



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

\*\*\*\*\*

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ D'ABOMEY- CALAVI

\*\*\*\*\*



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION  
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DU CYCLE II**

Option : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2010 - 2011

**Contribution à l'amélioration de la pratique de  
notation du personnel de la Mairie de Cotonou**

Réalisé et soutenu par :

**Perpétue E. DAGBETO**

Sous la Direction de :

Maître de stage

**Madame Berthe BIADJA,  
Administrateur Civil,  
Secrétaire Générale Adjointe  
de la Mairie de Cotonou**

Directeur de mémoire

**M. Martin DAVOH,  
Spécialiste en GRH,  
Conseiller du DG de l'OPT,  
Enseignant à l'ENAM**

**Juin 2012**

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT: M. Alexis GNANGUENON**

**VICE PRESIDENT: M. Hugues TCHIBOZO**

**MEMBRE : M. Gilbert FANOU**

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

## DEDICACES

- *Mon fils aîné, **Crédo Jean-Baptiste**, toi qui m'as donné la joie de vivre. Que ce travail soit pour toi la reconnaissance de mon amour.*
  
- *Mon cadet **Caiüs-Marie Guénolé**, que cette œuvre soit pour toi, un exemple à suivre et à surpasser.*
  
- *Ma chère mère adoptive **Bernadette GNANGUENON**, toi qui a guidé mes premiers pas et à su supporter tous mes caprices, tes sacrifices, ta patience, ton amour et ton courage méritent récompense. Que ce travail t'apporte consolation et satisfaction. Du fond du cœur, je te dis merci.*

## IN MEMORIA

- *A toi mon Cher Papa, feu **Robert A. DAGBETO**. Toi qui as été un père responsable, plein d'amour et d'ambition pour tes enfants.*
- *A toi Maman Chérie, feu **Thérèse SODOGANDJI**, tu as été tendre, affectueuse courageuse et adorable, j'ai reçu les témoignages, soit en remerciée.*

## **REMERCIEMENTS**

*Mes sincères remerciements vont à l'endroit :*

- + de mon Maître de mémoire, Mr **Martin DAVOH** qui, malgré ses multiples occupations m'a fait l'honneur d'accepter de diriger ce travail.*
- + de **tous les enseignants** de l'ENAM qui n'ont ménagé aucun effort pour susciter en nous non seulement la soif du savoir mais aussi celle du savoir faire et le sens du savoir être durant toute notre formation*
- + des **membres du jury** qui ont accepté évaluer ce modeste travail ;*
- + de Mme **Berthe BIADJA** pour ses conseils ;*
- + des Sieurs **Adolphe Koffi DJIMAN, Mouftaou ALIDOU** pour leur soutien et conseils ;*
- + de Mr **Franck Koffi DOSSOU-YOVO** pour son amour, son soutien, et sa disponibilité ;*
- + des Sieurs **Achille DOSSOU, Alain DAGBETO, Karl ALLA HOUESSO, Théodore AGOSSOUHANHAN** pour leur soutien ;*
- + des dames **Marthe DJIBODE, Léontine GBLONDOUME, Chimène GANGNON** pour leur soutien ;*
- + de Mr **Wilfred GBEDJISSOKPA**, pour son soutien indéfectible, ses conseils et sa totale disponibilité ;*
- + A mes neveux, nièces et petits fils, que ce travail soit pour vous un model à suivre ;*
- + A toutes les familles **DAGBETO, SODOGANDJI et GNAGUENON.***

## **LISTE DES SIGLES**

<b>DPDM</b>	: Direction de la Prospective et du Développement Municipal
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DSAJ</b>	: Direction des Services Administratifs et Juridiques
<b>DSAP</b>	: Direction des Services à la Population
<b>DSEF</b>	: Direction des Services Economiques et Financiers
<b>DST</b>	: Direction des Services Techniques
<b>ENAM</b>	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>MCOT</b>	: Mairie de Cotonou
<b>PAC</b>	: Port Autonome de Cotonou
<b>PDC</b>	: Plan de Développement Communal
<b>PS</b>	: Problème Spécifique
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>SGAPE</b>	: Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
<b>SG</b>	: Secrétaire Général
<b>SMART</b>	: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, et Temporel
<b>SRH</b>	: Service Ressources Humaines

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b><u>Tableau 1</u> : Regroupement des problématiques possibles</b>	<b>20</b>
<b><u>Tableau 2</u> : Tableau de bord de l'étude sur la « Contribution à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou »</b>	<b>33</b>
<b><u>Tableau 3</u> : Causes de la non fixation des objectifs selon les agents enquêtés</b>	<b>48</b>
<b><u>Tableau 4</u> : Causes de la non fixation des objectifs de rendement aux agents selon les supérieurs hiérarchiques</b>	<b>48</b>

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphique 1</b>	<b>Appréciation des agents sur les critères de notation</b>	<b>49</b>
<b>Graphique 2</b>	<b>Degré de satisfaction des agents sur les notes qui sont attribués par les supérieurs hiérarchiques</b>	<b>50</b>
<b>Graphique 3</b>	<b>Causes liées à la non objectivité dans l'attribution des notes selon les agents enquêtés</b>	<b>50</b>
<b>Graphique 4</b>	<b>Avis des agents sur le déroulement de l'évaluation</b>	<b>51</b>
<b>Graphique 5</b>	<b>Taux de supérieurs hiérarchiques ayant reçu une formation en techniques d'évaluation</b>	<b>52</b>
<b>Graphique 6</b>	<b>Motifs de la mauvaise pratique de notation du personnel selon les supérieurs hiérarchiques</b>	<b>53</b>

## GLOSSAIRE

- ✓ **Appréciation** : dans les travaux scientifiques les plus récentes, le terme « appréciation » se substitue de plus en plus à celui « d'évaluation ». Apprécier, c'est non seulement « estimer la valeur de quelque chose », mais aussi « porter un jugement favorable » (dictionnaire " LE NOUVEAU PETIT ROBERT"; 2008).
- ✓ **Compétence** : est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu devant des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée. (ZAFIRAN, 1999).
- ✓ **Critère** : c'est une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre. Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement. En d'autres termes, un critère est un standard servant à prendre la mesure de quelque chose. Il équivaut à un facteur que l'on pourrait aussi appeler un descripteur ou un indicateur, lequel se traduit en objectifs, en champs de fonction ou en caractéristiques individuelles. (BERNATCHEZ, 2003).
- ✓ **Evaluation** : de son sens habituel, l'évaluation est l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Evaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantielle sur la « valeur d'un objet ». (GILBERT et CHARPENTIER, 2004).
- ✓ **Indicateurs** : ensemble de moyens permettant de mesurer, sur le plan qualitatif et quantitatif, les résultats atteints par rapport aux résultats escomptés. Ce sont les données qui permettent de démontrer qu'un résultat a été atteint. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs ou les deux à la fois. (cours Mr Martin DAVOH, enseignant à l'ENAM, 2010).

- ✓ **Management par objectif** : système dans lequel les outils, les styles utilisés, les acteurs sont aussi importants que les résultats et les finalités recherchés. Il suppose que les managers et leurs subordonnés fixent ensemble et de façon régulière les objectifs (quant au rendement dans le travail et au développement personnel) à atteindre (cours M<sup>me</sup> Véronique MAHINO, enseignante à l'ENAM, 2010).
- ✓ **Normes de rendement** : ce sont des standards à partir desquels le rendement peut être mesuré. Elles sont liées aux termes pertinents relatifs aux compétences essentielles de la personne évaluée (cours Mr Martin DAVOH, 2010).
- ✓ **Notation** : ce terme emprunté au domaine de l'éducation, fut le premier type d'évaluation appliqué dans les entreprises. Emanant du système scolaire, le terme « notation » prend l'aspect péjoratif d'un système jugeant la valeur d'un individu à l'aide d'un chiffre et se servant de ce dernier pour admettre ou recaler le candidat Ce mot, hors du cadre de l'éducation, est généralement remplacé par celui « d'évaluation ». (PIERRON, 1963).
- ✓ **Performance** : c'est le niveau d'obtention d'un résultat demandé dans le respect des délais impartis, des normes requises (qualité, coût etc.). Elle concerne une action passée et est mesurable. En claire, la performance est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. (cours Mr Martin DAVOH, 2010).
- ✓ **Personnel** : ensemble des personnes employées dans une organisation. (dictionnaire " LE NOUVEAU PETIT ROBERT"; 2008).
- ✓ **Référentiel** : ensemble d'éléments formant un système de référence ou ensemble de bases de données servant de référence à quelque chose (cours Mr Martin DAVOH, enseignant à l'ENAM, 2010).
- ✓ **Rendement** : c'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. (cours M<sup>me</sup> Véronique MAHINO, 2010).
- ✓ **Ressources Humaines** : ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels dont une organisation peut disposer pour réaliser ses objectifs ou améliorer ses résultats (cours M<sup>me</sup> Véronique MAHINO, 2010).

## RÉSUMÉ

Dans le but de nous conformer aux exigences académiques de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature, nous avons effectué au terme de notre formation un stage pratique à la Mairie de Cotonou. Les premières actions sur le terrain ont porté sur l'observation des faits, des activités, et l'accès à la documentation disponible au sein de la structure.

Ce faisant, certains problèmes de nature organisationnelle et managériale ont été relevés parmi lesquels les insuffisances dans la pratique de notation du personnel.

En effet, le système de notation tel que conçu et appliqué à la Mairie de Cotonou, ne favorise pas une évaluation optimale du rendement du personnel. C'est ce qui nous a amené à réfléchir sur le thème « **Contribution à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou** ».

Le problème général qui se dégage du sujet est l'inefficacité du système de notation du personnel de la Mairie de Cotonou et ses manifestations se résument en ces trois problèmes spécifiques ci-après :

- **problème spécifique n°1.** Non fixation d'objectifs aux agents.
- **problème spécifique n°2.** Non objectivité dans l'attribution de notes.
- **problème spécifique n°3.** Mauvaise pratique de notation du personnel.

**L'objectif général** visé est de contribuer à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques à savoir : proposer la pratique de fixation d'objectifs en amont ; définir des critères objectifs et fiables d'attribution de notes et suggérer de meilleures méthodes dans la pratique de notation du personnel.

Quant aux **hypothèses** émises, elles se présentent comme suit :

**Hypothèses n°1** : la non fixation d'objectifs aux agents à évaluer s'explique par le manque d'outils organisationnels de travail ;

**Hypothèse n°2** : l'absence d'indicateurs pertinents dans les bulletins de notes est à la base de la non objectivité dans l'attribution des notes ;

**Hypothèse n°3** : La mauvaise pratique de notation résulte du manque de formation des évaluateurs.

La vérification des hypothèses s'est faite par enquête (questionnaire adressé aux agents et entretien direct avec les responsables) sur un échantillon de cent dix (110) individus sur les mille deux cent soixante quinze (1275) agents que compte la municipalité.

La contribution à la résolution de ce problème général se traduit par la proposition d'outils d'appréciation du rendement tels que : la fiche de description de poste de travail ; la fiche d'objectifs et la fiche de plan d'actions, le processus d'évaluation, les formulaires types d'appréciation, les référentiels de critères et le tableau de synthèse sur les approches et méthodes d'évaluation.

Ces outils ont été accompagnés des conditions et conseils utiles à leur mise en œuvre.

Ainsi, des recommandations ont été proposées et relatives à la création de cellules de la Direction des Ressources Humaines dans les directions ayant un effectif élevé tels que la Direction des Services Financiers et la Direction des Services Techniques, à l'implication de tous les acteurs (autorités locales, autorités administratives et employés) dans la mise en œuvre effective des réformes du système de notation, notamment la formation des évaluateurs sur l'évaluation du rendement et l'implication en amont et en aval des agents dans le processus d'évaluation.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique de l'évaluation des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou.....	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observation de stage à la Mairie de Cotonou.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la Mairie de Cotonou .....	4
Paragraphe 2 : Etat des lieux des pratiques de la gestion des ressources humaines de la Mairie de Cotonou.....	10
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	21
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude.....	21
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	24
Chapitre II : Cadre théorique et empirique de l'étude et approche de solutions pour une évaluation objective des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou.....	28
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	29
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	29
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....	42
Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions.....	46
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données.....	46
Paragraphe 2 : Approche de solutions et conditions de leur mise en œuvre....	56
CONCLUSION GENERALE.....	67
Tableau de synthèses de la problématique de l'appréciation de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou.....	71
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	73
ANNEXES.....	75
TABLE DES MATIERES.....	90

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le capital humain est un atout fondamental dans la création de richesse de toute organisation. En effet, les hommes constituent l'une des ressources les plus importantes d'une organisation. C'est conscient de cet état de chose que déjà à la Conférence nationale des forces vives de février 1990, le Bénin, a défini une nouvelle vision de gestion des ressources humaines de l'Etat notamment : « mettre l'homme au travail et valoriser les ressources humaines ».

Depuis lors, d'importantes réformes ont été apportées en matière de gestion des ressources humaines afin d'inciter, de développer et de fidéliser le personnel pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pour ce faire, la mise en œuvre de cette nouvelle vision a conduit à la mise en place d'un certain nombre de principes de gestion visant à rendre plus aptes et plus performantes les ressources humaines afin d'assurer le bon fonctionnement de l'Administration publique et de satisfaire aux nouvelles exigences des usagers de service public. Ces principes de gestion sont entre autres : le mérite, le service public et le contrôle de gestion et des résultats.

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

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

Mais la municipalité de Cotonou peut-elle satisfaire les besoins de sa population et atteindre les objectifs inscrits dans le plan de développement communal si les responsabilités de chaque agent ne sont pas clairement définies ? Comment peut-elle réellement apprécier le rendement de son personnel en l'absence de fixation d'objectifs à ceux-ci ?

Ce sont autant d'interrogations qui soulèvent la question de l'efficacité du système d'évaluation du personnel dans l'administration publique locale et en particulier à la Mairie de Cotonou.

C'est dans le but de contribuer à cette efficacité que nous avons jugé opportun de réfléchir sur le sujet : « **Contribution à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou** ».

Notre travail s'articule autour de deux chapitres. Dans le chapitre premier, nous présentons le cadre institutionnel de l'étude et le ciblage de la problématique de la pratique de notation du personnel des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou (MCOT). Au chapitre deuxième, nous abordons le cadre théorique et empirique de l'étude, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration du système de notation des personnels de la Mairie de Cotonou.

## **CHAPITRE PREMIER**

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,  
OBSERVATIONS ET CIBLAGE DE LA  
PROBLEMATIQUE DE LA PRATIQUE DE  
NOTATION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA  
MAIRIE DE COTONOU**

Dans le présent chapitre, nous présentons la Direction des Ressources Humaines (DRH) à travers les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Mairie de Cotonou. Ensuite nous dégagons la problématique de l'étude sur la base des observations du stage.

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

La Direction des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou nous a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique dans le but de mener les recherches nécessaires relatives à l'étude.

### **Paragraphe 1 : Cadre physique de l'étude : Présentation de la Mairie de Cotonou**

Nous abordons ici respectivement l'historique, l'organisation administrative et les attributions de la Direction des Ressources Humaines.

#### **A.- Origine de la ville de Cotonou**

L'histoire de la commune de Cotonou remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle. A l'origine, Cotonou s'appelait "kutonu"<sup>1</sup> c'est-à-dire « l'embouchure du fleuve de la mort » en raison des intenses trafics d'esclaves développés au 18<sup>ème</sup> siècle.

Née de la décadence des deux ports : Ouidah et Grand-Popo, importants centres commerciaux et carrefours de la traite des esclaves au XVIII<sup>e</sup> siècle, la ville de Cotonou est fondée sur des terres marécageuses par les Français en 1830, sous le règne du roi Ghézo (1818-1858).

Ville du sud du Bénin, la ville de Cotonou est située sur un cordon littoral entre le golfe de Guinée et le lac Nokoué.

---

<sup>1</sup> Traduction littérale du fon « koutonou » : cf. PDC 2007, p.13

Limitée :

- au Nord par le lac Nokoué qui la sépare des communes d'Abomey-Calavi, de Sô-Ava, des Aguégus et de Sèmè-Podji;
- au Sud par l'Océan Atlantique;
- à l'Est par la commune de Sèmè-Podji,
- à l'Ouest par les communes de Ouidah et d'Abomey-Calavi, elle représente la seule commune du département du littoral.

Son organisation administrative, justifie son statut.

## **B.- Organisation administrative de la commune**

À l'instar des communes de Porto-Novo et de Parakou, l'organisation politique et administrative de la commune de Cotonou est régie, par deux lois, à savoir :

- la loi N°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin ;
- la loi N°98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier.

Dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière, la commune de Cotonou est subdivisée en treize (13) arrondissements et les arrondissements en cent quarante quatre (144) quartiers.

Conformément à l'article 34 de la loi N°97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin l'arrondissement n'a ni personnalité juridique ni d'autonomie financière.

### **1.- Les organes de la commune**

La commune de Cotonou est administrée par :

- un Conseil Municipal ;
- un organe exécutif de la commune représenté par le Maire.

➤ **Le Conseil municipal** : C'est l'organe délibérant de la commune. En application de la loi N°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, en son article 12 relatif à la composition numérique du conseil, le conseil municipal de Cotonou est composé de quarante neuf (49) conseillers municipaux élus au suffrage universel direct, pour un mandat de cinq (05) ans.

Les conseillers municipaux se réunissent en séances ordinaires quatre (4) fois l'an (mois de mars, juin, septembre et novembre).

En séances extraordinaires lorsque celles-ci sont nécessaires notamment sur convocation ou demande motivée du Maire ou sur demande de la majorité absolue des membres du conseil communal ou au besoin en cas de prescription par l'autorité de tutelle (le Préfet).

Les conseillers communaux ont un pouvoir de décisions qu'ils exercent par voie de délibérations dans divers domaines d'activité de la commune.

➤ **Le Maire** : Le Maire est le premier responsable et chef de l'administration communale. Ensemble avec ses trois adjoints, ils représentent la municipalité qui se réunit au moins une fois (1) par mois.

Il exerce les fonctions d'intérêt communal qui lui sont dévolues par les lois de la décentralisation au Bénin.

Ainsi, il a pour mission de :

- donner des directives à tous les élus locaux et aux personnels qui sont sous sa subordination afin de suivre l'exécution des travaux financés par la Mairie et de vérifier leur mise en œuvre ;
- d'ordonner le vote du budget de la Mairie et d'être informé de la gestion faite par les chefs d'arrondissements et approuver ou désapprouver les projets proposés par ses collaborateurs.

## **2.- Les Services de la Mairie**

Suivant l'arrêté N°2007/029/MCOT/SG/SP du 23 mars 2007 portant organisation, attribution et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou, on note deux niveaux d'organisation :

- les services centraux de la Mairie ;
- les services auxiliaires d'arrondissement.

Au sommet de la hiérarchie, se trouve le Maire, chef de l'administration municipale sous l'autorité duquel sont placés le Directeur de Cabinet (DC), le Secrétaire Général (SG) et son Adjoint (SGA) et le contrôleur Général des Services Municipaux (CGSM)<sup>1</sup>.

➤ **Les services centraux de la Mairie** : Les services centraux de la Mairie comprennent :

- le Cabinet du Maire
- et le Secrétariat Général sous l'autorité duquel sont placées toutes les Directions de la Mairie à savoir :
  - la Direction des Ressources Humaines (DRH)
  - la Direction des Services Administratifs et Juridiques (DSAJ)
  - la Direction des Services à la Population (DSAP) ;
  - la Direction de la Police Municipale;
  - la Direction des Services Economiques et Financiers (DSEF) ;
  - la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM) ;
  - la Direction des Services Techniques.

<sup>1</sup> Service qui exerce un contrôle a priori sur les décisions à incidence budgétaire, financière et comptable ; un contrôle concomitant sur les engagements contractuels des tiers envers la commune, etc. : art. 79 de l'arrêté municipal n°29/MCOT/SG/SP du 23 mars 2007

➤ **Les services auxiliaires d'arrondissement** : Ils regroupent les services municipaux déconcentrés créés au niveau de chaque arrondissement. Ils se composent comme suit :

- le Secrétariat Administratif d'arrondissement ;
- le Bureau de l'état civil ;
- le Bureau de l'Assistant Chargé de la Prospective et du Développement Municipal.

Il convient de souligner que chacune des directions sus-citées est subdivisée en départements. Les départements à leur tour sont subdivisés en services ; les services sont subdivisés en des divisions et les divisions comportent des sections suivant les missions à elles assignées.

En résumé, la Mairie de Cotonou comprend un ensemble de cinq (5) Directions regroupant (dix) 10 départements et un personnel composé de 1274 agents en 2011.

Les différentes attributions des cinq directions sont précisées par l'arrêté municipal N°2007-029/MCOT/SG/SP du 23 mars 2007 portant organisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie (cf organigramme en annexe).

Ayant effectué notre stage à la Direction des Ressources Humaines (DRH), nous avons jugé utile de présenter la mission, les attributions et le fonctionnement de cette Direction.

### **C- Attributions de la Direction des Ressources Humaines**

Elle a entre autres, pour attributions la gestion des ressources humaines, la gestion de la carrière du personnel, l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation des agents.

La Direction des Ressources Humaines comprend deux départements : le département des services administratifs subdivisé en trois (3) services et le département des services juridiques où l'on distingue également deux (2) services.

Le département des services administratifs regroupe :

- ✓ **Le service des ressources humaines** : il est chargé de la gestion du recrutement du personnel, la gestion de l'emploi et la mobilité interne, la programmation des congés administratifs et exceptionnels, des retards et absences, la gestion de la formation continue du personnel et de la logistique, le suivi des départs à la retraite des agents, la mise à jour du fichier du personnel notamment la gestion de la carrière des agents, la négociation avec les partenaires sociaux.
- ✓ **Le service de l'informatique et des NTIC** : Il s'occupe de l'élaboration et de la mise en œuvre du schéma directeur informatique de la Mairie, de l'entretien et de la maintenance du matériel informatique, de la gestion du réseau internet et la promotion des NTIC à la Mairie.
- ✓ **Le service des archives et de la documentation** : il a, entre autres pour attributions, la collecte, la centralisation et la conservation des archives de la ville, la mise en place et le pré-archivage dans les arrondissements, la collecte et la mise à dispositions des usagers de toutes les informations concernant la ville.

Quant au département des services juridiques, il regroupe :

- **le service des assurances** chargé de :
  - l'organisation et du suivi de la couverture sanitaire du personnel ;
  - l'assistance et recensement des sinistrés.
- **le service juridique et du contentieux** qui s'occupe du suivi des dossiers du contentieux et des affaires juridiques.

## **Paragraphe 2: Etat des lieux des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la Mairie de Cotonou**

Cet état des lieux met en relief les principales activités relevant des attributions de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

### **A.- Les pratiques de la GRH à la Mairie de Cotonou**

Ces activités concernent le recrutement, la formation, la gestion des carrières, condition de travail et évaluation (notation).

#### **1- Le Recrutement**

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

Conformément aux manuels de procédures administratives de la Mairie de Cotonou, le processus de recrutement est mis en œuvre une fois que la décision de recrutement est prise par le CODIR.

Au cours de cette réunion, la Direction des Services Economiques et Financières (DSEF) se prononce sur la possibilité financière de couvrir les charges de cette décision de recrutement. Lorsque l'enveloppe allouée n'est pas suffisante, elle propose que les besoins soient réajustés en tenant compte des disponibilités budgétaires.

Sur cette base, il est mis sur pied un comité chargé d'étudier la pertinence des demandes exprimées par chaque direction. La liste des postes pour lesquels les besoins pertinents est établie.

A la Mairie de Cotonou, nous avons constaté que les postes déclarés ne sont pas pour la plupart pourvus par des personnes dont les dossiers ont été sélectionnés. Il y a alors recrutement sur titre et les noms inscrits sur cette liste sont considérés d'office comme recrutés. Ils sont généralement attribués à des agents déjà en poste ou en stage à la Mairie de Cotonou sans tenir compte des profils réels du poste. Cette pratique a eu

pour conséquence immédiate le recrutement d'agents dont les profils souhaités ne sont pas utilisés.

**Conclusion partielle** : on peut retenir qu'à **la Mairie de Cotonou, la procédure de recrutement n'est pas pertinente.**

## **2.- La Formation Professionnelle Continue (FPC)**

La FPC est un moyen permettant à l'entreprise/organisation d'adapter ses ressources humaines à une évolution technologique ou professionnelle, à la consolidation de l'existant ou à un besoin de développement futur.

Trois différentes phases seront abordées dans cette pratique de Gestion des Ressources Humaines.

### **- La Politique de formation**

La politique de formation est un document dans lequel est mentionnée la volonté exprimée par les autorités municipales et engageant toute la Mairie en matière de formation. Elle est axée sur les rubriques fondamentales devant orienter les décisions et la gestion de la formation.

Les observations faites au cours de notre stage révèlent que la Mairie de Cotonou ne dispose d'aucun document écrit dans lequel sont décrites les grandes lignes en matière de formation et de développement du personnel administratif pour favoriser l'élaboration du plan de formation.

**Conclusion partielle** : **Inexistence d'un document de politique de formation.**

### **- Le plan de formation**

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation de l'organisation.

Pour Alain MEIGNANT, dans son ouvrage "Manager la formation", « le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une

organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés».

Durant notre stage, nous n'avons pas pu obtenir les statistiques sur les actions de formation passées, en cours ou à venir en termes de coût du nombre de formation organisé par type et par catégorie de formation.

S'agissant de l'identification et de l'analyse des besoins de formation, il nous a été révélé que le responsable chargé de la formation envoie des demandes aux responsables des différentes directions pour qu'ils fournissent la liste des agents à former dans un domaine donné. Les demandes de besoins de formation sont ensuite transmises au service des Ressources Humaines.

Mais souvent bon nombre de notes envoyées à certaines directions pour exprimer leurs besoins de formation restent sans suite. Ce qui fait que certains agents ne bénéficient pas de formation ou de recyclage. Il arrive souvent que bon nombre d'agents reçoivent des formations qui ne correspondent pas toujours aux besoins ou souhaits de formation exprimés.

Il s'en déduit comme conclusion partielle, la **non pertinence de la pratique de la formation à la Mairie de Cotonou.**

#### - **Evaluation de la formation**

L'évaluation des actions de formation est une activité post-formation qui permet de faire le point sur les notions et les pratiques enseignées aux apprenants en vue d'apprécier le seuil d'appropriation et au besoin d'identifier les actions correctrices pour la période à venir. Celle-ci permet de vérifier si les objectifs visés en organisant la formation sont atteints.

Les observations faites sur les lieux de stage révèlent qu'il n'existe ni un suivi post-formation des apprenants ni un mécanisme fiable d'évaluation post-formation.

**Conclusion séquentielle : Inexistence de mécanismes fiables d'évaluation des impacts de la formation.**

### **3.-La Gestion de la Carrière :**

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

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

La gestion des carrières des APE repose essentiellement sur l'application de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE. Elle comporte les dispositions régissant tous les travailleurs civils qui sont professionnellement au service de l'Etat. Pour présenter la situation de la gestion des carrières à la Mairie de Cotonou, nous allons successivement aborder les affectations, les avancements et la promotion.

#### **a) Affectation**

Les affectations constituent une succession de postes que parcourt l'agent depuis son entrée dans l'organisation jusqu'à sa sortie. Elles ont pour objectif d'aider les bénéficiaires à faire un cheminement professionnel cohérent et à leur assurer un épanouissement professionnel. Cela évite de végéter longtemps à un poste et de verser dans la routine et la sclérose.

A la Mairie de Cotonou, la pratique des affectations du personnel ne se fait pas conformément au respect de la hiérarchie intermédiaire. Les agents sont affectés la plupart du temps sans que leur chef immédiat ne soit consulté. Les affectations ne répondent pas aux besoins d'efficacité, d'épanouissement ou de développement et de polyvalence des agents.

**Conclusion partielle : mauvaise pratique des affectations du personnel.****b) Avancement d'échelon**

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

L'avancement des agents se fait en fonction du type de contrat qui les lie à la Mairie.

Dans la pratique, on distingue deux types d'agents : les Agents Permanents des Collectivités Locales et les Agents sous Contrats à Durée Indéterminée (CDI).

L'avancement des Agents Permanents des Collectivités Locales se fait tous les deux ans conformément aux Statuts des Agents Permanents de l'Etat.

Quant aux contractuels locaux sous contrat à durée indéterminée (CDI), l'avancement se fait aussi tous les deux ans mais suite à la prise d'un avenant. L'avenant qui n'est rien d'autre que l'avancement qui se fait sur décision de l'autorité ; ce qui n'est pas le cas des agents ayant le statut d'APE dont l'avancement se fait systématiquement tous les deux ans sans l'intervention de l'autorité.

Conformément à la fiche de procédure sur l'avancement, il devrait se faire sur la base d'une évaluation de rendement.

Par ailleurs, les critères de sélection des agents bénéficiant d'avancement ne sont pas fondés sur des résultats d'appréciation de leur rendement.

**Conclusion partielle : non respect des procédures en matière d'avancement.**

### c) La promotion

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

A la Mairie de Cotonou, les pratiques de promotion consistent à nommer des agents à des postes de responsabilités suivant le pouvoir discrétionnaire de la Secrétaire Générale et du Maire. Ce faisant, la promotion est souvent entachée de favoritisme, de considérations politiques ou religieuses, etc., au détriment des compétences nécessaires pour tenir ces postes de responsabilité.

**Conclusion partielle : La Mairie de Cotonou ne dispose pas encore d'une politique efficace de promotion.**

Par ailleurs, nous avons constaté la parution irrégulière des actes administratifs régissant leur carrière d'une part et la prise en compte immédiate des effets financiers de ces actes.

Depuis 2009, pour des raisons que les responsables n'ont pas pu expliquer, il est noté un retard dans l'apparition de ses actes.

En effet, à la date du 30 septembre 2011 par exemple, les actes administratifs relatifs à la carrière des agents n'ont pas paru. Aussi, à cette même date, les travaux du comité chargé d'initier les projets de ces actes n'ont même pas encore démarré. Ce retard de 2 ans accusé dans la parution des actes de carrière prédispose déjà des centaines d'agents à des situations de moins perçus sur salaire.

**Conclusion partielle : on peut noter le retard dans la parution des actes administratifs relatifs à la carrière des agents.**

Sur un autre aspect de la gestion administrative de la carrière des agents, nous avons constaté une violation permanente des dispositions de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut des APE qui est le texte suivi en la matière. Il s'agit précisément de la prise des actes de titularisation et d'avancement de grade encore appelé promotion.

En effet, la prise de ces deux actes doit faire l'objet d'une appréciation de la valeur professionnelle des agents concernés. Or, ce n'est pas le cas. L'article 52 de ladite loi précise clairement que « *Tout Agent permanent de l'Etat en activité ou en détachement fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur* ». A la date du 30 septembre 2011, aucune appréciation de la valeur professionnelle n'est encore faite.

A la lumière de tout ce qui précède, on peut affirmer que le système de gestion de suivi de carrières du personnel de la Mairie de Cotonou présente encore d'importantes faiblesses.

**Conclusion partielle : le système de gestion et de suivi des carrières du personnel de la Mairie de Cotonou est défaillant.**

#### **4.- La pratique de notation du personnel à la Mairie de Cotonou**

La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères liés :

- aux aptitudes professionnelles ;
- aux qualités de l'agent ;
- et à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Ainsi définie, la notation comporte deux éléments qui doivent être cohérents :

- une note chiffrée variant de 0 à 20 ;
- une appréciation littérale.

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

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

Toutefois, dans la pratique, elle n'est pas conduite de manière rigoureuse à la MCOT pour permettre de porter un jugement effectif sur la quantité et la qualité du travail accompli par l'agent sur une période donnée. Pour l'instant, il n'a qu'un seul but, c'est permettre aux agents méritants de l'année de bénéficier d'une prime d'encouragement dite « le treizième ». Dans ces conditions, les supérieurs hiérarchiques chargés d'apprécier l'agent conduisent le processus de manière un peu fantaisiste en faisant soit tout ce qu'il faut pour ne pas pénaliser un collaborateur, soit en l'apprécient injustement en fonction de la qualité des relations personnelles et professionnelles qu'il y a entre eux. Comme conclusion partielle, on remarque le manque d'objectivité dans l'attribution des notes aux agents.

Par ailleurs, les critères d'appréciation formulés ne paraissent pas précis, mesurables et quantifiables. Il faut souligner également que la MCOT ne dispose ni de référentiel de critères, ni de guide d'entretien indiquant les instructions à suivre par les évaluateurs et les évalués lors du processus d'évaluation.

**Conclusion partielle, il faut noter l'absence de critères pertinents, mesurables et fiables d'appréciation du personnel.**

De même, force est de constater l'inexistence d'objectifs définis en amont à l'employé. Certains supérieurs nous ont confié que seuls des objectifs de service sont définis à travers le plan d'activité annuel.

**Conclusion partielle : il n'existe pas d'objectifs définis en amont à l'employé sur la base duquel il peut être évalué.**

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

### **1. Inventaire des atouts de la Mairie de Cotonou**

Les constats significatifs favorables à la Mairie et qui ressortent de nos observations sont :

- renforcement quantitatif et qualitatif de l'effectif du personnel depuis 2003 ;
- existence d'un plan de formation des agents depuis 2008 ;
- meilleur suivi de la carrière administrative des agents depuis 2003 ;
- existence d'un organigramme bien structuré ;
- souscription d'une assurance-maladie au profit de tout le personnel et de leur famille nucléaire ;
- existence de manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques.

### **2.- Inventaire des problèmes**

Les principaux problèmes qu'il convient de mettre en exergue sont :

- inexistence d'une politique pertinente en matière de recrutement ;
- inexistence de répertoire des emplois ;
- inadéquation entre les besoins de compétences exprimés et les profils des agents recrutés ;
- non respect de la procédure légale de recrutement ;
- inexistence d'un document de politique de formation ;
- non pertinence de la pratique de la formation à la Mairie de Cotonou ;
- absence de rigueur dans la mise en œuvre du plan de formation ;
- inexistence de mécanismes fiables d'évaluation des impacts de la formation ;
- mauvaise pratique des affectations du personnel ;
- non respect des procédures en matière d'avancement ;
- absence d'une politique efficace de promotion ;

- retard dans la parution des actes administratifs relatifs à la carrière des agents ;
- défaillance du système de gestion et de suivi de carrières du personnel de la Mairie de Cotonou ;
- non objectivité dans l'attribution des notes ;
- absence d'objectifs définis en amont à l'employé ;
- manque d'objectivité dans l'attribution des notes aux agents évalués ;
- mauvaise conduite de la pratique d'appréciation du personnel.

L'état des lieux étant effectué, nous allons procéder au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt comme l'indique le tableau ci après :

**Tableau 1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Recrutement du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistence d'une politique pertinente en matière de recrutement ;</li> <li>- inexistence de répertoire des emplois ;</li> <li>- Non respect de la procédure légale de recrutement.</li> </ul>	Inexistence d'une politique de recrutement du personnel	Problématique de la mise en place d'une politique de recrutement du personnel
2	Formation continue du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non pertinence de la pratique de formation à la Mairie de Cotonou ;</li> <li>- Absence de rigueur dans la mise en œuvre du plan de formation.</li> <li>- Inexistence de mécanismes fiables d'évaluation des impacts de la formation.</li> </ul>	Mauvaise pratique de la formation continue du personnel	Problématique d'une bonne gestion de la formation continue
3	Gestion de la carrière du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une politique efficace de promotion ;</li> <li>- Non respect des procédures en matière d'avancement ;</li> <li>- Mauvaise pratique des affectations.</li> </ul>	Mauvaise gestion de la carrière des agents de la Mairie de Cotonou	Problématique d'une gestion efficiente des carrières des agents de la Mairie de Cotonou
4	Appréciation des performances du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non fixation d'objectifs aux agents</li> <li>- non objectivité dans l'attribution des notes ;</li> <li>- mauvaise conduite de la pratique d'appréciation du personnel.</li> </ul>	Inefficacité du système d'appréciation du personnel de la Mairie	Problématique de l'amélioration de la pratique d'appréciation du personnel à la Mairie de Cotonou

Source : Résultat de l'état des lieux, février 2012

## **Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude**

Nous abordons dans cette rubrique le choix et la spécification de la problématique d'une part et la détermination des séquences de résolution d'autre part.

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

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

#### **A. - Choix de la problématique et justification du sujet**

L'analyse des différents problèmes inventoriés au niveau de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles la Direction des Ressources Humaines devra trouver des approches de solutions pour une amélioration de la gestion des Ressources Humaines de la Mairie.

En effet, l'état des lieux nous a permis de mettre en évidence quatre (04) problématiques à savoir :

- problématique de la mise en place d'une politique de recrutement du personnel ;
- problématique d'une bonne gestion de la formation continue ;
- problématique d'une gestion efficiente des carrières ;
- problématique de l'amélioration de la pratique d'appréciation du personnel.

Cependant, ne pouvant pas étudier toutes ces problématiques à la fois, nous avons jugé opportun d'opérer un choix qui, selon nous aura un impact positif sur la résolution des trois autres. C'est celui dans la problématique relative à l'amélioration pratique de la notation appliquée à la Mairie de Cotonou.

Notre objectif en choisissant d'appréhender cette problématique, c'est d'appliquer les notions théoriques acquises en GRH au cours de notre formation, mais aussi d'attirer l'attention des dirigeants de la Mairie de Cotonou sur le fait que la performance de toute organisation dépend de la qualité de ses ressources humaines.

En effet, comment une organisation pourra-t-elle apprécier efficacement son personnel, identifier les points d'ombre à élucider chez ses employés pour renforcer leurs compétences, si le système d'évaluation en place n'est pas efficace ?

Le capital humain est une variable importante dans la prospérité d'une organisation. Aussi, sans un personnel performant, aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs. Or, la survie de toute organisation dépend de l'atteinte de ses objectifs. La Mairie de Cotonou a un défi fondamental à relever : le développement local.

Il s'avère donc indispensable que les responsables de la Mairie de Cotonou prennent conscience de l'enjeu que représente l'évaluation des RH et réfléchissent à une réforme du système actuel de notation afin de maintenir son personnel en bon état d'employabilité.

Pour ce faire, nous avons jugé bon d'orienter notre étude sur le sujet **« Contribution à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou »**.

Les problèmes spécifiques liés à cette problématique sont :

- non fixation d'objectifs aux agents ;
- non objectivité dans l'attribution des notes ;
- mauvaise pratique de notation du personnel.

La problématique étant choisie, il importe à présent de la spécifier.

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

L'une des préoccupations essentielles du Gestionnaire des RH, c'est de rechercher des moyens pour rendre performants ses employés en vue d'apporter de la plus value à l'organisation.

Or, toute organisation publique ou privée a besoin pour son rayonnement, d'un personnel qualifié, efficace et performant.

Pour ce faire, la Mairie de Cotonou se doit de mettre en place un système d'évaluation pouvant lui permettre d'évaluer objectivement son personnel.

L'évaluation des performances des Ressources Humaines permet donc de mettre en évidence la contribution de chacun à la productivité de l'institution. En effet, L'évaluation des RH est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- clarifier la mission du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise ;
- évaluer les activités et les compétences mises en œuvre ;
- apprécier l'atteinte des objectifs ;
- fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

Aussi, le résultat issu de l'évaluation des RH servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

Le système d'appréciation en cours actuellement à la Mairie de Cotonou basé sur la notation, ne lui permet pas d'apprécier véritablement son personnel en termes de résultats et par ricochet, ne favorise pas la prise de décisions idoines en terme de renforcement des capacités de ses Ressources Humaines, voire d'améliorer la performance de l'institution.

## **Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

A cette étape, une fois les problèmes spécifiques à résoudre identifiés, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre la résolution des problèmes retenus et, par voie de conséquence, le problème général identifié.

### **A.- Approche générique de résolution du problème général**

Rappelons ici que le problème général est l'inefficacité de la pratique d'appréciation des Ressources Humaines.

L'évaluation est l'une des attributions essentielles de la GRH. Ainsi, le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes. Pour y parvenir, les entreprises publiques ou privées doivent être capables d'évaluer leur RH afin de les adapter aux réalités actuelles du poste dans un monde où la concurrence est rude.

Pour ce faire, dans le but d'accroître sa performance, la Mairie doit améliorer la gestion du rendement de ses Ressources Humaines. Cette amélioration n'est possible que par une évaluation basée sur des critères et des méthodes objectifs d'où la nécessité de la mise en place d'un système pouvant permettre d'évaluer objectivement les Ressources Humaines.

Signalons que le but principal de l'entretien d'évaluation est **l'évolution** : de l'entreprise / organisation, des collaborateurs et aussi des managers (qui mènent l'entretien).

***L'évaluation du personnel pour l'entreprise :***

- Facilite la circulation de l'information en multipliant les occasions de rencontre entre les acteurs de différents niveaux hiérarchiques.
- Limite conséquemment les pertes de productivité et d'efficacité dues au laisser-aller (voire à la mauvaise foi) de certaines personnes dans l'entreprise (il y en a toujours !).
- Assure la maximisation du potentiel de chaque acteur dans l'entreprise (y compris des dirigeants, évalués par les actionnaires !). L'évaluation étant une forme de contrôle plus générale.

***L'évaluation pour les collaborateurs :***

- Démontre l'intérêt que l'on porte à leur travail. Cela prouve que leur participation dans l'entreprise a de la valeur, quel que soit leur niveau hiérarchique.
- Motive leur assiduité et leur application, car ils savent que cela sera remarqué.
- C'est, pour chacun d'entre eux, l'occasion certaine de pouvoir exposer ses doléances et ses ambitions.
- Permet d'être en contact avec leurs supérieurs hiérarchiques, qui ne sont plus ainsi de sombres et mystérieux "commandeurs". Les collaborateurs savent aussi que c'est pour eux une occasion de s'en faire des alliés, des médiateurs capables de concrétiser leurs ambitions.

***Pour le manager / évaluateur***

- C'est un moyen de s'assurer que ses collaborateurs sont compétents dans leur domaine, productifs et efficaces, qu'ils sont assez formés et informés... etc. Bref, qu'ils forment une équipe capable de réaliser tous les objectifs que la stratégie de l'entreprise commande au service dont il est responsable.

- En plus des entretiens de contrôle (pour les projets ponctuels), c'est l'occasion pour déceler les problèmes de motivation, de distribution des tâches, de circulation de l'information, les dysfonctionnements techniques et pratiques, les conflits effectifs ou potentiels... etc.
- Une bonne occasion de se remettre en question soi-même : si le manager/évaluateur est aussi évalué par son supérieur, seuls ses collaborateurs sont à même de l'éclairer sur ses défauts en management des hommes...
- Vous partagez votre vision de l'avenir de votre service, département, entreprise.

Nous sommes donc, en termes d'approche générique liée au problème général, dans la théorie de l'évaluation des RH.

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

Le problème spécifique n°1 est relatif à **la non fixation d'objectifs aux agents**. L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus. Cela suppose donc que des objectifs soient préalablement définis.

Le fait de fixer des objectifs améliore souvent le travail et l'efficacité des individus, des groupes et des organisations. Cette étape constitue donc une phase très importante dans la mise en place d'un système d'évaluation du rendement du personnel. C'est aussi à l'issue de l'évaluation du rendement que le manager est plus outillé pour décider de la révision ou non des objectifs assignés à ses collaborateurs pour la période suivante. Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fait référence à une approche théorique basée sur le processus de fixation des objectifs précis et mesurables suivis de plan d'actions.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à **la non objectivité dans l'attribution des notes**, il est à signaler que la notation est la finalité de toute évaluation

quelle que soit la méthode choisie. A ce titre, pour qu'elle puisse rendre fidèlement compte de la réalité du rendement de l'employé, il faut qu'elle s'appuie sur des normes de performance et des critères clairement définis. Pour évaluer objectivement un agent, il est indispensable de fixer des objectifs en amont. Ces objectifs serviront donc d'indicateurs sur la base desquels le superviseur pourra évaluer l'agent.

L'objectivité des notes dépend donc des critères et des normes choisis. Lorsque ces derniers sont subjectifs, les notes attribuées ne refléteront pas la réalité, d'où l'absence d'objectivité.

Ainsi, pour résoudre la question relative à la non objectivité dans l'attribution des notes, **il s'agit de définir clairement un référentiel des critères sur la base duquel seront attribuées les notes.**

S'agissant du problème spécifique n°3 relatif à **la mauvaise pratique de notation du personnel**, il convient de noter que la pratique de la notation doit passer par un entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation est un des outils qui doit permettre aux dirigeants de divulguer aux travailleurs les caps stratégiques de l'organisation. Il favorise une interaction entre le subordonné et son supérieur hiérarchique et facilite au dirigeant le management de ses équipes.

Par l'entretien, le salarié est mis au courant de sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et peut ainsi déterminer les nouvelles compétences à acquérir de commun accord avec son supérieur hiérarchique.

Aussi, pour que l'évaluation puisse atteindre les objectifs qui lui sont assignés, il faut que l'entretien soit non seulement bien préparé par l'évaluateur et l'évalué mais aussi bien conduit par l'évaluateur. L'évaluateur doit avoir une maîtrise des principes d'appréciation du personnel. Ceci suppose qu'il soit formé au préalable pour ce faire.

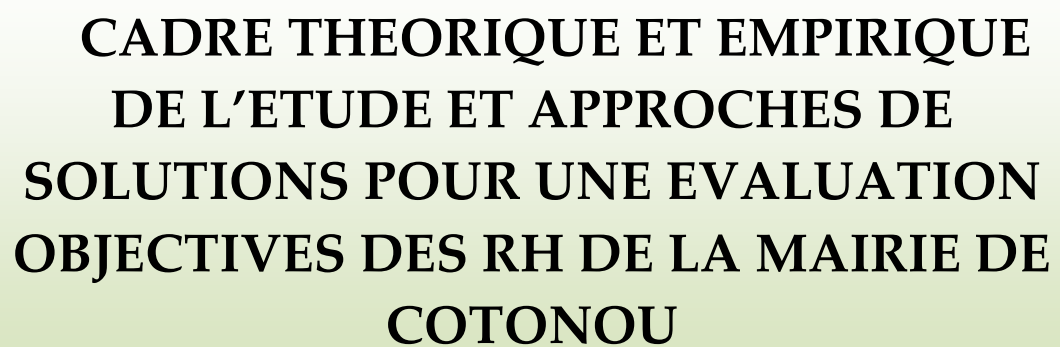
Ainsi, la résolution de ce problème passera par une bonne **préparation de l'évaluation en mettant en exergue la formation des évaluateurs.**

### **C.- Séquence de résolution de la problématique**

La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en onze (11) étapes :

- fixation des objectifs de la recherche ;
- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation de données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions;
- conditions de mise en œuvre des solutions.

## Chapitre deuxième :



**CADRE THEORIQUE ET EMPIRIQUE  
DE L'ETUDE ET APPROCHES DE  
SOLUTIONS POUR UNE EVALUATION  
OBJECTIVES DES RH DE LA MAIRIE DE  
COTONOU**

Ce chapitre aborde d'une part le cadre théorique et méthodologique de l'étude et, d'autre part, la collecte et l'analyse des données.

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

Cette partie est consacrée, en tenant compte des problèmes en résolution, à la fixation des objectifs à atteindre, à la formulation des hypothèses à partir des causes supposées. Puis nous procédons à l'élaboration du tableau de bord de l'étude et enfin nous faisons l'exposé des contributions antérieures par une revue de littérature.

### **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature**

#### **A. Fixation des objectifs de l'étude**

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

##### **1.- Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou.

##### **2.- Objectifs spécifiques**

**N°1** : proposer la pratique de fixation des objectifs en amont ;

**N°2** : définir des critères pertinents et fiables d'attribution des notes ;

**N°3** : suggérer de nouvelles méthodes de conduite de la notation du personnel.

## **B. – Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution**

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

### **1.- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1**

L'absence de fixation d'objectifs en amont aux agents à évaluer peut être due à l'inexistence d'outils organisationnels de travail (la fiche de description de poste de travail ; la fiche d'objectifs ou contrat d'objectifs et la fiche de plan d'actions) à la Mairie de Cotonou.

En effet, tout travail à effectuer doit être formulé en termes clairs et précis de manière à ce que le titulaire du poste et son supérieur hiérarchique le comprennent de la même façon.

Il en résulte que la cause possible en l'espèce est la non mise en place d'une gestion participative par objectifs.

**« La non fixation d'objectifs aux agents est due à l'inexistence d'outils organisationnels de travail. » (Hypothèse spécifique N°1).**

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

L'analyse du problème de manque d'objectivité dans l'attribution des notes nous permet d'identifier comme cause possible de ce problème, **l'absence d'indicateurs pertinents pouvant permettre de mesurer ces différents critères.**

En effet, les critères d'évaluation tels que libellés dans les bulletins de notes ne permettent pas à l'évaluateur de connaître exactement leur contenu et de mesurer réellement la contribution de chaque agent afin d'attribuer objectivement les notes.

Ainsi, nous pouvons formuler à ce niveau l'hypothèse tel que suit : **« l'absence d'indicateurs pertinents est à la base de la non objectivité dans l'attribution des notes » (hypothèse spécifique N°2).**

### **3.- Cause et hypothèse liée au problème spécifique n°3**

Nous avons supposé comme cause étant à la base du problème spécifique n°3, le manque de formation des évaluateurs sur cette pratique.

En effet, pour permettre à l'évaluation d'atteindre son but, il est important de former les managers (les supérieurs hiérarchiques évaluateurs) à cette pratique afin qu'ils s'imprègnent véritablement des principes et des méthodes de conduite de l'évaluation. La formation des évaluateurs constitue un point saillant dans la pratique d'appréciation du personnel. Il rend plus objective l'évaluation et permet de mener à bien le processus.

Ainsi nous pouvons alors formuler à ce niveau, l'hypothèse comme suit : **« La mauvaise pratique de notation du personnel résulte du défaut de formation des évaluateurs » (hypothèse spécifique N°3).**

Une fois les objectifs et hypothèses de l'étude formulés, nous faisons à présent, la synthèse de tous les éléments de réflexion pouvant nous permettre de mieux cerner l'intérêt de la recherche.

#### **4.-Construction du tableau de bord de l'étude**

Le tableau ci-après permet de mieux appréhender les informations sur les principaux éléments de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation de nos hypothèses de recherche.

**Tableau 2** : Tableau de bord de l'étude « Contribution à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la MCOT »

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Inefficacité du système de d'appréciation du personnel	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou.	<u>Cause générale</u> --	<u>Hypothèse générale</u> -
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> Non fixation d'objectifs aux agents	<u>Objectif spécifique 1</u> Proposer la pratique de fixation d'objectifs en amont	<u>Cause spécifique 1</u> Manque d'outils organisationnels de travail	<u>Hypothèse spécifique 1</u> La non fixation des objectifs aux agents est due au manque d'outils organisationnels de travail
	2	<u>Problème spécifique 2</u> Non objectivité dans l'attribution des notes	<u>Objectif spécifique 2</u> Définir des critères pertinents et fiables d'attribution des notes	<u>Cause spécifique 2</u> Absence d'indicateurs pertinents dans les bulletins de notes	<u>Hypothèse spécifique 1</u> L'absence d'indicateurs pertinents dans les bulletins de notes est à la base de la non objectivité dans l'attribution des notes
	3	<u>Problème spécifique 3</u> Mauvaise pratique de notation du personnel	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer de meilleures méthodes de conduite de l'évaluation du personnel	<u>Cause spécifique 3</u> Manque de formation des évaluateurs	<u>Hypothèse spécifique 3</u> La mauvaise pratique de notation du personnel résulte du manque de formation des évaluateurs

Source : Etat des lieux, février 2012

## **C.- REVUE DE LITTERATURE**

Dans le cadre de toute recherche, une revue de littérature est nécessaire pour s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les différents problèmes identifiés.

Ainsi, cet exercice va constituer à prendre en compte des repères sur les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour ce faire, il est question d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général d'inexistence d'évaluation objective des RH à la Mairie de Cotonou et aux problèmes spécifiques en résolution.

Mais, avant d'exposer les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques retenus, il nous paraît indiqué d'apporter des clarifications sur le concept de l'évaluation des performances.

### **1.- Clarification du concept de l'évaluation des performances**

Selon le Dictionnaire des RH (PERETTI 2008, p 116) évaluer, c'est « déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur d'une personne, d'une méthode par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés ».

L'évaluation en matière de Gestion des RH est souvent reliée à la notion de performance ou de rendement.

Ainsi, d'après WERTHER et al. (1990, p375) « L'évaluation du rendement est le processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leurs employés ».

**T. SABA et all (2008, p. 214)** vont dans le même sens que **WERTHER** tout en apportant une précision importante sur l'évaluation du rendement et la définissent comme « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ».

En effet, cette définition fait ressortir la nature (système structuré et formel) et l'objet (résultats et comportements) de l'évaluation et permet de mieux l'appréhender.

D'autres auteurs associent plutôt à l'évaluation la notion de performance. Ainsi, **PERETTI (2008, p115)** définit l'évaluation des performances comme une « comparaison entre les performances d'un salarié et les objectifs fixés ».

Qu'entendons-nous alors par rendement ou performance ?

Selon le dictionnaire des RH précité, la performance « est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui sont fixés. » (J-M. PERETTI (2008, p189). En ce sens, la notion de performance rejoint celle de rendement.

Nous pouvons alors définir la performance ou le rendement comme ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

De cette définition, l'évaluation de l'employé porte sur l'atteinte ou non des objectifs qui lui sont préalablement fixés. Ce qui fait dire à **E. MERCIER et G. SCMIDT (2004, p141)** que la performance d'un individu peut s'évaluer selon trois dimensions :

- travail réalisé (les activités ou missions et le comportement au travail) ;
- résultats de son travail (écart entre les résultats attendus et ceux effectivement obtenus) ;

- caractéristiques personnelles (personnalité, qualités relationnelles, aptitude, intelligence, compétence) ».

Notons à ce niveau que ces auteurs ont inclus dans la notion de performance, celle de potentiel en faisant ressortir ici les caractéristiques personnelles de l'individu. Or, ces deux notions sont à distinguer comme l'a fait PERETTI (1998, p231) en faisant ressortir les différences entre "évaluation des performances" « mesure des résultats obtenus par l'évalué dans son travail actuel » et "évaluation du potentiel" « évaluation des caractéristiques individuelles qu'il est possible de développer ».

PERETTI s'éloigne ainsi de l'opinion de MERCIER et SCMIDT par rapport à ce point. Remarquons néanmoins que l'évaluation des performances doit intégrer la dimension de l'évaluation du potentiel.

Ainsi définie, l'évaluation des RH nécessite la mise en place d'un ensemble d'activités concourant à sa réalisation : on parle dans ce cadre d'un système d'évaluation.

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

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

## **2- Contributions antérieures au problème de l'absence de fixation d'objectifs en amont aux agents à évaluer**

Il s'agit ici de développer des théories relatives à la nécessité et au processus de fixation des objectifs.

La détermination des objectifs est, en effet, un processus visant à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation en précisant les résultats souhaitables que le personnel et les structures doivent s'efforcer d'atteindre.

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

Quant à la question de la fixation d'objectifs aux collaborateurs, HELLRIEGEL et ses al. nous en donnent la réponse en faisant remarquer que :

*« Pour l'individu, la détermination d'un objectif consiste à mettre au point, négocier et officialiser les buts que la personne a la responsabilité d'atteindre. Les employés dont les objectifs ne sont pas clairs ou qui n'ont pas d'objectifs à atteindre sont plus enclins à lambiner, à se contenter d'un rendement médiocre, à s'ennuyer et à en faire moins que les employés dont les buts sont clairs. De plus, les employés dont les buts ont été clairement définis se montrent énergiques, plus battants et plus productifs. Ils font les choses en temps utile, puis se lancent dans d'autres activités et vers d'autres buts ».*<sup>3</sup>

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

Le processus de fixation d'un objectif comprend la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine, et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés ».<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN (2004) : « *Management des Organisations* », Nouveaux Horizons De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, 9<sup>ème</sup> tirage, Cit, p 450

<sup>4</sup> Cit, p 454

Pour que ces objectifs puissent permettre d'évaluer efficacement l'agent, Charles LAROCQUE souligne qu'il faut qu'ils obéissent à certaines caractéristiques :

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

### **3) Contributions antérieures des auteurs sur le problème de la non objectivité dans l'attribution des notes aux agents**

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est la mise en place d'un référentiel de critères d'évaluation.

Mais avant d'aborder l'approche générique, nous avons jugé utile de clarifier quelques concepts : normes, critères et indicateurs de rendement.

Plusieurs auteurs ont eu à aborder ces trois concepts dans le cadre de la mesure du rendement.

Ainsi, selon **Werther et Davis (1990)**, les normes de rendement sont des standards à partir desquels le rendement peut-être mesuré. Elles doivent correspondre aux résultats attendus de chaque poste et sont déterminées à partir de l'information recueillie par l'analyse des postes.

**Saba et al.**, abondent dans le bon sens en ajoutant que ces normes fournissent un éventail de valeurs pour chaque critère.

Pour ce qui est du critère, **Schneider et Schmitt (1986)** et **Bernatchez (2005)** le définissent comme une caractéristique qui permet de distinguer une contribution professionnelle d'une autre. Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement. *Il équivaut également à un facteur que l'on pourrait appeler un descripteur ou un indicateur.*

Enfin en ce qui concerne l'indicateur, **Dimitri (2005)** affirme que c'est un moyen de porter un jugement, de mesurer sur le plan de la qualité et de la quantité, les résultats atteints par rapport aux résultats escomptés (l'efficacité). *Il est une donnée qui permet de démontrer qu'un résultat a été atteint ou que les travaux avancent dans le sens indiqué.*

Qu'en est-il des critères d'appréciation non pertinents ?

En général, tous les auteurs s'accordent à reconnaître la correspondance entre les critères de rendement et les profils d'exigences et de compétences.

**Guion (1998)**, **Peretti et Levy-Leboyer (1990)** en particulier ont attardé leurs études sur la nécessité d'objectivité des critères. Pour eux, les principales qualités d'un critère sont :

- **la pertinence** (non équivoque et tenir compte de la nature du travail),
- **la rigueur** (choix des mots précis et réalistes et des indicateurs concrets ou tangibles) et
- **la cohérence** (deux critères d'une même appréciation ne sauraient se contredire mutuellement).

Enfin, **Siegel, Irvin et Bernatchez** renchérissent en affirmant qu'il est conseillé d'utiliser des critères multiples pour représenter l'ensemble des réalités de la fonction d'un agent. Il urge donc de varier les critères, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, pour atteindre une objectivité optimale dans l'évaluation du rendement.

Ces points de vue sont confirmés par Jean-Claude BERNATCHEZ qui affirme que « L'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'appréciation des performances »<sup>5</sup>.

De tout ce qui précède, il paraît utile pour la Mairie de Cotonou de mettre en place un référentiel de critères.

#### **4) Exposé des contributions antérieures sur le problème de mauvaise pratique de l'évaluation basée sur la notation**

A la Mairie de Cotonou, la notation est le terme utilisé pour désigner l'évaluation de la performance des agents.

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

Ainsi, l'implication des évalués au processus d'évaluation et la formation des évaluateurs sont des facteurs dans l'objectivité de l'évaluation.

Catherine LEGRAS abonde dans ce sens en affirmant que « le succès d'un système d'appréciation dans l'entreprise dépend :

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

---

<sup>5</sup> Jean-Claude BERNATCHEZ (2003) : « L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », Ed. d'Organisation, p. 89

- d'une formation des évaluateurs qui contribue à améliorer la crédibilité du système »<sup>6</sup>.

Cette opinion est partagée par **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET (2005, p. 77)**, qui insistent sur le fait qu'en amont, l'implantation d'un système d'appréciation doit s'accompagner de l'information du personnel sur la philosophie du système et de la formation de l'encadrement à cet exercice.

**M. THEVENET et al. (2007, p. 123)** s'inscrivent dans la même dynamique que les auteurs précédents en précisant que l'évaluateur doit être formé sur la conduite de l'entretien afin de permettre l'atteinte des objectifs poursuivis par l'évaluation.

L'entretien annuel dévaluation est aussi un élément indispensable dans la conduite de l'évaluation. Il représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans le poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place. L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute. Il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties pour éviter de rendre l'entretien comme un moment rituel qui ne donne aucun sens à l'activité du collaborateur voire de l'équipe en général.

Il apparaît ainsi que l'entretien d'évaluation doit être bien conduit afin que les conclusions issues de l'évaluation puissent irriguer l'ensemble des décisions en matière de GRH au sein de l'entreprise. Pour cela, il faudrait que la DRH mette à la disposition de chaque responsable, un guide d'entretien pouvant permettre une certaine homogénéité de la pratique au sein de l'organisation.

---

<sup>6</sup> <http://www.top-assistante.com/bureau/indexw.php>, « L'entretien d'évaluation annuel : une contribution de Catherine LEGRAS

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Elle s'articule autour de deux dimensions : la dimension empirique et la dimension théorique de notre étude.

### **A- Approche empirique de la méthodologie**

Une approche empirique par définition, est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Ainsi, dans le cadre de notre travail, elle nous permet d'indiquer la méthode de recherche que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

Pour ce faire, notre approche empirique suit les étapes suivantes :

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

#### **1.- Objectifs de la collecte des données**

Dans cette partie, il est question de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base.

#### **2.- Population cible et nature de la collecte des données**

Compte tenu du fait que l'évaluation du personnel concerne toutes les directions de la Mairie, le choix a été donc opéré sur l'ensemble des six (6) directions.

Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire et des entretiens directs.

Le questionnaire nous a permis de recueillir des informations auprès des agents.

### **3.- Echantillonnage et spécification des données recueillies**

Grâce à la technique d'échantillonnage à plusieurs degrés, nous avons constitué un échantillon de 110 individus. Le questionnaire a été soumis à 80 agents. Les données recueillies sont relatives aux appréciations des enquêtés. Le guide d'entretien a été remis à 30 personnes (supérieurs hiérarchiques) et les données recueillies sont relatives aux appréciations des supérieurs hiérarchiques.

### **4- Techniques de dépouillement des données**

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement. Nous avons eu recours au tableur Excel pour le traitement des données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision (50%) et tirer les conclusions qui s'imposent. Les informations recueillies, regroupées par item, et rapportées aux variables identifiées plus haut, ont conduit avec objectivité nos analyses permettant ainsi d'établir un diagnostic de la situation d'appréciation du personnel au sein de la Mairie de Cotonou au regard de référentiels connus.

### **5.- Outils de présentation des données**

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

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

## **B- Dimension théorique de la méthodologie**

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

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

#### **a) Présentation des théories retenues**

Deux approches théoriques seront retenues pour analyser le problème de la non fixation d'objectifs entre le supérieur hiérarchique et l'agent en amont. Il s'agit premièrement de celle de HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN qui énonce que le processus de fixation des objectifs en amont comprend la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine, et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés. Quant à la seconde théorie, elle émane de Charles LAROCQUE qui il suggère pour une meilleure efficacité, l'utilisation de la technique SMART lors de la fixation des objectifs.

#### **b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non définition d'objectifs en amont au personnel**

Pour vérifier l'hypothèse relative à ce problème, le seuil de décision que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 50 %, donc celle identifiée par la majorité des enquêtés.

## **2.- Choix théorique lié au problème de la non objectivité dans l'attribution des notes aux agents**

### **a. Présentation de la théorie retenue**

Pour la résolution du problème de ***la non objectivité dans l'attribution des notes***, nous nous sommes appesanti sur l'approche d'évaluation centrée sur les résultats du Professeur Benoît NDI ZAMBO. Il s'agit là d'une approche qui permet d'accéder à la seule vraie mesure de la performance. D'après cette approche, il est plus important de vérifier si les résultats ont été atteints sur la base des critères préalablement définis.

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

### **b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non objectivité dans l'attribution des notes**

En vue d'identifier la cause réelle du problème, nous avons fixé comme seuil de décision, le maintien de l'item dont le poids sera le plus élevé.

## **3.-Choix théorique lié au problème de la mauvaise pratique de notation du personnel**

### **a. Présentation des théories retenues**

Pour résoudre ce problème, nous retenons l'approche de Catherine LEGRAS selon laquelle le succès d'un système d'appréciation dans l'entreprise dépend de l'information qu'en ont les collaborateurs et de la formation des évaluateurs.

## **b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la mauvaise pratique de notation du personnel**

Vu l'importance de ce problème et ses implications sur l'objectivité de la pratique d'appréciation, nous retenons tout item qui aura recueilli au moins 30 % des avis des enquêtés.

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

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

Dans un premier temps, nous présentons les résultats des données collectées puis vérifions nos hypothèses (Paragraphe 1). Dans un second temps, nous formulons nos suggestions et leurs conditions de mise en œuvre (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données**

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

#### **A- Conditions de réalisation de l'enquête**

##### **1. Préparation et réalisation de l'enquête**

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, un questionnaire a été élaboré et administré d'abord à un groupe restreint de la population cible. Ce qui nous a permis

d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de corriger le questionnaire avant son administration à l'ensemble des agents à interroger.

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

## **2. Difficultés rencontrées et limites des données**

Notre étude ne s'est pas faite sans difficultés.. La première réside dans le fait que certains enquêtés ont fait montre de réticence par rapport à leurs réponses de peur que leur identité ne soit révélée. Il a fallu donc entourer l'exploitation des données collectées de l'anonymat pour que certains se prêtent à notre questionnaire.

La deuxième tient à l'indisponibilité de certains supérieurs hiérarchiques vue les responsabilités qui leurs incombent.

Quant aux limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la véracité des informations collectées. Ces limites sont liées au facteur temps et au fait que notre stage ne s'est pas déroulé dans tous les services de la Mairie.

Cependant, ces difficultés et limites n'ont affecté en rien la fiabilité des données recueillies, lesquelles sont présentées dans la partie qui suit.

## **B- Présentation et analyse des données**

Ici, les résultats de nos enquêtes sont présentés en tenant compte des problèmes spécifiques en résolution.

Voici à présent les résultats obtenus de nos enquêtes suivant les différents problèmes spécifiques.

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

### **a. Point des données issues du questionnaire**

Le tableau ci-après présente les résultats sur le mobile de la non fixation d'objectifs aux agents.

**Tableau 3 : Causes de la non fixation d'objectifs de rendement selon le personnel**

<b>Modalités</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence relative</b>
Inexistence des outils d'organisation du travail (fiches de poste et d'objectifs)	43	53,75 %
Manque de définition et de clarification des responsabilités des agents	22	27,50 %
Ignorance de la nécessité de fixer des objectifs aux agents	15	18,75 %
Total	80	100 %

Source : Résultat de l'enquête, février 2012

Il ressort de l'analyse de ce tableau que la majorité des enquêtés (53,75 %) approuvent que le mobile de la non fixation d'objectifs en amont est *l'inexistence d'outils organisationnels du travail* ; 30 % ont indexé le manque de définition et de clarification des responsabilités aux agents et une minorité (16,25 %) des enquêtés ont plutôt identifié comme cause du problème, l'ignorance de la nécessité de fixer des objectifs au personnel.

### **b. Point des données issues du guide d'entretien**

**Tableau 4 : Causes de la non fixation d'objectifs de rendement aux collaborateurs selon les supérieurs hiérarchiques**

<b>Modalités</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence relative</b>
Inexistence des manuels de métiers (fiches de postes)	21	70 %
Manque de définition et de clarification des responsabilités des agents	06	20 %
Non maîtrise des techniques de fixation d'objectifs	03	10 %
Total	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête, février 2012

De l'analyse de ces données, la situation est identique en ce sens que les préoccupations des supérieurs interviewés et les agents demeurent les mêmes.

## **2- Présentation des données relatives à la non objectivité dans l'attribution des notes**

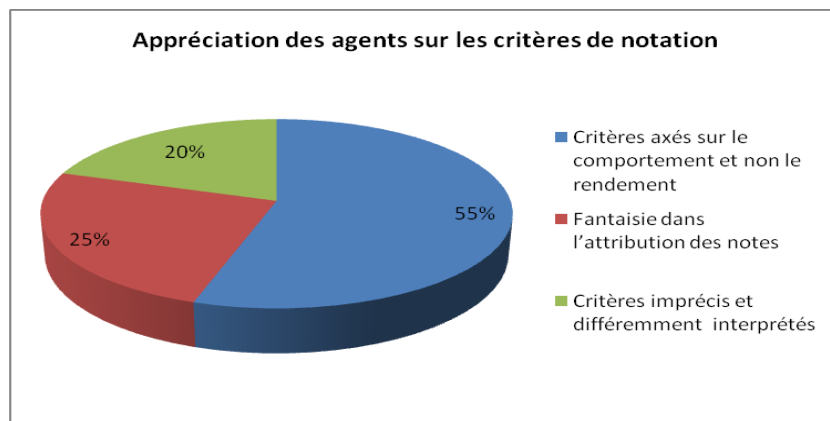
### **a. Point des données issues du questionnaire**

A ce niveau, deux questions ont été posées aux agents.

La première : « comment appréciez-vous les critères de notation ? ». A cette question, les agents interrogés ont axé leurs réponses sur la pratique de notation (comportement et non rendement réel de l'agent).

Ces données sont illustrées à travers le graphique ci-dessous.

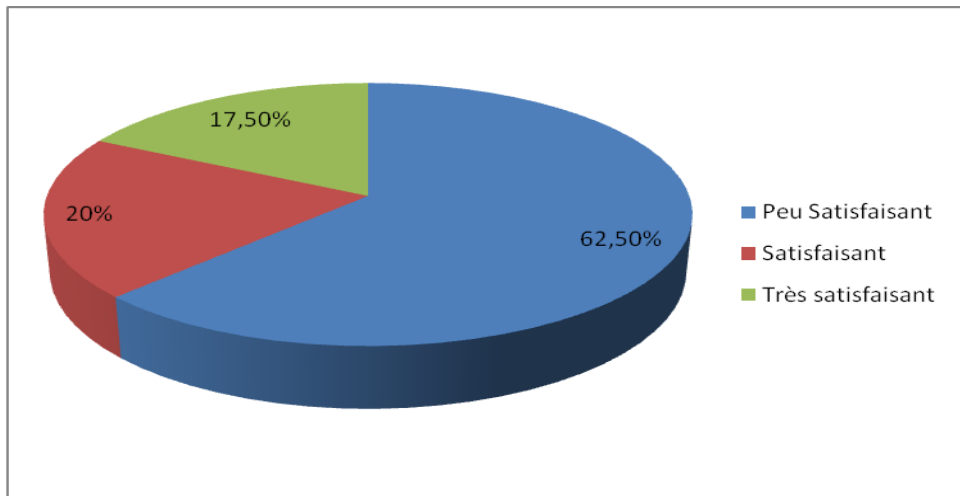
Source : Résultat de l'enquête, février 2012



**Graphique 1 : Appréciation des agents sur les critères de notation**

Une seconde leur est posée pour mesurer leur degré de satisfaction sur les notes qui leur sont attribuées. Le graphique ci-après rend compte de leurs réponses.

Source : Résultat de l'enquête, février 2012



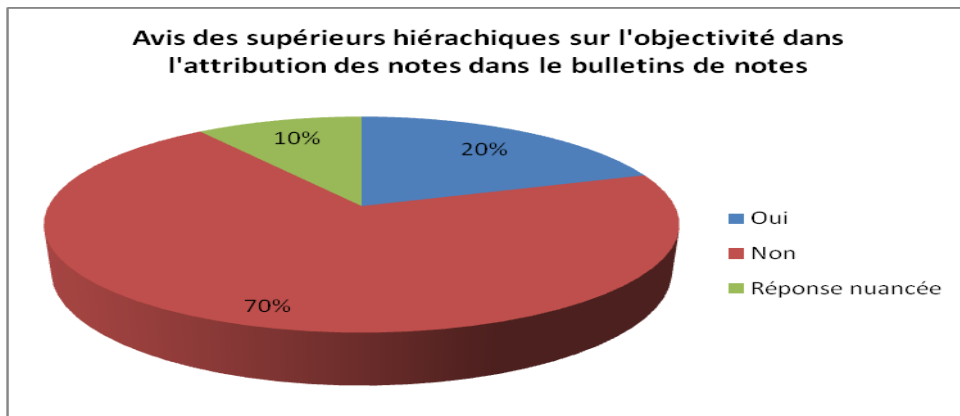
**Graphique 2** : degré de satisfaction des agents sur les notes qui leur sont attribuées par les supérieurs hiérarchiques

### b. Point des données issues du guide d'entretien

Une seule question fondamentale a été posée aux responsables, étant donné qu'ils sont les personnages cibles pouvant se prononcer sur ce problème : **« Les critères d'évaluation tels qu'indiqués dans les bulletins de notes vous permettent-ils de noter objectivement vos agents ? »**

Les réponses sont illustrées par le graphique suivant :

Source : Résultat de l'enquête, février 2012



**Graphique 3** : Causes liées à la non objectivité dans l'attribution des notes

### **3- Présentation et analyse des données recueillies sur la mauvaise pratique de la notation du personnel**

#### **a. Point des données issues du questionnaire**

La vérification des hypothèses liées à ce problème nous a amené préalablement à analyser deux aspects : le déroulement de l'évaluation (la notation) et ensuite l'effectivité de la pratique de l'entretien d'évaluation.

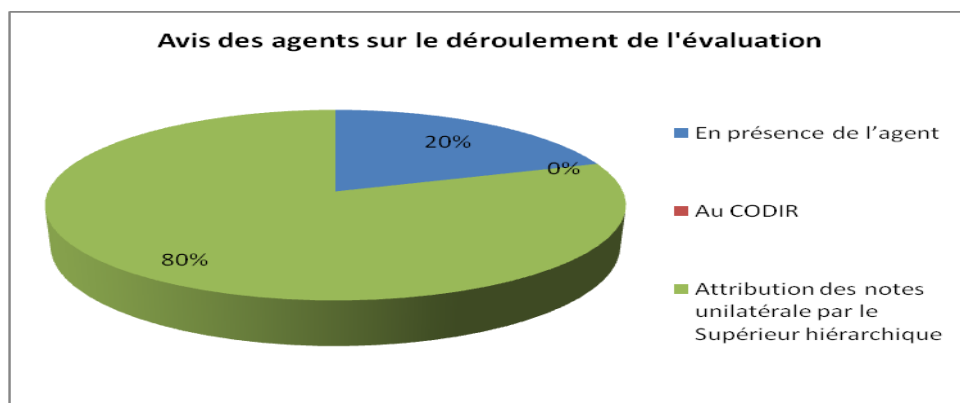
Relativement au déroulement de l'évaluation, il a été demandé aux agents, **comment se déroule leur évaluation.**

Les données collectées sur cette question se présentent comme suit :

- 20% ont déclaré que l'appréciation se fait en leur présence.
- 80% qui affirment que l'évaluation relève d'une appréciation unilatérale du supérieur hiérarchique et en leur absence.

Ces données sont illustrées dans le graphique ci-après :

Source : Résultat de l'enquête, février 2012



**Graphique 4 : Avis des agents sur le déroulement de l'évaluation**

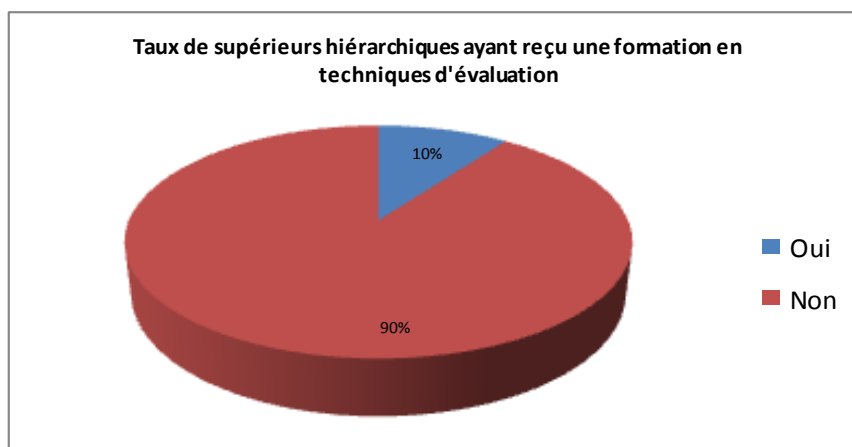
D'après l'analyse des données du graphique précédent, l'appréciation ne se déroule pas en présence des agents. Ce qui nous a conduit à dire que l'attribution des notes aux agents relève d'une appréciation discrétionnaire des supérieurs hiérarchiques. Ceci traduit la non implication des agents dans le processus d'évaluation.

## b. Point des données issues du guide d'entretien

Pour vérifier ce problème, nous avons d'abord analysé le niveau de maîtrise des principes de l'évaluation aux responsables. Ce volet du problème a été pris en compte à travers la question suivante : « avez-vous reçu des formations sur les principes d'évaluation ? »

Les résultats de cet entretien sont présentés dans le graphique ci-dessous.

Source : Résultat de l'enquête, février 2012.



**Graphique 5 : Taux de supérieurs hiérarchiques ayant reçu une formation en techniques d'évaluation**

Il ressort de l'analyse de ce graphique que :

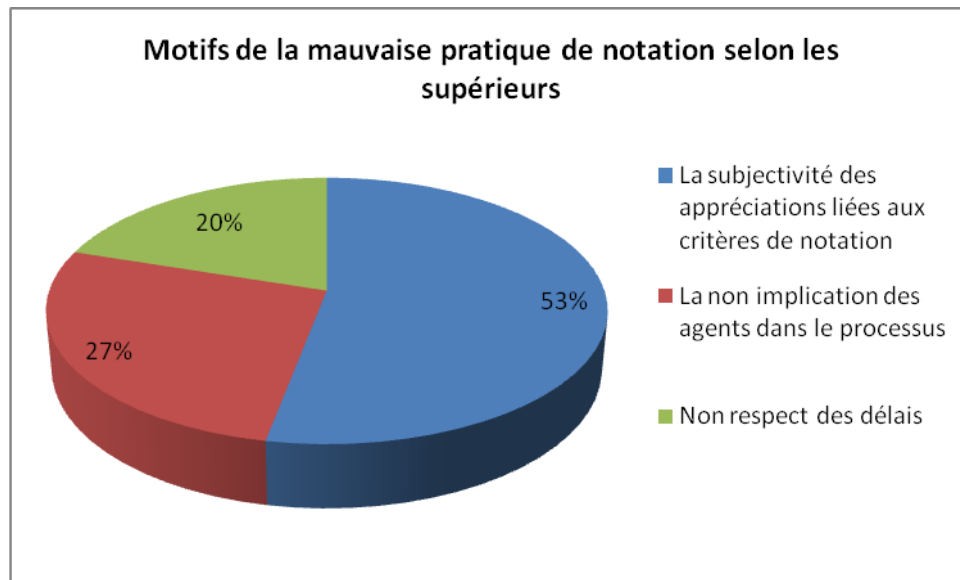
- 90 % des interviewés affirment n'avoir reçu aucune formation sur les techniques d'évaluation.
- 10 % des enquêtés estiment avoir des connaissances en techniques d'évaluation.

Ces données sont matérialisées à travers le graphique ce ci-dessous :

Ces réponses sont corroborées par les réponses recueillies auprès des agents. En effet, lorsque nous avons demandé aux supérieurs hiérarchiques s'ils organisent par an, au moins un entretien d'évaluation avec leurs collaborateurs avant de les noter, tous ont répondu par la négative.

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

Source : Résultat de l'enquête février 2012



**Graphique n° 6 : Motifs de la mauvaise pratique de notation selon les supérieurs hiérarchiques**

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

## **C.-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

### **1. Vérification des hypothèses**

Ici, il s'agit d'apprécier le degré de validation des hypothèses à partir des données de l'enquête. Nous avons procédé pour ce faire par hypothèse.

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

Concernant la vérification de cette hypothèse, le seuil de décision fixé au départ était la cause qui obtiendra un poids d'au moins 50 % et qui serait donc identifiée par la majorité des enquêtés.

A l'analyse des données issues de nos investigations, la non fixation d'objectifs de rendement en amont s'explique véritablement par le manque d'outils organisationnel de travail tel que le manuel des métiers (la fiche de poste et la fiche d'objectifs) qui définit et clarifie des responsabilités de chaque poste.

Ainsi, l'hypothèse n° 1 selon laquelle « ***la non fixation d'objectifs en amont au personnel est due au manque d'outils d'organisationnel de travail*** » est confirmée.

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

Afin de connaître la cause fondamentale de la non objectivité dans l'attribution des notes, nous avons fixé comme seuil de décision de retenir l'item qui aura recueilli le pourcentage le plus élevé. Au regard des données collectées, la cause du problème se trouve être « *l'absence d'indicateurs pertinents dans les bulletins de notes* ».

Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse n° 2 est confirmée.

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

Au niveau de l'hypothèse n°3, nous avons initialement retenu que « la mauvaise conduite de l'évaluation se justifierait par la non formation des évaluateurs. Le seuil de décision envisagé pour cette hypothèse est de retenir tout item qui aura obtenu un poids d'au moins 30 %.

L'analyse des données issues de nos enquêtes révèle qu'outre cette cause, deux autres s'ajoutent pour expliquer le problème. Il s'agit de l'absence d'entretien annuel d'évaluation et le caractère administratif de la notation. Nous pouvons donc conclure au regard de notre seuil de décision que l'hypothèse n°3 est vérifiée.

La vérification des hypothèses de l'étude étant faite, il importe d'établir le diagnostic des problèmes en vue de leur meilleure résolution.

## **D.-Etablissement du diagnostic**

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

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

La vérification totale de l'hypothèse n° 1 nous permet de dire définitivement que la non fixation d'objectifs au personnel s'explique par le manque d'outils d'organisationnel de travail tels que le manuel des métiers (la fiche de poste et la fiche d'objectifs).

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

D'après les données quantitatives issues de nos enquêtes l'hypothèse n° 2 est vérifiée. Alors nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que l'absence d'indicateurs pertinents pour mesurer les critères est à la base de la non objectivité dans l'attribution des notes.

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

Notre hypothèse n° 3 étant partiellement vérifiée, nous pouvons désormais retenir que le manque de formations des évaluateurs, l'absence d'entretien annuel de notation et le caractère administratif de la notation, sont à l'origine de la mauvaise pratique de la notation du personnel.

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

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

A cette étape, sur la base des éléments du diagnostic, nous avons proposé des solutions (A). Puis nous avons précisé les conditions de leur mise en œuvre pour une évaluation efficiente de la des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou (B).

### **A. Les approches de solutions**

Il s'agit de suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles du problème identifié sur la base des objectifs retenus au départ.

#### **1. Propositions de solutions relatives au problème de non fixation d'objectifs en amont aux agents**

Nos propositions se font conformément aux différentes approches théoriques retenues pour l'analyse du problème. D'après **HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN**, « Le processus de fixation des objectifs comprend la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés »<sup>7</sup>. Ceci dit, le processus de fixation d'objectifs en amont commence par la définition claire et précise des responsabilités, la fixation des objectifs clairs et mesurables par rapport à chacune des responsabilités et l'élaboration de plan d'actions.

C'est pour cette raison que lors de sa rédaction, l'objectif doit être « **SMART** », c'est à dire Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel.

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

---

<sup>7</sup> Cit, p 454

L'éradication de ce problème relatif au manque d'outils organisationnels de travail pour les agents passera par l'élaboration et la mise à la disposition des agents de certains outils indispensables tels que : **la fiche de description de poste de travail ; la fiche d'objectifs ou contrat d'objectifs et la fiche de plan d'actions.**

En effet, ce sont là des outils très importants dans le Management des Ressources Humaines qui permettront aux agents de mieux s'informer sur les responsabilités liées au poste, sur ce que leurs supérieurs hiérarchiques attendent d'eux, des moyens mis à leur disposition pour réaliser les objectifs qui leur sont fixés et des délais impartis pour leur réalisation.

De même, ces outils permettront aux supérieurs hiérarchiques de prendre des décisions objectives étant donné que les collaborateurs travaillent sous leur supervision.

➤ **La définition des responsabilités**

Il s'agit d'un consensus entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé. Lorsque ce consensus est établi, on parle de **congruence**.

➤ **La description de poste ou fiche de poste :**

La fiche de description de poste est un instrument de gestion et d'organisation dans lequel sont définies et clarifiées les responsabilités et les attributions liées à un poste de travail. Bien décrire un poste, c'est d'abord l'analyser. Pour ce faire, il faut collecter toute l'information pertinente à son sujet. La définition et la clarification des responsabilités permettent au supérieur hiérarchique d'expliquer à l'agent (le supervisé) le contenu de chacune de ses responsabilités. Ainsi, lors du déroulement de l'évaluation, le superviseur pourra s'appesantir sur la description de poste du supervisé pour mieux apprécier son rendement. La description de poste constitue donc un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur. A travers lui, le responsable hiérarchique indique ses attentes du

titulaire du poste ; et ce dernier (le titulaire) donne sa compréhension du poste. Elle est un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle à savoir : l'intitulé du poste, l'identité du titulaire, la situation du poste dans l'organisation, la finalité du poste, son contexte, les missions, les activités et les compétences requises du poste. (Voir modèle simplifié de fiche de poste proposé à l'annexe.

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

La détermination des objectifs en amont est un processus visant à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation en précisant les résultats escomptés par les employés et les compartiments de l'organisation au cours d'une période donnée.

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

S'il est vrai qu'il faut fixer des objectifs clairs et stimulants, cela n'est cependant pas suffisant pour susciter une haute performance et focaliser les efforts du personnel. Il est tout aussi indispensable que ces objectifs soient compris et acceptés de tous les acteurs entrant dans son accomplissement.

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

### ✓ **Le plan d'actions**

Le plan d'actions s'entend comme l'élaboration de moyens réalistes articulés entre eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif. Sa préparation implique le titulaire de la responsabilité et de l'objectif.

Dans ce cadre, le supérieur hiérarchique a un rôle éminent et décisif à jouer dans la fixation des objectifs, mais la façon d'y parvenir revient à l'agent.

Le plan d'actions peut prendre différentes formes. Cet outil doit être mis en place dans tous les services afin de permettre une planification rigoureuse des activités. (Voir modèle de plan d'action en annexe).

## **2. Propositions de solutions au problème de la non objectivité dans l'attribution des notes**

La résolution de ce problème passera par une profonde réforme du système actuel de notation afin de rendre plus efficace l'évaluation du rendement du personnel de la Mairie de Cotonou.

Il s'agit ici d'établir des critères d'évaluation pertinents et fiables qui permettront d'attribuer des notes de manière objective.

Pour ce faire, nous suggérons l'élaboration d'un **référentiel des critères de notation** dans lequel seront clairement définis chacun des critères. Le référentiel des critères permettra aux évaluateurs de mieux appréhender les critères d'appréciation de la même façon afin d'éviter les divergences dans les points de vue divergents par rapport au contenu des critères.

De même, pour pallier au problème de la non objectivité dans l'attribution des notes, nous suggérons la définition de nouveaux critères d'évaluation du personnel. Ceux-ci doivent être objectifs, (centrés sur l'atteinte des résultats), *simples et compréhensibles de tous les acteurs*.

Dans ce cas, les critères seront plus axés **sur le rendement des évalués que sur les comportements (traits de personnalité)**.

Par ailleurs, une fois les critères d'évaluation définis, faudrait-il que le processus d'évaluation soit respecté. Pour ce faire, il s'avère nécessaire qu'il soit connu et compris de tous les acteurs entrant dans le processus.

### **3. Propositions de solutions au problème de la mauvaise pratique de la notation du personnel**

De notre diagnostic, il faut retenir que le manque de formation des évaluateurs, la non implication des agents au processus et le caractère de formalité administrée constituent les principales causes de la mauvaise conduite de l'évaluation.

#### **a- Solutions relatives au manque de formation des évaluateurs**

L'évaluation implique deux acteurs principaux : les évaluateurs (supérieurs hiérarchiques) et les évalués.

En effet, Il faut former les supérieurs hiérarchiques sur les techniques d'évaluation du personnel afin d'éviter l'attribution des notes de manière fantaisiste sur la base des erreurs d'appréciation tel décrit par LEVY-LEBOYER, (2007) à savoir :

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

- **La ressemblance à l'évaluateur** qui revient à juger plus favorablement les gens qui nous ressemblent ou qui proviennent du même milieu que nous.

Cette formation peut se faire sous forme de séminaire d'une ou de deux semaines axé sur les principes de l'évaluation des Ressources Humaines. Elle sera organisée sous la supervision de la Direction des Ressources Humaines.

#### **b- Solution relative à la non implication des agents dans le processus**

Pour qu'une évaluation soit réussie et atteigne ses objectifs, il est important d'impliquer les agents activement en amont et en aval dans le processus.

Pour ce faire, les agents doivent pouvoir :

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

#### **c- L'entretien d'évaluation**

L'entretien d'évaluation représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Sa mise en œuvre serait un atout dans le management des RH de la Mairie de Cotonou.

Ce faisant, il convient de détailler le processus afin qu'il soit connu des responsables à divers niveaux et les motivent à prendre des décisions idoines allant dans ce sens. L'entretien d'évaluation suit trois (03) grandes étapes à savoir : la préparation, le déroulement et le contenu de l'entretien. (Voir modèle de compte rendu d'entretien proposé à l'annexe).

- **Préparation de l'entretien**

Celle-ci varie selon qu'il s'agit de l'évaluateur ou de l'agent à évaluer. Lorsqu'il s'agit de l'évaluateur, celui-ci doit établir un planning et en informer l'agent ; apprêter les dossiers individuels d'évaluation ; avoir à porter de main la fiche descriptive de poste des collaborateurs à évaluer ; préparer toutes les appréciations qui seront faites aux employés ; réfléchir aux nouveaux objectifs à fixer avec l'agent pour la période à venir et veiller au choix du cadre de l'entretien qui doit se faire en dehors du bureau de l'évaluateur.

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

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

Quelques jours avant la tenue de l'entretien, l'agent doit prendre à nouveau connaissance de sa fiche de définition de responsabilités et réfléchir sur les objectifs qui lui ont été précédemment fixés. Il note ses remarques et ses suggestions. Cet entretien devrait se tenir de façon annuelle, de préférence vers la fin de l'année.

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

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

D'abord, le responsable accueille son collaborateur et lui rappelle le but de l'entretien. Ensuite, il lui demande de s'exprimer à propos de ses résultats et des difficultés rencontrées. Pendant ce temps, l'évaluateur développe une écoute attentive et prend notes. Il s'abstient provisoirement de tout commentaire qui risquerait de compromettre le bon déroulement de l'entretien.

Par contre, il peut poser des questions à l'agent afin d'avoir plus d'éclaircissements sur certains points. Le responsable reformule régulièrement les idées émises par l'agent.

➤ **Phase 2 : l'échange :**

Celui-ci porte sur les points suivants :

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

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

➤ **Phase 3 : la conclusion**

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

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

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

Voilà ainsi présentés nos approches de solutions aux différents problèmes spécifiques. Celles-ci ne pourront cependant s'avérer efficaces qu'après la détermination de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre.

## **B.-Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions**

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

### **1- Recommandations à l'endroit des supérieurs hiérarchiques**

Il s'agit ici pour les supérieurs hiérarchiques à divers niveaux de susciter l'adhésion des membres du Comité de Direction (CODIR) à la réforme du système actuel d'évaluation.

Aussi, faudra t-il que la mise en place du nouveau dispositif d'évaluation s'accompagne en amont d'une information claire et suffisante sur le système pour tous les acteurs (le personnel en général). Ainsi, elle permettra de dissiper les craintes et les résistances de ces derniers. De ce fait, pour la mise en application de la méthode d'évaluation que nous avons proposée, il sera nécessaire que des séances d'information soient organisées afin que le personnel soit imprégné des finalités et des outils d'évaluation.

En outre faudra t-il créer des cellules de la DRH au niveau des directions qui emploient les grands effectifs telles que le Direction des Services Economiques et Financiers et la Direction des Services Techniques.

Par ailleurs, l'information en aval est tout aussi nécessaire : produire les résultats de l'évaluation, les expliquer et instaurer un dialogue régulier entre les membres du personnel et leurs collaborateurs.

## **2- Recommandation à l'endroit des autorités municipales**

Les autorités locales doivent chercher à dépasser le système actuel de notation pour enclencher une phase d'évaluation du rendement individuel au travail.

Ainsi pour une évaluation optimale des performances de la Mairie, certaines conditions doivent être remplies :

- la concordance du système d'évaluation avec la nature et la culture de l'organisation. Il s'agit de choisir un système plus simple, facile à mettre en œuvre et souple pour être compris et manipulé par les responsables ;
- la volonté d'évaluer de la part des autorités municipales : il faudra créer la motivation à évaluer en mettant en place deux conditions : les avantages matériels et non matériels liés à l'évaluation et la formation appropriée pour le personnel chargé de son application.

Ceci implique un réel engagement du Maire qui doit doter la Direction des Ressources Humaines en l'occurrence du personnel et des moyens nécessaires pour mener à bien cette mission. Cela peut se faire aussi par des formations au personnel de la DRH en Management des Ressources Humaines afin de développer en eux les compétences dans le domaine de la conception des outils de gestion des Ressources Humaines. Par ailleurs, il s'agira en outre d'envisager la création d'une cellule Ressources Humaines au niveau des directions ayant un effectif élevé notamment la DSEF et la DST et la nomination des Correspondants Ressources pour faciliter la gestion des carrières des agents, et surtout pour assurer le bon fonctionnement dans les services de la Mairie (le suivi des présences, des retards et des absences au poste).

### **3- Recommandations à l'endroit des députés**

En dehors des recommandations faites aux supérieurs hiérarchiques, il existe une qui mérite d'être adressée aux membres de l'Assemblée Nationale et qui pourrait véritablement améliorer le système actuel d'appréciation du personnel de la MCOT. Il s'agit ici de la nécessité d'étudier et de voter le projet de loi sur le statut des agents publics en souffrance à l'Assemblée Nationale.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche a eu pour but de contribuer à l'amélioration de la pratique d'appréciation du personnel à la Mairie de Cotonou. Les observations faites sur cette situation nous ont aidé à déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes majeurs (l'absence de définition d'objectifs en amont, la non objectivité dans l'attribution des notes et la mauvaise conduite de la pratique d'appréciation) auxquels des approches de solutions ont été apportées.

Pour y parvenir, une large revue de littérature sur la question a été menée et nous a permis d'étudier et d'appréhender les aspects essentiels d'un système d'évaluation. Nos hypothèses de travail se sont avérées confirmées par les résultats obtenus et les causes évidentes du comportement des acteurs de l'évaluation.

L'évaluation est l'occasion d'identifier ses compétences et qualités de gestion, ses besoins de développement et ses aspirations. Pour ce faire, les agents doivent avoir une idée claire et précise des responsabilités ou attributions relatives au poste qu'ils occupent et que des objectifs SMART leur soient fixés avec des moyens suffisants pouvant leur permettre de les atteindre.

Aussi, avons-nous proposé que des actions soient menées par les supérieurs hiérarchiques pour corriger les tares relevées dans le système. Ces actions passent entre autres par la communication, la formation des évaluateurs, la bonne exploitation des résultats d'évaluation.

Enfin, nous ne saurions prétendre avoir abordé tous les aspects du sujet ni trouvé tous les remèdes aux problèmes étudiés, mais nous pensons que si nos modestes recommandations sont prises en compte, elles permettront d'une part à la municipalité de Cotonou de rendre plus objectif son système d'évaluation et, d'autre part de rendre performants les agents pour mieux satisfaire les besoins de la population. Ce qui permettra à la collectivité locale d'atteindre les objectifs fixés dans son plan de développement communal (PDC).

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

#### **4- Construction du tableau de synthèse de l'étude**

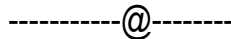
Il s'agit du tableau récapitulatif de toutes les réflexions menées jusqu'ici : de la problématique aux approches de solutions.

**Tableau 4** : Synthèse de l'étude sur l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Niveau général		<u>Problème général</u>  Inefficacité du système de d'appréciation du personnel	<u>Objectif Général</u>  Contribuer à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou	-	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<u>Problème Spécifique 1</u>  Non fixation d'objectifs aux agents	<u>Objectif Spécifique 1</u>  Proposer la pratique de fixation d'objectifs en amont	<u>Hypothèse Spécifique 1</u>  La non fixation d'objectifs aux agents est due au manque d'outils organisationnels de travail	<u>Cause Réelle du PS 1</u>  Manque d'outils organisationnels de travail	<u>Eléments du diagnostic 1</u>  La non fixation d'objectifs aux agents est due au manque d'outils organisationnels de travail	<u>Approches de solutions au PS 1</u>  - Définir et clarifier les responsabilités de chaque agent en élaborant des fiches de poste, fiches d'objectifs et plan d'actions.  - Former activement les acteurs (le personnel) à la maîtrise et à l'appropriation de ces outils.

NIVEAUX SPECIFIQUES	2	<u>Problème Spécifique 2</u>  Non objectivités dans l'attribution des notes	<u>Objectif Spécifique 2</u>  Définir des critères pertinents et fiables d'attribution des notes	<u>Hypothèse Spécifique 2</u>  L'absence d'indicateurs pertinents dans les bulletins de notes est à la base de la non objectivité dans l'attribution des notes	<u>Causes Réelles du PS 2</u>  Absence d'indicateurs pertinents dans les bulletins de notes	<u>Eléments du diagnostic 2</u>  L'absence d'indicateurs pertinents dans les bulletins de notes est à la base de la non objectivité dans l'attribution des notes	<u>Approches de solutions au PS 2</u>  Réformer le système actuel de notation en définissant de nouveaux critères d'appréciation axés sur le rendement, ceci sur la base d'un référentiel bien élaboré, simple et compréhensibles de tous les acteurs.
	3	<u>Problème Spécifique 3</u>  Mauvaise pratique de notation	<u>Objectif Spécifique 3</u>  Suggérer de meilleures méthodes de conduite de l'évaluation du personnel	<u>Hypothèse Spécifique 3</u>  La mauvaise pratique de notation du personnel résulte du manque de formation des évaluateurs	<u>Causes Réelles du PS 3</u>  - Manque de formation des évaluateurs - Absence d'entretien d'évaluation - Caractère de formalité administrative de la notation	<u>Eléments du diagnostic 3</u>  Le manque de formation des évaluateurs, l'absence d'entretien d'évaluation et le Caractère de formalité administrative de la notation justifient la mauvaise pratique de notation du personnel	<u>Approches de solutions au PS 2</u>  - Faire participer activement les agents à l'évaluation (en amont et en aval du processus par la communication) - Instituer la méthode de l'entretien annuel d'appréciation' - et former les acteurs concernés supérieurs sur les techniques d'évaluation.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES



### Ouvrages généraux

HELLRIEGEL, D., J. W. SLOCUM, R. WOODMAN, (2004) : « *Management des Organisations* », Nouveaux Horizons de Boeck, 1ère éd., Paris, 613 p.

LE NOUVEAU PETIT ROBERT de la langue française (2008), Nouvelle Edition du Petit Robert.

PERETTI, J. M. (2003) : « *Gestion des Ressources Humaines* », Vuibert, 11ème édition, Paris, 223 p.

SABA, T. et al. (2008) : « *La Gestion des Ressources Humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 4è édition, éditions du Renouveau Pédagogique, 654 p.

### Ouvrages spécifiques

BERNATCHEZ, J-C. (2003) : « *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe* », Edition Dunod, 190 p.

DOUGLAS M. G., (1977) : « *La difficile évaluation des performances* », L'expansion, Haward, 345 p.

LEVY-LEBOYER, (2002) : « *Evaluation du personnel* », Editions d'Organisation, Paris.

### Rapport, mémoires et référentiel

do-REGO, I. A., (2009) : « Contribution à l'amélioration du système d'appréciation du rendement du personnel technique de l'AHS/Bénin S-A », mémoire de fin de formation au cycle 2, GRH, ENAM - UAC.

ENAM-UAC, (2007), Référentiel des Professionnels, 2<sup>ème</sup> édition.

HOUNGA, O. D., (2009) : « Contribution à l'amélioration du système de notation du personnel dans l'Administration publique béninoise », mémoire de fin de formation au cycle 2, GRH, ENAM – UAC.

LISSASSI, A. Denise, (2009) : « Analyse critique du système d'évaluation des RH à l'ASECNA BENIN », mémoire de fin de formation au cycle 2, GRH, ENAM - UAC.

LOKO, L. Système de mérite dans le recrutement, la nomination, la promotion et le développement des carrières, Cotonou, 14 p.

N'DI ZAMBO, B. (2001) : « *Rapport de la Conférence de Bénin sur la Fonction publique, les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité* » Cotonou.

### **Cours**

DAVOH M. (2009), Gestion du rendement, UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

DAVOH, M. (2010), Evaluation des ressources humaines, UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

MAHINO, V. (2010), Evolution historique de la fonction ressources humaines, UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

### **Textes législatifs et réglementaires**

Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

Décret n° 2006-408 du 10 août 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou.

### **Site internet**

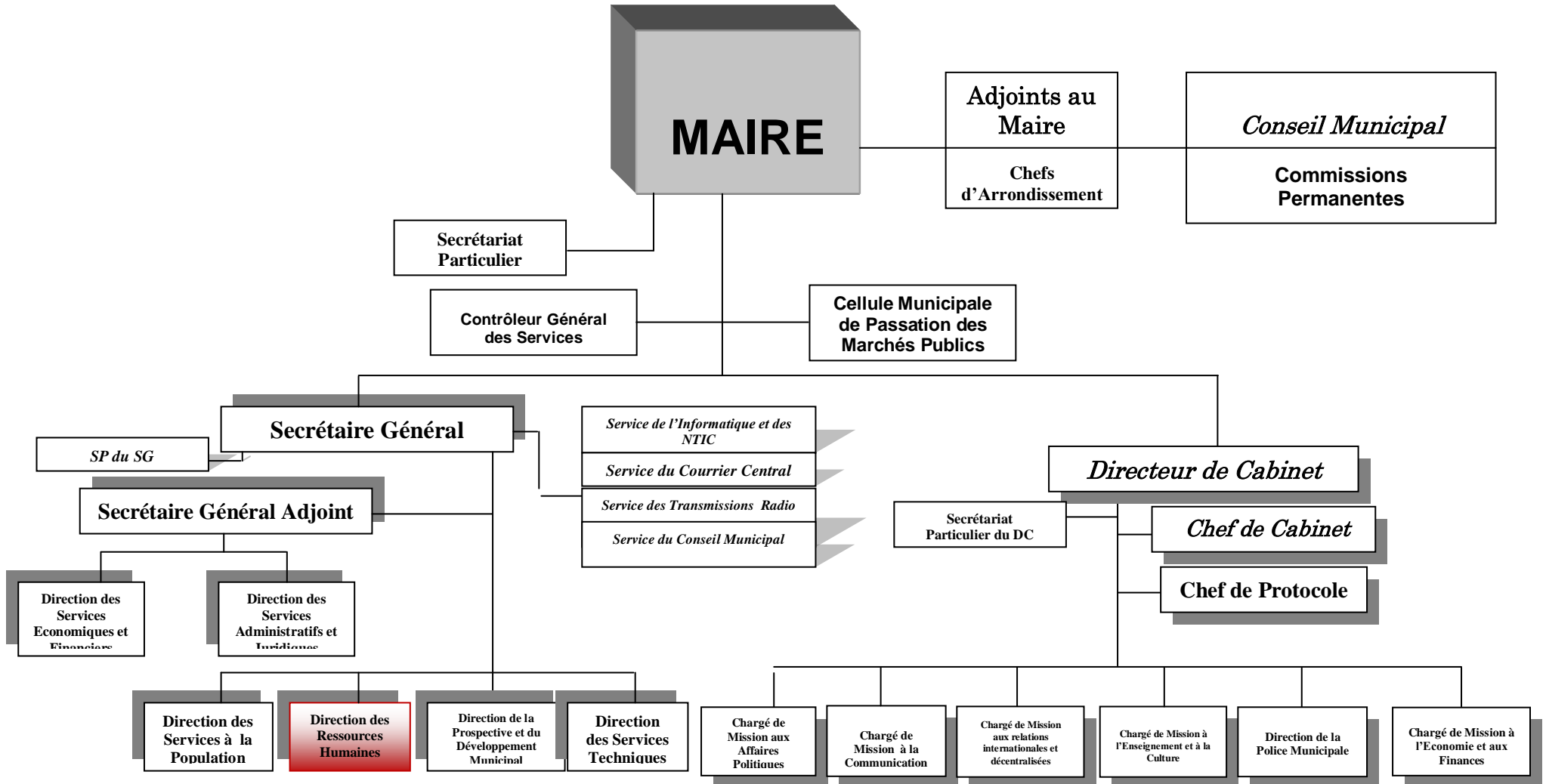
LEGRAS, C. (2009) : « *L'entretien d'évaluation annuel* » rubrique Carrière et Métier, sur [www.top-assistante.com](http://www.top-assistante.com).

# ANNEXES

**ANNEXE 1**  
**ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE DE**  
**COTONOU**

« Contribution à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou »

## ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE DE COTONOU



## **ANNEXE 2 : Comment utiliser les bulletins individuels de notes ?**

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

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

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

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

### ANNEXE N°3 QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX AGENTS

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines du Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous avons l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention ce questionnaire anonyme.

Il est destiné à recueillir les informations pouvant révéler les dysfonctionnements en matière de notation du personnel au niveau de la Mairie de Cotonou.

Le remplissage dudit questionnaire nous permettrait, grâce à la pertinence des informations, d'apporter notre contribution à une meilleure appréciation du rendement du personnel de la Mairie de Cotonou.

Merci à l'avance pour votre franche collaboration.

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

Identité professionnelle :

Ancienneté : ..... Catégorie : A  B  C   
D  E

#### I- Pratique de la fixation d'objectifs aux collaborateurs

(Veuillez cocher les cases correspondantes)

1- Existe-t-il une fiche de description de votre poste de travail ?

Oui  Non

2- Votre supérieur hiérarchique vous fixe t-il des objectifs de rendement?

Oui  Non

(Si non, passez à la question suivante)

3- a) A votre avis, quelles sont les raisons qui justifieraient la non fixation d'objectifs de rendement au personnel ?

Ignorance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel

Manque de définition et de clarification préalables des responsabilités aux agents à travers les fiches de poste

Autres motifs

(précisez) : .....

.....

.....

b) Les objectifs qui vous sont assignés sont-ils mesurables et atteignables ?

Oui  Non

**II- Les critères d'appréciation**

1- Etes-vous évalués au cours de l'année ?

Oui  Non 

2- Comment êtes-vous évalués ?

Oui  Non 

- Sur la base du travail effectué ?

- Sur la base de vos comportements :

Assiduité Conscience professionnelle, Ponctualité 

- Sur la base des deux à la fois

Oui  Non 

3- a) Quelle appréciation faites-vous des critères de notation ?

Peu satisfaisant  Satisfaisant  très satisfaisant 

b) Les critères contenus dans les bulletins de notes répondent-ils aux spécificités de votre corps ?

**III- Modalités de la pratique d'appréciation**

1- Comment s'effectue la notation au niveau de la Mairie de Cotonou?

a- En votre présence

Oui  non 

b- au CODIR ?

Oui  non 

c- De façon discrétionnaire par votre supérieur hiérarchique ?

Oui  non 

2- Votre supérieur hiérarchique organise t-il avec vous un entretien avant l'évaluation ?

Oui  non 

3- Le système d'évaluation actuellement en vigueur à la Mairie vous convient-il ?

Oui  non 

4- Comment êtes-vous informés de votre évaluation ?

.....  
.....

5- Qu'attendez-vous du système d'évaluation ?

a) le treizième du mois

Oui  non

b) l'amélioration de la qualité de vos relations avec votre supérieur hiérarchique

Oui  non

c) La reconnaissance et la valorisation de votre contribution.

Oui  non

6) Que reprochez-vous au système d'appréciation basé sur la notation ?

Son caractère purement administratif

Votre non implication au processus de notation

La non objectivité des critères de notation

Le manque de formation des évaluateurs

Autres motifs (précisez) :

.....  
 .....

**IV- Suggestions pour une meilleure évaluation du rendement**

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

Entretien individuel d'évaluation

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

2. Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer le système actuel de notation à la Mairie de Cotonou?

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

**ANNEXE N°4 GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES****A- Données sur la notation du personnel**

1. Existe-il un manuel des métiers dans votre service ?  
Oui  non
2. La mission et les responsabilités assignées à vos agents sont-ils clairement définies dans les fiches de description de poste ?  
Oui  non
3. Fixez-vous périodiquement des objectifs de rendement à vos collaborateurs ?  
Oui  non 
  - a. Ces objectifs sont-ils SMART<sup>8</sup> ?  
Oui  non
  - b. Si non, quelles peuvent être les causes ?  
.....  
.....
4. Vos collaborateurs participent-ils à la détermination des objectifs que vous leur assignez ?  
Oui  non

**B) Appréciation du personnel**

1. Au cours de l'année, le rendement de vos collaborateurs fait-il l'objet d'une évaluation ?  
Oui  non 
  - a. Si oui, sur quelles bases les évaluez-vous ?  
.....  
.....
  - b. Si non, à quoi est due la non évaluation du rendement de vos collaborateurs ?  
.....  
.....
2. Quels outils et mécanismes utilisez-vous pour la réussite de l'évaluation de vos agents. ?  
.....  
.....

---

<sup>8</sup> SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel.

3..Comment appréciez-vous les critères de notation de vos agents?

.....  
 .....

2. Tels que conçus, ces critères vous permettent-ils d'évaluer efficacement vos collaborateurs ?

Oui  non

3. Organisez-vous au moins un entretien d'évaluation avec vos collaborateurs avant leur notation chaque année ?

Oui  non

4. Êtes-vous confrontés à des obstacles ?  
 Si oui, lesquels

.....  
 .....

5. Les notes attribuées à vos collaborateurs sont-elles toujours objectives?

.....  
 .....

6. Quelles sont selon vous, les raisons qui pourraient expliquer la mauvaise conduite de la pratique d'évaluation ?

.....  
 .....

7. Que reprochez-vous au système actuel d'appréciation de notation ?

.....  
 .....

8. Quelles sont selon-vous les aspects pouvant aider à améliorer le système actuel d'appréciation du personnel basé sur la notation?

.....  
 .....

## ANNEXE N° 5 : MODELE DE FICHE DE POSTE

<u>DESCRIPTION DE POSTE N°</u>	<u>Emploi Cadre</u>	
	<u>Classification</u>	
<u>Désignation du poste</u>	<u>Division gestion administrative du personnel</u>	
<u>Unité administrative de rattachement</u>	<u>Direction des Ressources Humaines</u>	
<u>Dénomination de la fonction</u>	<u>Chef Division gestion administrative du personnel</u>	
<u>Intérim (suppléance) éventuel :</u>	<u>Un des chefs section de la structure</u>	
<u>Nombre de collaborateurs directs :</u>	<u>03</u>	
<u>Description sommaire</u>		
<p>Sous l'autorité du <u>Directeur des Ressources Humaines</u>, le <u>chef de division gestion administrative du personnel</u> organise et coordonne l'ensemble des activités liées à la <u>gestion administrative du personnel</u>.</p>		
<u>Description détaillée</u>		
<u>I- Responsabilités de gestion</u>		
1- <u>Organise, dirige et contrôle le service tant du point de vue du matériel que de celui des ressources humaines mises à sa disposition.</u>	<u>30 %</u>	
2- <u>Dirige et supervise ses collaborateurs directs par l'établissement d'objectifs et le suivi des plans d'action correspondants ; évalue annuellement son personnel.</u>		
<u>II- Responsabilités techniques</u>		
3- <u>Organise la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques de GRH sous les aspects de la gestion administrative du personnel, notamment le recrutement, l'intégration des nouveaux, la carrière, la paie, la motivation et la communication....</u>	<u>60 %</u>	
<u>III- Responsabilités particulières</u>		
4- <u>Représente le chef dans diverses réunions....</u>	<u>10 %</u>	
<u>Exigences du poste : (Grande capacité de rédaction, d'analyse, de communication et de planification des nombreuses activités.</u>		
<u>Profil de formation : Maîtrise en sciences sociales</u>		
<u>Expérience professionnelle : deux à trois années au moins dans un service des ressources humaines.</u>		
<u>Aptitudes particulières :</u>		
<u>Titulaire du poste (Nom et prénoms :.....)</u>		
<u>Formation professionnelle : BTS, DTS en GRH</u>		
<u>Date de la rédaction de la Description de poste :</u>	<u>Date et signature du supérieur hiérarchique : _____</u>	<u>Date et signature du/de la titulaire du poste :</u>

Source : DAVOH Martin, cours de Techniques de gestion du rendement, 1<sup>ère</sup> année GRH 2007-2008

**ANNEXE n° 6 : MODELE DE FICHE D'OBJECTIFS**

FICHE D'OBJECTIFS	
Nom et Prénoms :	Service :
Grade :	Fonction :
Date de création de la fiche :	Poste occupé :

**OBJECTIF 1**

Situation visée : .....

Indicateur de mesure : .....

Echéance : .....

**OBJECTIF n**

Situation visée : .....

Indicateur de mesure : .....

Echéance : .....

**RESULTATS ATTENDUS**

Résultat 1 : .....

Moyens à fournir : .....

Résultat n : .....

Moyens à fournir : .....

**OBSTACLES**

Relatifs à l'objectif 1 :

.....  
.....

Relatifs à l'objectif n :

.....  
.....**SOLUTIONS ET STRATEGIES**.....  
.....**VALIDATION DE LA FICHE**

<b>Date et signature de l'agent</b>	<b>Date et signature du supérieur hiérarchique</b>
-------------------------------------	--

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

**ANNEXE N° 7 : FICHE DE PLAN D'ACTIONS**

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

Intitulé du Poste : ..... Titulaire :  
.....

Objectif : .....

N°	ACTIVITES	MOYENS	INDICATEURS	AGENT RESPONSAB LE	PERSONNES RESSOURCES	ECHEANCE		OBSERVATIONS
						PREVUE	REELLE	

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

**ANNEXE N°8 : FORME D'EVALUATION ANNUELLE DU PERSONNEL (CONFIDENTIEL)**

Nom et prénom de l'employé (e) :	.....
Date d'entrée en fonction :	.....
Titre et temps de service à cette fonction :	.....
Nom et prénom du ou des évaluateurs (e)	.....
Agence :	.....
Période d'évaluation :	Du..... Au.....
Date de la dernière évaluation :	.....
Date de la prochaine évaluation :	.....
Actions envisagées pour améliorer sa Performance :	
	<input type="checkbox"/> Accomplies
	<input type="checkbox"/> Partenaires accomplies
	<input type="checkbox"/> Non accomplies

Considération administratives	.....
Date d'entrée en fonction :.....	Nombre de jour d'absence : .....
Personnel à gérer (nombre) :.....	
Période d'évaluation :	Du..... Au.....
Salaire actuel : Gourdes.....	
Dernière augmentation du salaire :	Gourdes .....
_____	_____
Supérieur hiérarchique	Directeur Régional ou d'Agence
	Date

Source : [http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire\\_evaluation2.pdf](http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire_evaluation2.pdf).

## ANNEXE N°9 : EVALUATION QUALITATIVE

### **1. Valeur & Engagement**

Les valeurs prônées par l'organisation sont en accord avec celles dénotées dans les actions et l'attitude de l'employé.

L'employé comprend la mission et les objectifs d'ACME

SCORE .....

### **2. Communication, Relations Interpersonnelles et Leadership**

L'employé (e) a la capacité de se faire comprendre et de comprendre les autres.

Il ou elle a une attitude positive envers ses co-équipiers

Il ou elle a la capacité de travailler avec le reste de l'équipe pour atteindre un objectif commun

Il ou elle est ouvert(e), respecte les autres et leurs opinions

Il ou elle a la capacité d'influencer favorablement les autres

Il ou elle a une bonne capacité de superviser et de motiver les autres

SCORE .....

### **3. Sens de Responsabilité/Initiative/Capacité de prise de décision et de résolution des problèmes**

L'employé(e) cherche toujours à résoudre les problèmes (dans le respect des intérêts et des principes de l'Institution), sans attendre des directives (Esprit d'Initiative)

L'employé(e) fait preuve de créativité et de capacité à trouver des solutions aux problèmes

L'employé(e) est digne de confiance

SCORE .....

### **4. Organisation & Discipline**

Capacité de se fixer des objectifs de manière cohérente par rapport à la mission et aux objectifs de l'organisation.

Capacité d'identifier ses priorités et déléguer les tâches de manière appropriée.

Respect des délais et d'engagement.

Maintien des dossiers et documents de manière ordonnée.

SCORE .....

### **5. Professionnalisme**

Capacité d'accomplir jusqu'au bout les objectifs fixés

Ponctualité

Discrétion

Bonne présentation

Représentation efficace de l'organisation

SCORE .....

Le SCORE varie de 1 à 5 (5 étant le meilleur score)

SCORE FINALE : la moyenne de scores : .....

Source : [http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire\\_evaluation3.pdf](http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire_evaluation3.pdf)

## Annexe n°10 : EVALUATION QUANTITATIVE

### Comparaison des objectifs prévus<sup>9</sup> et réalisés

Objectifs prévus	Objectifs achevés	Scores <sup>10</sup>	Indicateurs de contrôle

SCORE FINALE (la moyenne de scores) :.....

Résultat du système d'incitation (s'il y en a un).

Mois	Résultats
Janvier	
Février	
Mars	
Avril	
Mai	
Juin	
Juillet	
Août	
Septembre	
Octobre	
Novembre	
Décembre	

Source : [http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire\\_evaluation4.pdf](http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire_evaluation4.pdf)

<sup>9</sup> Des objectifs clairs et précis sont définis par le superviseur

<sup>10</sup> Le SCORE varie de 1 à 5 (5 étant le meilleur score)

**ANNEXE N°11 : COMMENTAIRES ET APPROBATIONS**

Sommaire des commentaires du superviseur	
_____ Signature	_____ Date

<u>Commentaire de l'employé :</u> (Etes-vous en accord avec votre évaluation ? donnez vos impressions)	
_____ Signature	_____ Date

<u>COMMENTAIRE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</u>	
Signature :	

Source : [http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire\\_evaluation5.pdf](http://www.acmehaiti.org/DocumentsPdf/formulaire_evaluation5.pdf)

## TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT .....	ii
DEDICACES .....	iii
IN MÉMORIA.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES SIGLES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTES DES GRAPHIQUES.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	ix
RESUME DE L'ETUDE .....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b><i>Chapitre I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE LA PRATIQUE DE NOTATION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA MAIRIE DE COTONOU ....</i></b>	3
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et restitution des observations de stage.....	4
<u>Paragraphe 1</u> : Cadre physique de l'étude : Présentation de la Mairie de Cotonou .....	4
A) Origine de la ville de Cotonou .....	4
B) Organisation administrative de la commune .....	5
C) Attributions de la DRH .....	8
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou .....	10
A) Les pratiques de la GRH à la Mairie de Cotonou .....	10
B) Inventaire des éléments de l'état des lieux .....	18
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique .....	21
<u>Paragraphe 1</u> : Choix de la problématique et justification de la problématique .....	21
A) Choix de la problématique .....	21
B) Spécification de la problématique .....	23
<u>Paragraphe 2</u> : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	24
A) Approche générique de résolution du problème général .....	24
B) Approche de résolution des problèmes spécifiques .....	25
C) Séquences de résolution de la problématique .....	26
<b><i>Chapitre II : CADRE THEORIQUE ET EMPIRIQUE DE L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE PRATIQUE DE NOTATION OBJECTIVE DES RH DE LA MAIRIE DE COTONOU .....</i></b>	28
<u>Section 1</u> : Cadre théorique de l'étude et méthodologie de l'étude .....	29
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude .....	29

A) Fixation des objectifs et hypothèses de l'étude .....	29
1- Objectif général .....	29
2- Objectifs spécifiques .....	29
B) Causes et hypothèses liées au problème en résolution .....	30
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1.....	30
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2 .....	30
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 3.....	31
4- Construction du tableau de bord de l'étude .....	32
C) Revue de littérature .....	34
1- Clarification du concept de l'évaluation des performances .....	34
2- Contributions antérieures au problème de fixation d'objectifs en amont aux agents à évaluer .....	36
3- Contributions antérieures des auteurs sur le problème de la non objectivité dans l'attribution des notes aux agents .....	38
4- Exposé des contributions antérieures sur le problème de mauvaises pratiques de l'évaluation basée sur la notation .....	40
<u>Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée</u> .....	42
A) Approche théorique de la méthodologie.....	42
B) Dimension théorique de la méthodologie .....	44
<u>Section II : Collecte des données de vérification des hypothèses et condition de mises en œuvre des solutions</u> .....	46
<u>Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données</u> .....	46
A) Condition de réalisation de l'enquête .....	46
B) Présentation et analyse des données .....	47
C) Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....	53
D) Etablissement du diagnostic .....	55
<u>Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre</u> .....	56
A) Approches de solutions .....	56
B) Conditions de mise en œuvre des approches de solutions .....	64
Conclusion générale .....	67
Tableau de synthèse de la problématique sur l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou .....	69
Références bibliographiques .....	73
Annexes .....	75