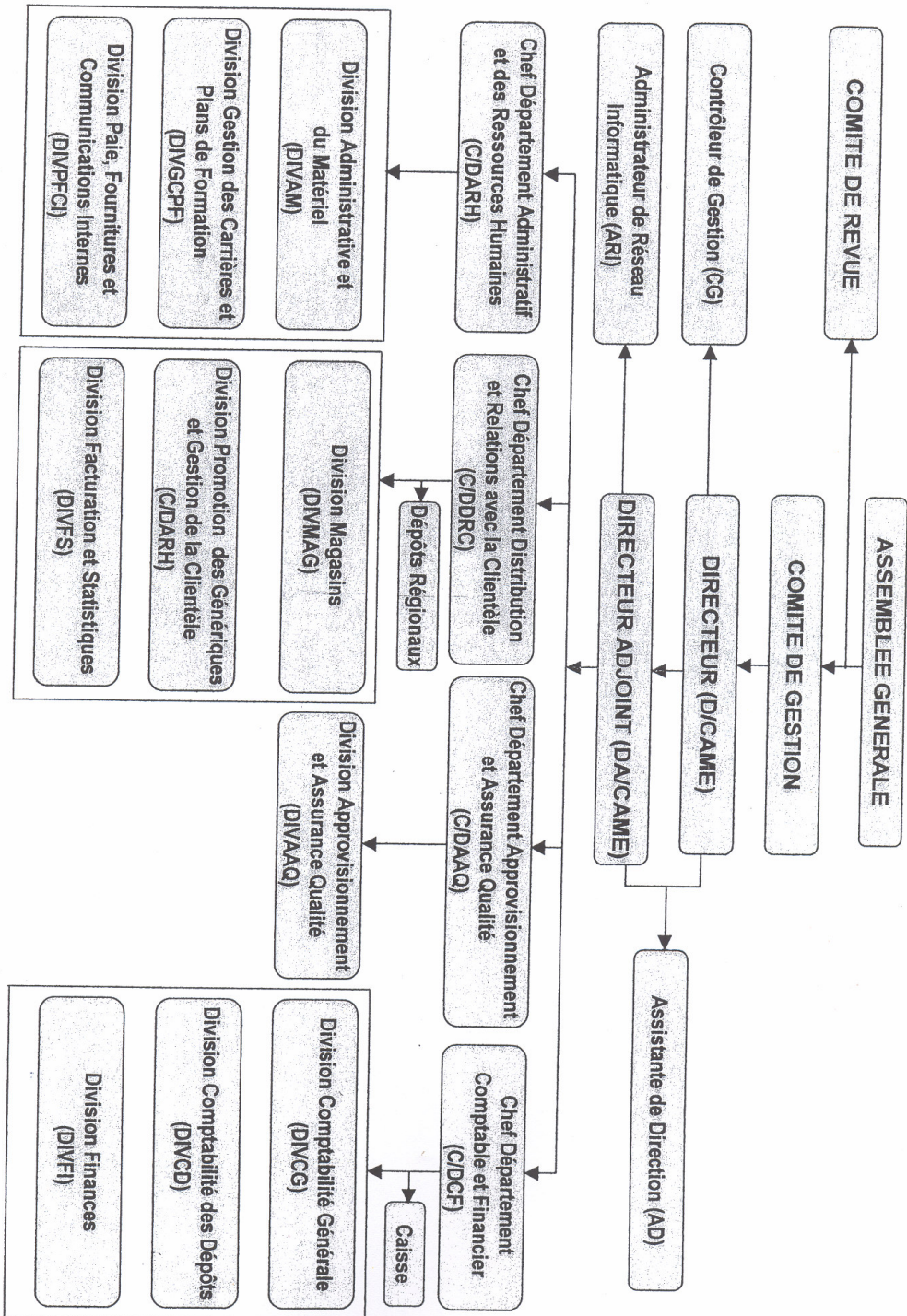
Annexe n°7 : Fiche d'évaluation annuelle des performances des agents d'exécution de la CAME

Annexe n°8 : Fiche d'évaluation annuelle des performances des agents de maîtrise, cadres et assimilés de la CAME

ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME DE LA CAME

ORGANIGRAMME GENERAL ET ORGANES DE GESTION



ANNEXE N°2

TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE : « Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes Supposées	Hypothèses
Niveau Général		<u>Problème général</u> La non efficacité du système d'appréciation du personnel	<u>Objectif Général</u> Contribuer à la mise en place d'un cadre de dynamisation du système d'appréciation du personnel	<u>Cause Générale</u> -	<u>Hypothèse Générale</u> -
Niveaux Spécifiques	1	<u>Problème Spécifique 1</u> La gestion du personnel non axée sur le rendement	<u>Objectif Spécifique 1</u> Suggérer des méthodes de gestion de rendement du personnel	<u>Cause Spécifique 1</u> La méconnaissance des méthodes de gestion de rendement	<u>Hypothèse Spécifique 1</u> La méconnaissance des méthodes de gestion de rendement justifie le fait que la gestion du personnel ne soit pas axée sur le rendement
	2	<u>Problème Spécifique 2</u> La non efficacité de l'appréciation des résultats du personnel	<u>Objectif Spécifique 2</u> Proposer des outils d'appréciation des résultats	<u>Cause Spécifique 2</u> L'inadaptation des outils d'évaluation à l'appréciation des résultats	<u>Hypothèse Spécifique 2</u> L'inadaptation des outils d'évaluation à l'appréciation des résultats explique la non efficacité de l'appréciation des résultats du personnel
	3	<u>Problème Spécifique 3</u> La non implication des évalués dans leur évaluation	<u>Objectif Spécifique 3</u> Déterminer les conditions d'implication des évalués dans leur évaluation	<u>Cause Spécifique 3</u> La non perception de l'utilité d'impliquer les évalués dans leur évaluation	<u>Hypothèse Spécifique 3</u> La non implication des évalués dans leur évaluation s'explique par la non perception de l'utilité de les associer.

ANNEXE N°3

GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur

J'effectue, dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « *Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME* », une enquête auprès des différents chefs de département de la CAME.

Je vous remercie par avance d'avoir accepté cette rencontre malgré vos occupations.

L'entretien que mes recherches m'amènent à avoir avec vous portera sur « La gestion de rendement » et sur la manière dont vous évaluez vos collaborateurs.

1. La gestion du rendement, qu'est ce que c'est pour vous ? En avez-vous entendu parler ?

La gestion du rendement est un processus permanent tout au long duquel le supérieur hiérarchique échange avec son collaborateur sur ce qu'il attend de lui au cours de l'année et sur la manière dont celui-ci atteindra les résultats. Elle vise à améliorer le rendement du collaborateur. Pour ce faire, elle comporte cinq (5) étapes :

- 1- La définition des responsabilités du collaborateur
- 2- La fixation des objectifs au collaborateur à partir de ses responsabilités
- 3- L'établissement d'un plan d'actions
- 4- Le suivi régulier du collaborateur et la rétroaction afin de discuter des progrès accomplis par rapport aux objectifs
- 5- L'évaluation du rendement à la fin de l'année

2. Avez-vous connaissance d'une telle pratique?

- Si oui, pourquoi ne l'appliquez-vous pas parce qu'au cours de mon stage, je ne l'ai pas observé
- Sinon, quelle est votre démarche pour gérer le rendement de vos collaborateurs ?

3. Maintenant que vous connaissez à quoi cela sert, pensez-vous que cela vous sera utile de le mettre en place ?

- Sinon, pourquoi ?
- 4. Comment évaluez-vous vos collaborateurs ?
- 5. J'ai appris au cours de ma formation que le supérieur hiérarchique peut évaluer son collaborateur au cours d'un entretien avec celui-ci.? Procédez-vous ainsi ?
 - Sinon, pourquoi ?
- 6. Pensez- vous pouvoir procéder ainsi ?
 - Sinon, pourquoi ?

Merci Monsieur pour votre disponibilité

ANNEXE N°4

QUESTIONNAIRE

Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « *Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME* », je vous prie de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

NB : Ne cocher qu'une seule case

1. A quelle catégorie socio professionnelle appartenez-vous ?
 Exécution Maîtrise Cadre
2. Comment participez-vous à l'atteinte des objectifs assignés annuellement au département dont vous relevez ?
 Grâce à des objectifs qui vous sont individuellement fixés par votre supérieur hiérarchique
 Grâce à l'élaboration d'un planning d'activités
 En tenant des séances de travail avec votre supérieur hiérarchique
 Généralement vous savez quoi faire
3. Comment êtes-vous évalué ?
 Au cours d'un entretien avec votre supérieur hiérarchique
 Sans entretien
4. Les résultats (votre note et l'appréciation de votre chef) de l'évaluation vous sont-ils communiqués ?
 Oui Non
5. Etes-vous satisfait de cette manière d'être évalué ?
 Oui Non
6. Sinon, pourquoi ?
.....
.....
7. Si vous n'êtes pas évalués au cours d'un entretien, auriez-vous souhaité échanger avec votre supérieur hiérarchique lors de votre évaluation ?
 Oui Non
8. Sinon, pourquoi ?
.....
.....

ANNEXE N°5

GRILLE D'APPRECIATION DES AGENTS D'EXECUTION DE LA CAME

**GRILLE D'APPRECIATION DES AGENTS D'EXECUTION DE LA
CENTRALE D'ACHAT DES MEDICAMENTS ESSENTIELS ET
CONSOMMABLES MEDICAUX (CAME)**

ANNEE :

NOM ET PRENOMS :

FONCTION :

DEPARTEMENT :

	DESCRIPTION	NIVEAU (Encercler le niveau)				POINTS
		1	2	3	4	
<i>COMPORTEMENT PERSONNEL</i>						
1	Conscience professionnelle	1	2	3	4	
2	Assiduité au travail	1	2	3	4	
3	Rapport avec le public, les égaux et les superviseurs	1	2	3	4	
<i>COMPORTEMENT PROFESSIONNEL</i>						
4	Connaissance professionnelle	1	2	3	4	
5	Faculté d'adaptation	1	2	3	4	
6	Rendement et qualité de travail	1	2	3	4	
<i>TOTAL DES POINTS OBTENUS</i>						
						Signature du Chef de Département
						Visa de la direction

EVALUATION

- 1- Insuffisant
- 2- Acceptable
- 3- Bien et satisfaisant
- 4- Très bien

ANNEXE N°6

GRILLE D'APPRECIATION DES AGENTS DE MAITRISE, CADRES ET ASSIMILES
DE LA CAME

**GRILLE D'APPRECIATION DES AGENTS DE MAÎTRISE, DES CADRES
ET ASSIMILÉS DE LA CENTRALE D'ACHAT DES MÉDICAMENTS
ESSENTIELS ET CONSOMMABLES MÉDICAUX (CAME)**

ANNEE :.....

NOM ET PRENOMS :.....

FONCTION :.....

DEPARTEMENT :.....

	DESCRIPTION	NIVEAU (Encercler le niveau)				POINTS
		1	2	3	4	
<i>COMPORTEMENT PERSONNEL</i>						
1	Assiduité au travail	1	2	3	4	
2	Collaboration avec le supérieur hiérarchique et ascendance sur le personnel	1	2	3	4	
3	Rapport avec le public	1	2	3	4	
<i>COMPORTEMENT PROFESSIONNEL</i>						
3	Connaissance technique, administrative ou professionnelle	1	2	3	4	
4	Qualité de travail	1	2	3	4	
5	Esprit d'initiative et d'organisation	1	2	3	4	
6	Fonctionnement et rendement de l'unité dirigée (groupe, service, ou direction)	1	2	3	4	
<i>TOTAL DES POINTS OBTENUS</i>						
						Signature du Chef de Département
						Visa de la direction

EVALUATION

- 1- Insuffisant
- 2- Acceptable
- 3- Bien et satisfaisant
- 4- Très bien

ANNEXE N°7

FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES PERFORMANCES DES AGENTS
D'EXECUTION DE LA CAME

**FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DE PERFORMANCES DES AGENTS
D'EXECUTION DE LA CAME**

Nom et Prénoms
 Fonction
 Date d'entrée en Fonction
 Nom et Fonction du Supérieur Hiérarchique

QUALITES PERSONNELLES.

Echelle de Notation : 1= Mauvais, 2= Insuffisant ; 3= Bon, 4= Très bon, 5= Excellent.

Nbre	Les Critères	Niveau d'Appréciation	
		Auto Evaluation	Chef hiérarchique
1	Assiduité au travail		
2	Rapport avec le public les égaux et les superviseurs		
3	Connaissance professionnelle		
4	Faculté d'adaptation		
5	Conscience professionnelle		

Total Général=

OBJECTIFS PROFESSIONNELS

Echelle de Notation :

1=Les objectifs ne sont pas atteints (performances insuffisantes) ; 2=Les objectifs sont partiellement réalisés (performances satisfaisantes) ; 3= Les objectifs sont réalisés (bonnes performances) ; 4= Les objectifs sont dépassés (performances très bonnes) ; 5= Les objectifs sont nettement dépassés (performances exceptionnelles).

Nbre	Les Objectifs (Les objectifs peuvent être révisés tous les ans en vue de refléter le changement)	Niveau d'Appréciation	
		Auto Evaluation	Chef hiérarchique
1			
2			
3			
4			
5			

Total Général=

Méthode de Calcul pour la détermination de la note finale :

Note des Qualités Personnelles = Total Général des Qualités Personnelles divisé par 5 =

Note des Objectifs Professionnels = Total Général des Objectifs Professionnels divisé par 5

NOTE FINALE = $\frac{(\text{Note des Qualités Pers} + \text{Note des Objectifs Prof}) \times 4}{2} = \dots / 20$

APPRECIATION D'ENSEMBLE par rapport aux résultats obtenus
(Cocher la case correspondante)

Ne répond pas aux attentes ni aux exigences du poste	Y répond partiellement améliorations nécessaires	Répond aux attentes et aux Exigences du poste	Dépasse les attentes et les Exigences du poste
--	--	---	--

APPRECIATION D'ENSEMBLE par rapport aux résultats obtenus
(Cocher la case correspondante)

Ne répond pas aux attentes ni aux exigences du poste	Y répond partiellement améliorations nécessaires	Répond aux attentes et aux Exigences du poste	Dépasse les attentes et les Exigences du poste
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Médiocre	Acceptable	Bon	Très bon

ATOUTS.....
.....
.....

FAIBLESSES.....
.....
.....

Formation envisagées.....
.....
.....

Aspirations professionnelles.....
.....
.....

Commentaires du travailleur.....
.....
.....
.....
Recommandations du supérieur hiérarchique.....
.....
.....
.....
Recommandations du Directeur
.....
.....
.....

OBECTIFS POUR LA PROCHAINE PERIODE

Objectif n°1.....
.....
.....
.....
Objectif n°2.....
.....
.....
.....
Objectif n°3.....
.....
.....
.....
Objectif n°4.....
.....
.....
.....
Objectif n°5.....
.....
.....
.....

N.B : Des séances d'évaluation à mi - parcours peuvent avoir lieu en cas de besoin à la fin de chaque trimestre ou au terme du semestre.

Signatures et Date :

Le Travailleur

Le Chef hiérarchique

Le Directeur

ANNEXE N°8

FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES PERFORMANCES DES AGENTS DE
MAITRISE, DES CADRES ET ASSIMILES DE LA CAME

**FICHE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES AGENTS DE MAÎTRISE,
DES CADRES ET ASSIMILÉS DE LA CAME**

1- Information relative à la situation de l'employé

Nom et prénoms :	
Fonction :	
Service/Direction :	
Nom du Responsable hiérarchique :	
Titre du Responsable hiérarchique :	
Période de l'Évaluation : au
Date de l'entretien d'évaluation :	
Date du dernier entretien d'évaluation :	

2- Rappel et résumé des objectifs de la période de la CAME

.....

3- Rappel et résumé des objectifs de l'employé

.....

4- Évaluation des performances de l'employé

Niveau de réalisation des objectifs

Cochez dans les cases correspondantes. La mention 1=Dépassé (plus de 100%), 2 =Atteint (100%), 3 =Atteint en partie (au moins 50%), 4 =Non atteint (moins de 50%)

Objectifs	Appréciation			
	1	2	3	4
Objectif 1				
Objectif 2				
Objectif 3				
Objectif 4				
Objectif 5				

Commentaires sur l'appréciation de la réalisation des objectifs

Commentaire de l'agent (difficulté dans la réalisation des objectifs) :

.....

Commentaire de l'évaluateur (efficacité et efficience dans la réalisation des objectifs) :

.....

5- Evaluation des comportements et aptitudes

1 =Médiocre, 2 = Satisfaisant, 3 =Bon, 4 = Très bon

A- Aptitudes - Comportement	Appréciation			
	1	2	3	4
Assiduité au travail				
Collaboration avec le supérieur hiérarchique et ascendance sur le personnel				
Rapport avec le public				
Connaissance technique, administrative et professionnelle				
Esprit d'initiative et d'organisation				
Qualité au travail				

Niveau global des compétences

Et aptitudes de la période

Médiocre	Satisfaisant	Bon	Très bon

Commentaires sur l'évaluation des aptitudes et compétences

Commentaire de l'agent :

.....

.....

.....

Commentaire de l'évaluateur :

.....

.....

.....

6- APPRECIATIONS GENERALES

Rappel de l'appréciation de La performance de la période

Médiocre	Satisfaisant	Bon	Très bon

Rappel de l'appréciation de La performance de la période

Passable	Satisfaisant	Bon	Excellent

Performance générales de la Période

Passable	Satisfaisant	Bon	Excellent

7- COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE LA PERIODE

Commentaire de l'agent :

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

Commentaire de l'évaluateur :

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

8- ACTIONS D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

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

9- OBJECTIFS POUR LA PROCHAINE PERIODE

Objectif 1.....
.....
.....
Objectif2.....
.....
.....
Objectif3.....
.....
.....
Objectif4.....
.....
.....
Objectif5.....
.....
.....

Date et signature

L'agent (Cadre)

Le Chef hiérarchique

Le Directeur

TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement du chercheur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Résumé.....	viii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Observations de stage et problématique.....	3
Paragraphe 1: Etat des lieux de base.....	3
A- Présentation du cadre institutionnel de la CAME.....	3
B- Restitution des observations de stage.....	8
Paragraphe 2 : Problématique de l'étude.....	12
A- Ciblage et spécification de la problématique.....	12
B- Vision globale de résolution de la problématique.....	14
Section 2 : Des Objectifs à la méthodologie de l'étude.....	15
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	15
A- Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche.....	15
B- Revue de littérature.....	17
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	21
A- La recherche documentaire.....	21
B- L'enquête.....	22
CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	23
Section 1 : Collecte et présentation des données.....	23
Paragraphe 1 : Collecte des données.....	23
A- Préparation de l'enquête.....	23
B- Réalisation de la collecte.....	23

Paragraphe 2 : Restitution et limites des résultats de la collecte.....	24
A- Présentation des données.....	24
B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies	31
Section 2 : De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic.....	32
Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses.....	32
A- Analyse des données	32
B- Vérification des hypothèses.....	36
Paragraphe 2: Etablissement du diagnostic.....	37
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE	
MISE EN ŒUVRE.....	39
Section 1 : Approches de solutions.....	39
Paragraphe 1 : La mise en place d'un système de gestion et d'appréciation des résultats.....	39
A- Le management par objectifs : une démarche pour gérer le rendement.....	39
B- Des outils pour une meilleure appréciation des résultats.....	42
Paragraphe 2 : Rendre les salariés acteurs de leur évaluation.....	43
A- La négociation des objectifs de travail.....	43
B- L'entretien individuel d'appréciation : une démarche d'autoévaluation.....	43
Section 2 : Conditions de mise en œuvre	44
Paragraphe 1 : Les actions nécessaires à la mise en place de la gestion par objectifs et à l'application des outils d'appréciation.....	44
A- Les préalables à la mise en œuvre du processus de gestion par objectifs.....	45
B- Les actions pour une application efficace des outils d'appréciation des résultats...	46
Paragraphe 2 : Les recommandations à l'endroit des acteurs de l'entretien d'appréciation des performances.....	47
A- Les recommandations à l'endroit des évaluateurs.....	47
B- Les recommandations à l'endroit des évalués.....	48
CONCLUSION GENERALE.....	49
BIBLIOGRAPHIE.....	50
ANNEXES.....	52