

RIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

\* \* \* \* \*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\* \* \* \* \*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

\* \* \* \* \*

OPTION : Management

FILIERE : Gestion des Ressources  
Humaines (GRH)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

ANNEE ACADEMIQUE : 2010- 2011

Sujet de mémoire

**CONTRIBUTION A LA RATIONALISATION DES  
ACCESSOIRES DES SALAIRES ACCORDES AU  
PERSONNEL DU MINISTERE DU TRAVAIL ET  
DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Réalisé et soutenu par :

**Egounlétin Bernard HONGA**

Maitre de stage :

**Adjaraton ALES**

**Directrice des Ressources  
Humaines du MTFP**

Directeur de mémoire :

**Paul LOKO LOKOSSOU**

**Administrateur civil  
Sociologue  
Chargé de Cours à l'ENAM**

**Mars 2012**



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

*cessoires des salaires accordés au personnel du MTFP*

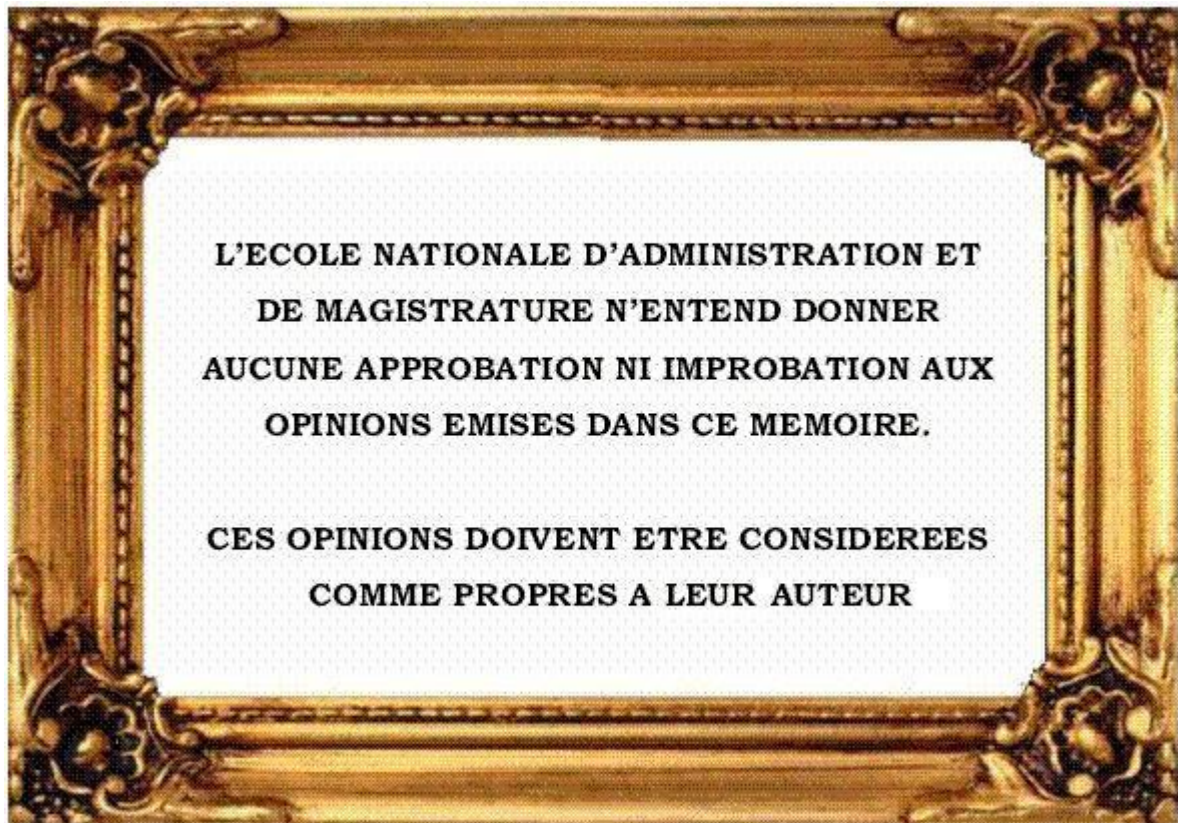
---

[\*Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features\*](#)

**PRESIDENT : Denis YEHOUENOU**

**VICE PRESIDENT : Gilbert FANOU**

**MEMBRE : Florentin NANGBE**



## DICACES

### **A**

- ✚ mon frère aîné, **Jérôme HONGA**, pour son amour fraternel et son soutien indéfectible ;
- ✚ mon épouse **Pélagie HOUNKPEVI**, pour sa compréhension et son soutien indéfectible durant toute ma formation ;
- ✚ mes enfants **Spéro, Jélus et Adiël**, afin que ce travail soit pour eux la vieille corde au bout de laquelle ils tisseront les leurs ;
- ✚ toutes et tous, je dédie ce mémoire.



## REMERCIEMENTS

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

Certes, nous ne saurions énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié, mais nous ne pouvons cependant ne pas nous empêcher de mentionner quelques uns. C'est pourquoi, nous nous faisons le devoir de témoigner particulièrement la contribution appréciable de :

- notre Directeur de Mémoire, monsieur **LOKO LOKOSSOU Paul** qui, malgré ses nombreuses charges tant académiques que professionnelles, a accepté encadrer ce mémoire. Qu'il en soit infiniment remercié ;
- notre maître de stage, madame **Adjaratou ALES**, pour sa gratitude ;
- nos formateurs que nous ne saurions citer individuellement ici. Merci à vous pour avoir accepté partager avec nous vos connaissances ;
- au Président et les membres du jury, à qui est revenue la responsabilité de juger ce travail ;
- les frères et sœurs en particulier **Jérôme et Richard HONGA**, les amis frères en particulier **Firmin LOKO, Martin HOUSSOU, François HOUSSOU et Kadiri KITOYI** sans oublier les différents chefs services et les collègues du MTFP en particulier **Gaston YEKOU, Yves ZANNOU, Normil CHARLES, Ferdinand LALY,**



**, Franck TOBOSSI, Sanny LAOUROU,**

ous ceux qui n'ont ménagé aucun effort

pour répondre à notre questionnaire.

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

- APE** : Agents Permanents de l'Etat
- MTFP** : Ministère du Travail et de la Fonction Publique
- SGM** : Secrétariat Général du Ministère
- DGFP** : Direction Générale de la Fonction Publique
- DRSC** : Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
- SGAPE** : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
- CODIR** : Comité de Direction
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

## S TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX	Pages
<u>Tableau n°1</u> : répartition du personnel du MTFP par statut .....	14
<u>Tableau n°2</u> : répartition du personnel par catégorie et par sexe.....	15
<u>Tableau n° 3</u> : répartition du personnel par tranche d'âge .....	17
<u>Tableau n°4</u> : répartition du personnel par ancienneté.....	19
<u>Tableau n°5</u> : répartition des agents par département.....	20
<u>Tableau n°6</u> : répartition des primes accordées au personnel .....	27
<u>Tableau n°7</u> : regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	36
<u>Tableau n°8</u> : synthèse des approches théoriques par Problème spécifique.	43
<u>Tableau n°9</u> : tableau de bord de l'étude.....	50
<u>Tableau n° 10</u> : récapitulatif de l'administration du questionnaire.....	63
<u>Tableau n°11</u> : vérification de l'hypothèse n°1.....	65
<u>Tableau n°12</u> : vérification de l'hypothèse n°2.....	67
<u>Tableau n°13</u> : vérification de l'hypothèse n°3.....	70

## DES GRAPHIQUES

LISTE DES FIGURES	Pages
<u>Figure n°1</u> : répartition du personnel du MTFP par statut.....	15
<u>Figure n°2</u> : répartition du personnel par catégorie et par sexe.....	16
<u>Figure n°3</u> : répartition du personnel par tranche d'âge.....	18
<u>Figure n°4</u> : répartition du personnel par ancienneté .....	19
<u>Figure n°5</u> : répartition des agents par département.....	21
<u>Figure n°6</u> : vérification de l'hypothèse n°1.....	65
<u>Figure n°7</u> : vérification de l'hypothèse n°2 .....	68
<u>Figure n°8</u> : vérification de l'hypothèse n°3.....	71
<u>Figure n°9</u> : les étapes types d'un processus d'évaluation du rendement.....	78

## Ressources Humaines :

- Richesses et moyens humains dont une organisation peut disposer pour améliorer ses résultats ;
- Facteurs humains de production sur lesquels il faut investir au même titre que les machines ;
- Potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'améliorer ses résultats.

**Objectif** : énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

**Efficacité** : c'est le ratio Résultats obtenus/Résultats attendus (objectifs).

**Efficience** : capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. La relation ici n'est plus entre attente et résultat mais entre résultat et ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

**Motivation** : la motivation désigne un facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou de telle façon. Motiver, c'est créer des conditions qui poussent l'individu à agir, c'est stimuler.

**Indemnités** : elles ont pour objet de compenser certaines charges ou aléas professionnels excédant les conditions normales de l'emploi, de rembourser les frais exposés ou susceptibles d'être exposés du fait des fonctions exercées.

**Primes** : elles sont octroyées en vue de récompenser la manière exemplaire de servir ou de compenser certaines charges ou aléas professionnels excédant les conditions normales de l'emploi et de rembourser les frais, exposés ou susceptibles d'être exposés du fait des fonctions exercées.

Malgré l'engagement au plus haut niveau de l'Administration, force est de constater que des actions significatives de réforme de la fonction publique ne se sont pas encore réalisées jusqu'à ce jour. Les actions les plus récentes et les progrès enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre du programme national de ces réformes n'ont toujours pas suffisamment intégré la composante qu'est la gestion des ressources humaines. En conséquence, les changements de comportement escomptés sont peu perceptibles.

Une analyse sommaire de la gestion des ressources humaines du MTFP montre que la fonction publique dispose des ressources humaines en quantité. Mais la qualité des agents ne permet pas toujours aux structures en place d'atteindre de manière efficace et efficiente leurs objectifs.

La rémunération est l'un des éléments importants de la mise en place des fondements d'un secteur public efficace qui sont, entre autres, une solide capacité d'élaboration et de coordination des politiques à l'échelon central, des systèmes de prestations efficaces et un personnel motivé et compétent.

Or, l'état des lieux de la rémunération du personnel au MTFP a révélé un problème de gestion défailante de l'attribution des accessoires des salaires. C'est ce qui justifie le choix du sujet de notre mémoire intitulé : « **Contribution à la rationalisation des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP** ».

de proposer des approches de solutions à général qu'est la mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP. Ce problème général se manifeste à travers trois problèmes spécifiques à savoir : absence de lien entre les avantages accordés et les performances du personnel, caractère non incitatif des primes et indemnités octroyés au personnel, Gestion peu objective des activités rémunérées de certaines directions techniques.

Dans une optique de recherche d'approches de solutions aux problèmes évoqués ci- dessus, les objectifs ci-après ont été définis :

**Objectif général : suggérer aux autorités du MTFP les conditions de gestion des primes et indemnités pour un meilleur rendement des agents.**

Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ proposer un système efficace de gestion des accessoires des salaires qui permette de motiver le personnel ;
- ✓ suggérer aux autorités du MTFP l'élaboration d'un système de gestion des primes basée sur le mérite ;
- ✓ proposer des critères objectifs d'octroi des avantages liés aux activités dans les directions techniques.

Dans la méthodologie adoptée, les hypothèses ont été formulées et vérifiées par des enquêtes de terrain. Cela a permis d'aboutir aux résultats obtenus, en identifiant les causes réelles des problèmes posés.

Les résultats obtenus ont montré la nécessité de mettre en place un système efficace de valorisation des ressources humaines grâce à la



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

personnel. Dans ce cadre, il urge de mettre à jour la politique de rémunération des performances lié à l'octroi des accessoires des salaires.

Aussi, convient-il de revoir les critères actuels d'attribution des primes liées aux activités rémunérées de certaines directions techniques afin que le personnel soit motivé.

## SOMMAIRE

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : DE LA PROBLEMATIQUE DE LA CONTRIBUTION A LA RATIONNALISATION DES ACCESSOIRES SALARIAUX ACCORDES AU PERSONNEL DU MTFP .....</b>	<b>3</b>
<u>Section 1</u> : Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage à la DRH/MTFP.....	4
<u>Section 2</u> : Le ciblage de la problématique et la vision globale de sa résolution.....	34
<b>CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>45</b>
<u>Section 1</u> : Le cadre théorique et la méthodologie de l'étude.....	46
<u>Section 2</u> : La collecte et l'analyse des données.....	62
<b>CHAPITRE DEUXIEME : DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE MEILLEURE GESTION DES ACCESSOIRES SALARIAUX ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME.....</b>	<b>73</b>
<u>Section 1</u> : Les approches de solutions liées à une meilleure gestion des accessoires salariaux accordés au personnel du MTFP et les perspectives d'une politique de rémunération à la performance du Ministère.....	74
<u>Section 2</u> : Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions proposées.....	84
CONCLUSION GENERALE.....	87

Depuis les assises historiques de la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, la modernisation de la Fonction Publique béninoise a été une priorité pour les Gouvernements successifs. Les états généraux de la Fonction Publique et de la modernisation de l'administration, tenus à Cotonou en décembre 1994, après avoir diagnostiqué les maux qui minent l'administration béninoise ont recommandé des actions hardies pour permettre de corriger ces dysfonctionnements aux fins d'assurer des services publics de qualité aux citoyens.

Lesdites recommandations sont, entre autres, la promotion et le développement des ressources humaines. L'amélioration continue des performances des ressources humaines est l'une des conditions fondamentales de la productivité des services publics. Un service public de qualité doit être basé sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Mais cette nouvelle approche de gestion met l'accent plus sur la gestion des ressources financières et matérielles en vue de l'obtention des résultats, mais ne fait pas une bonne place aux ressources humaines devant permettre d'atteindre lesdits résultats. La Gestion des Ressources Humaines doit permettre d'acquérir les ressources humaines de qualité, développer leurs compétences, gérer leurs effectifs et surtout les motiver à produire des services publics de qualité.

A cet effet, la question centrale de la motivation devient une problématique majeure dans la fonction publique. Elle représente un

améliorer la performance des ressources

Pour suppléer le faible niveau des traitements de base des fonctionnaires béninois en général, des accessoires des salaires sont accordés sous forme de primes ou indemnités. Ces accessoires salariaux qui sont versés au personnel ou à certaines catégories de personnel du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (*primes de lait, primes de gestion, primes de rendement, primes spécifique*), sont attribués suivant des modalités qui ne sont pas totalement clarifiées et formalisées dans un document de référence. Ce déficit de formulation atténue le caractère incitatif de ces accessoires salariaux, car ils sont alors appréhendés par les agents qui en bénéficient comme des sursalaires et les motivations fondamentales qui ont présidé à leur mise en place sont oubliées. En réalité, dans l'esprit des agents, ils ne sont plus véritablement reliés à un préjudice (indemnité) ou à un comportement positif à promouvoir (prime) d'où l'intérêt du sujet : « **Contribution à la rationalisation des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP** ».

En vue d'analyser la situation et de proposer des axes d'amélioration du système de gestion de ces avantages financiers, ce mémoire est structuré autour de 3 chapitres :

- le chapitre préliminaire est consacré aux observations de stage et du ciblage de la problématique ;
- le chapitre premier aborde la méthodologie, la revue de littérature, la collecte des données ainsi que leur traitement ;
- le dernier chapitre traite des approches de solutions et des conditions de leur mise en œuvre.

## CHAPITRE PRELIMINAIRE

DE LA PROBLEMATIQUE DE LA CONTRIBUTION  
A LA RATIONNALISATION DES ACCESSOIRES  
SALARIAUX ACCORDES AU PERSONNEL DU  
MTFP

ré dans un premier temps, au cadre institutionnel du stage qui est la Direction des Ressources Humaines . Ensuite, une problématique sera dégagée à partir des constats faits au cours du stage.

## **Section 1. Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage à la DRH/MTFP**

La Direction des Ressources Humaines (DRH) a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique. Ce stage a permis de mener les recherches nécessaires à l'étude.

### **Paragraphe 1. La présentation de la Direction des Ressources Humaines du MTFP**

Avant d'aborder cette présentation, il serait intéressant de faire un bref aperçu sur le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) dont relève la Direction des Ressources Humaines

#### **A- Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP)**

Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique est situé à Xwlacodji, vieux quartier de Cotonou et jouxte la Société des Ciments du Bénin (SCB).

Concernant le volet ressources humaines, il y a lieu de préciser que le Ministère du Travail et de la Fonction Publique compte, au 1<sup>er</sup> décembre 2011, un effectif de 445 agents, dont :

- ✓ 398 agents permanents de l'Etat (89,44%) ;
- ✓ 22 agents contractuels de l'Etat (4,94%) ;
- ✓ 25 agents contractuels reversés (5,62%).

era appréhendée à travers son historique, ses missions et ses structures d'une part, son environnement d'autre part.

## **1- HISTORIQUE, MISSIONS ET STRUCTURES**

Il s'agira ici de présenter l'historique et les missions du Ministère et ensuite les différentes structures qui le composent.

### **a- Historique et missions**

L'organisation du MTFP a évolué au cours des dernières années. Avant 1990, il était dénommé Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS) avec en filigrane la Fonction Publique. Par la suite, il deviendra Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA) et Ministère du Travail et des Affaires Sociales jusqu'en 1996. Il s'est transformé à partir de cette date en Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA). A partir de 2006, la réforme administrative ne fera plus partie du Ministère et celui-ci deviendra jusqu'à ce jour le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP).

Le Décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique stipule que le MTFP a pour mission la définition et la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de la fonction Publique.

A ce titre, il est chargé

- ✓ de la conception, du suivi et du contrôle de la législation du travail, de la médecine du travail et de la sécurité sociale ;

l'adaptation constante du profil de la  
Fonction Publique aux exigences du progrès et de la  
modernisation ;

- ✓ de la définition et de la mise en œuvre de la politique de recrutement des agents de l'État ;
- ✓ de l'impulsion, du suivi et du contrôle de la gestion des personnels de l'État ;
- ✓ de la définition et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue des agents de l'État et des travailleurs des différentes catégories socioprofessionnelles régis par le code du Travail.

La structure organisationnelle du Ministère comprend le cabinet du ministre, l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics, le Secrétariat Général du Ministère, les directions techniques, les directions départementales et les organismes sous tutelles qui sont : la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), l'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC), le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE) et le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

Le Secrétariat Général du Ministère, au terme du décret n° 2006 408 du 10 août 2006, est chargé de :

- ✓ programmer, impulser, coordonner et évaluer les activités des différents services du ministère ;
- ✓ viser et soumettre à la signature du Ministre tous les projets de correspondances et d'actes en provenance des services du

- ✓ suivre conformément aux instructions du Ministre l'exécution des décisions prises dans le domaine des attributions du ministère par le Président de la République et le Gouvernement ;
- ✓ superviser les activités de la Direction des Ressources Humaines (DRH), de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- ✓ assurer sur le plan technique, les liaisons avec l'extérieur du ministère, notamment avec les autres ministères.

Outre ces missions, le Secrétariat Général du Ministère assure l'organisation des sessions du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique et toutes autres tâches à lui confiées par le Ministre du Travail et de la Fonction Publique. Il constitue la mémoire du ministère.

**b- Les directions générales du Ministère :** elles sont au nombre de trois :

1. la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) qui comprend :
  - la Direction du recrutement des agents de l'État (DRAE) ;
  - la Direction de la réglementation et du suivi des carrières générale (DRSC) ;
  - la direction du contentieux et des archives (DCA).
2. la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) qui comprend :

formation continue des agents de l'État

(DFCAE) ,

- la Direction de la formation continue de la main d'œuvre et de l'apprentissage (DFCMA) et ;
- la Direction de la valorisation des ressources humaines et de l'employabilité (DVRHE) ;

3. la Direction Générale du Travail qui comprend :

- la direction des normes du travail (DNT) ;
- la direction des relations professionnelles (DRP) ;
- la direction de la santé au travail (DST) et ;
- la Direction de la sécurité sociale et de la mutualité (DSSM).

En outre, les Directions départementales au nombre de six (6) relèvent du Secrétariat général du ministère et comprennent : un Secrétariat administratif, un Service de la carrière des agents de l'État et des collectivités locales, un Service de la médiation et des relations professionnelles, un Service de l'inspection du travail et un service de la formation continue et de l'apprentissage.

Le MTFP constitue l'interface de tous les ministères en ce qui concerne la gestion du personnel de l'État dans le domaine de la programmation, de suivi des effectifs, du recrutement, de la gestion des carrières et la retraite d'une part, la valorisation des ressources humaines (agents de l'État et de la main d'œuvre en général) d'autre part. Deux directions générales, à savoir la DGFP et la DGRCE, jouent également le rôle d'interface principalement avec un certain nombre de

les organisations syndicales à travers la Direction du travail et les Directions départementales.

Mais dans quel environnement fonctionnent ces diverses structures ?

## 2- ENVIRONNEMENT DU MTFP

### a- La macro environnement

Il comprend essentiellement les environnements juridico-institutionnel et technologiques.

Au plan juridique, le MTFP est réglementé par le décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère. Il ne possède ni la personnalité morale ni l'autonomie financière. En effet, il n'a pas de patrimoine propre et n'est pas titulaire des droits et obligations qu'il a pu faire naître.

Au plan institutionnel, le MTFP travaille de concert avec les autres départements ministériels à la réalisation du Programme d'Action du Gouvernement. Il collabore avec plusieurs organisations internationales, régionales et sous régionales notamment l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines (OFPA), le Centre Régional Africain de Développement et d'Administration du Travail (CRADAT), la Conférence Internationale de Prévoyance Sociale (CIPRES) etc.

Au plan technologique, plusieurs outils de gestion contribuent à la réalisation des missions du MTFP. Il s'agit du :

- Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH) ;

férence (FUR) ;

- Tableau de bord des agents de l'Etat ;
- Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, des statuts particuliers des corps ainsi que du décret portant régime d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Au plan institutionnel, plusieurs organes mis en place au MTFP permettent à l'institution de réaliser ses missions. Il s'agit :

- du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique (CCFP) ;
- de la Conférence des Gestionnaires des Ressources Humaines ;
- du Comité chargé de la veille sociale ;
- du Conseil National du Travail (CNT) ;
- de la Commission Nationale de Santé et de Sécurité au Travail (CNSST).

### **b- Le micro environnement**

Il est composé des fournisseurs et prestataires de service et des partenaires sociaux.

Les fournisseurs et prestataires de service regroupent les petites et moyennes entreprises, les établissements à caractère commercial, et les cabinets de consultation ou de formation.

Quant aux partenaires sociaux, il s'agit des Centrales et Confédérations Syndicales, les organisations syndicales internes du MTFP à savoir le Syndicat des Travailleurs du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (SYNTRA/MTFP), le Syndicat Autonome des Travailleurs du Ministère du Travail et de la Fonction Publique

Syndicat National des Corps de  
Administration du Travail (SYNACAT).

Par ailleurs, certains outils tels que le cadre organique et le plan de formation du ministère permettent aux gestionnaires de déterminer les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement des structures et d'en planifier l'acquisition.

## **B- Présentation de la Direction des Ressources Humaines (DRH)**

### **1- Les attributions de la DRH**

Conformément aux dispositions de l'arrêté n°207/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, celle-ci assure la gestion du personnel du Ministère.

A ce titre, elle est chargée de (du) :

1. la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;
2. renforcement des capacités et de la valorisation des ressources humaines du Ministère ;
- 3- l'administration des personnels ;
- 4- relations sociales au sein du ministère.

#### **a- Structuration de la DRH**

La Direction des Ressources Humaines, à part le Secrétariat administratif (SA), comprend :

- le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines(SPVRH) ;
- le Service de l'Administration des Personnels(SAP) ;
- le Service de Gestion des Relations Sociales(SGRS).

Humaines (SH VRII)

Le service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines est chargé de :

- l'élaboration des statistiques du personnel ;
- développement des ressources humaines ;
- la gestion prévisionnelle du personnel ;
- la coordination des activités de recrutement pour le ministère ;
- la motivation, et du suivi de l'évolution professionnelle du personnel ;
- la centralisation et de la prévision des besoins en formation du personnel ;
- la mise en œuvre et du suivi du plan de formation et de la programmation des actions de formation ;
- la promotion, de la formation, du perfectionnement et du recyclage du personnel ;
- l'évaluation de l'impact des actions de formation sur les performances du personnel ;
- la promotion des agents inscrits sur la liste d'aptitude au regard des performances et en collaboration avec les directions techniques du ministère ;
- la description et de l'évaluation des postes de travail.

## ation des personnels (SAP).

Le service de l'Administration des Personnels est chargé de

- l'élaboration des actes d'administration par catégories ou groupes de catégories
- la coordination des activités de notation annuelle du personnel ;
- l'élaboration des actes de conclusions, de renouvellement, de suspension et de résiliation des contrats ainsi que des avenants ;
- la gestion du fichier et des dossiers individuels du personnel ;
- renforcement des capacités en matière de Gestion des Ressources Humaines ;
- la gestion des congés, de la discipline et des positions.

### 3- Le service chargé de la gestion des relations sociales(SCGRS).

Le Service de la Gestion des Relations Sociales est chargé de (du)

- l'accueil et toutes communications ou relations au niveau des personnels agents permanents de l'Etat et contractuels ;
- la coordination des relations avec les syndicats et/ ou les instances paritaires du Ministère ;
- la coordination des relations mutualistes et/ ou de la gestion de cantine ;
- règlement des contentieux relatifs aux personnels ;
- la coordination de l'assistance aux personnels ;
- la présentation du bilan social du Ministère ;
- l'hygiène, de la sécurité de la santé au travail ;
- la prévision et des soins médicaux ;
- l'élaboration des actes d'évacuation sanitaire ;
- faire le point des repos sanitaires ;

de maternité ;

- suivre les dossiers de congé de maladie, de longue durée et des congés de convalescence ;
- la métrologie d'ambiance au travail (évaluation des facteurs de nuisance au travail) ;
- l'information et la sensibilisation du personnel sur le risque professionnel.

Le stage pratique dans cette Direction a permis de recueillir des données statistiques sur l'ensemble du personnel du Ministère du Travail et de la Fonction Publique qui se présentent comme suit :

### Analyse démographique du personnel du MTFP

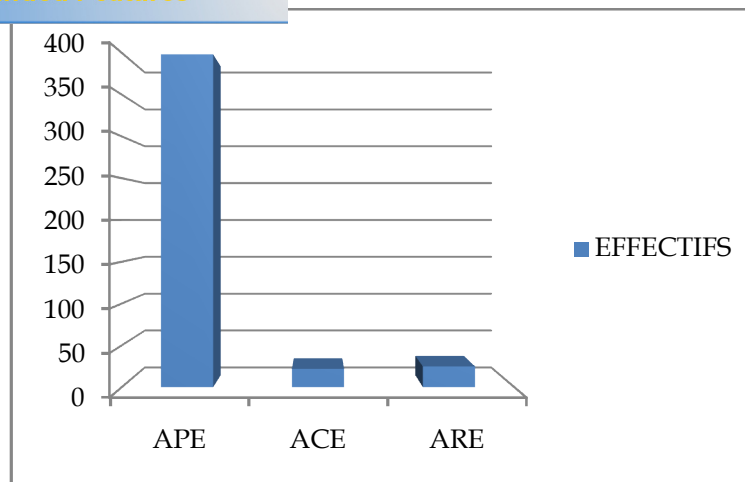
#### 1- Répartition par statut des ressources humaines disponibles

Tableau n°1 : Répartition du personnel par statut à la date du 1<sup>er</sup> décembre 2011

STATUT	APE		ACE		ARE		TOTAL	
	H	F	H	F	H	F	H	F
TOTAL PAR SEXE	247	151	17	5	15	10	279	166
EFFECTIFS	398		22		25		445	
POURCENTAGE/ STATUT/SEXE	55,51%	33,93%	3,82%	1,12%	3,37%	2,25%	62,7%	37,3%
POURCENTAGE	89,44		4,94		5,62		100%	

Source : DRH/MTFP

Les données de ce tableau sont illustrées par le graphique n°1.



L'analyse de ce graphique montre que l'effectif des ressources humaines disponibles dans l'organisation est de 445 dont 90,56% d'Agents Permanents de l'Etat, 9,54% de contractuels de l'Etat. Ces répartitions font apparaître que le MTFP dispose d'assez de personnel permanent pour la réalisation de sa mission contrairement à certains ministères dont ceux nouvellement créés qui sont obligés de faire appel à du personnel précaire même à des postes stratégiques pour l'organisation.

## 2- Répartition des agents par catégorie et par sexe

Le tableau ci-dessus présente les effectifs par catégorie et par sexe.

**Tableau n°2 : Répartition du personnel MTFP par catégorie et par sexe**

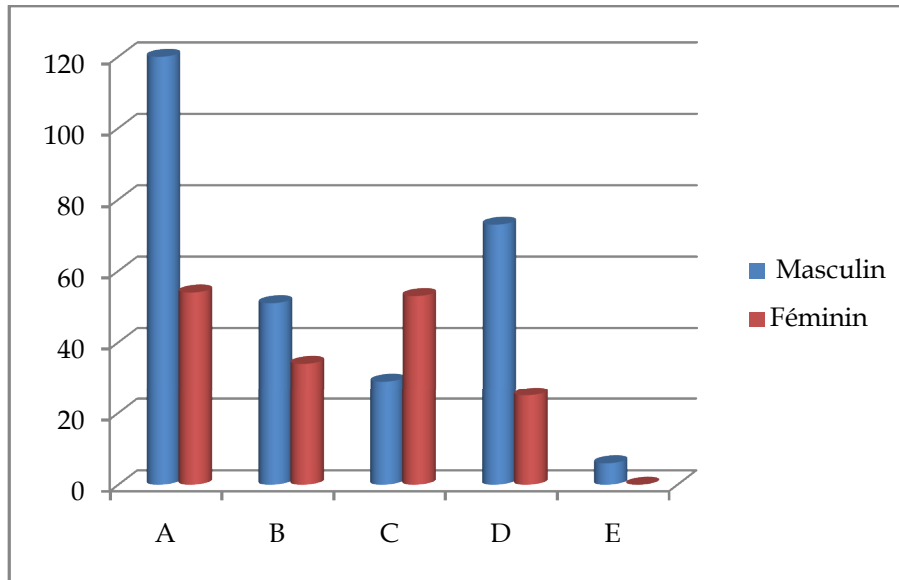
Catégories	A		B		C		D		E		TOTAL	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
EFFECTIF	120	54	51	34	29	53	73	25	6	0	279	166
%/STATUT/SEXE	27%	12%	11%	8%	6%	12%	16%	6%	1%	0%	63%	37%
TOTAL	174		85		82		98		6		445	
%	39%		19%		18%		22%		1%		100%	

**Source: DRH/MTFP**

ous illustre les données présentées dans le

tableau n° 4.

### Graphique n°2



De l'analyse de ce graphique, il ressort que :

- les agents de la catégorie A sont en grand nombre avec un effectif de 174 agents représentant 39% de l'effectif total des agents dont 120 agents de sexe masculin et 54 agents de sexe féminin ;
- les agents de la catégorie D viennent en deuxième position avec un effectif de 98 agents représentant 22% de l'effectif total des agents dont 73 agents de sexe masculin et 25 agents de sexe féminin ;
- les agents de la catégorie B sont en troisième position avec un effectif de 85 agents représentant 19% de l'effectif total des agents dont 51 agents de sexe masculin et 34 de sexe féminin ;

catégorie C sont en quatrième position avec un effectif de 62 agents représentant 18% de l'effectif total des agents dont 29 agents de sexe masculin et 53 de sexe féminin ;

- les agents de la catégorie E sont en dernière position avec un effectif de 6 agents tous du sexe masculin représentant 1% de l'effectif total des agents.

De cet effectif, il peut être dégagé un taux d'encadrement de 58,20 % de l'effectif total.

Enfin, de ce qui précède, il ressort que les agents de sexe masculin sont en majorité avec un effectif de 279 agents représentant 63% de l'effectif total des agents tandis que ceux du sexe féminin sont au nombre de 166 soit 37 % de l'effectif total.

### 3- Répartition des agents par tranche d'âge

Les différentes tranches d'âges n'enregistrent pas les mêmes effectifs d'agents. Le tableau ci-après fait le point des effectifs par tranches d'âge.

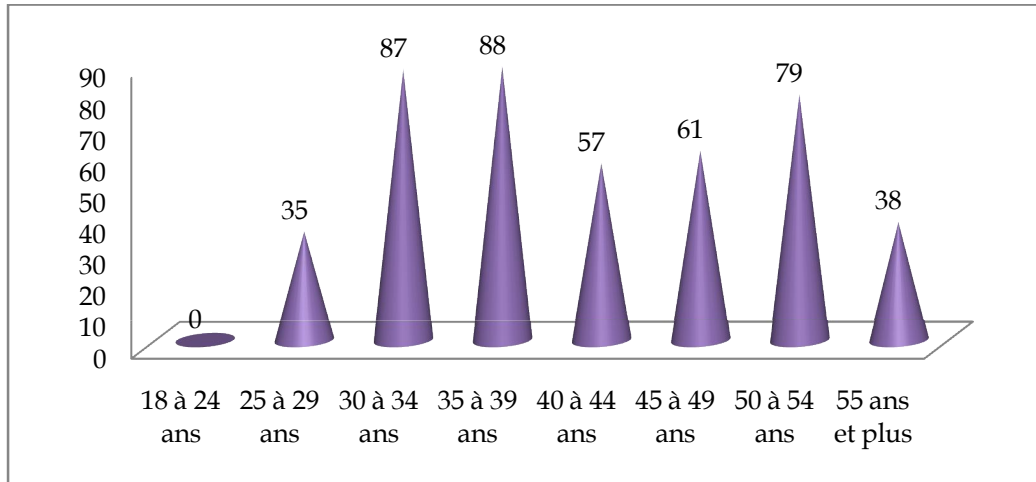
**Tableau n°3 : Répartition des agents par tranche d'âge**

Groupe d'âge	18 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 à 54 ans	55 ans et plus	TOTAL
Effectifs	0	35	87	88	57	61	79	38	445
Pourcentage	0,0%	7,9%	19,6%	19,8%	12,8%	13,7%	17,8%	8,5%	100%

**Source: DRH/MTFP**

nts par tranche d'âges est illustrée au

**Graphique n°3**



Les agents appartenant au groupe d'âge 30 à 40 ans et 50 à 55 ans sont les plus nombreux au MTFP. Viennent ensuite ceux du groupe 40 à 50 ans et ceux qui ont 55 ans et plus, enfin ceux dont l'âge est compris entre 25 et 30 ans.

L'analyse de la répartition par tranche d'âge confirme la jeunesse du personnel, ce qui peut être un signe de dynamisme et de vitalité dans l'exécution des actions si le renforcement des capacités opérationnelles du personnel est assuré et que le système de motivation est aussi bien élaboré.

**4- Répartition des agents par ancienneté**

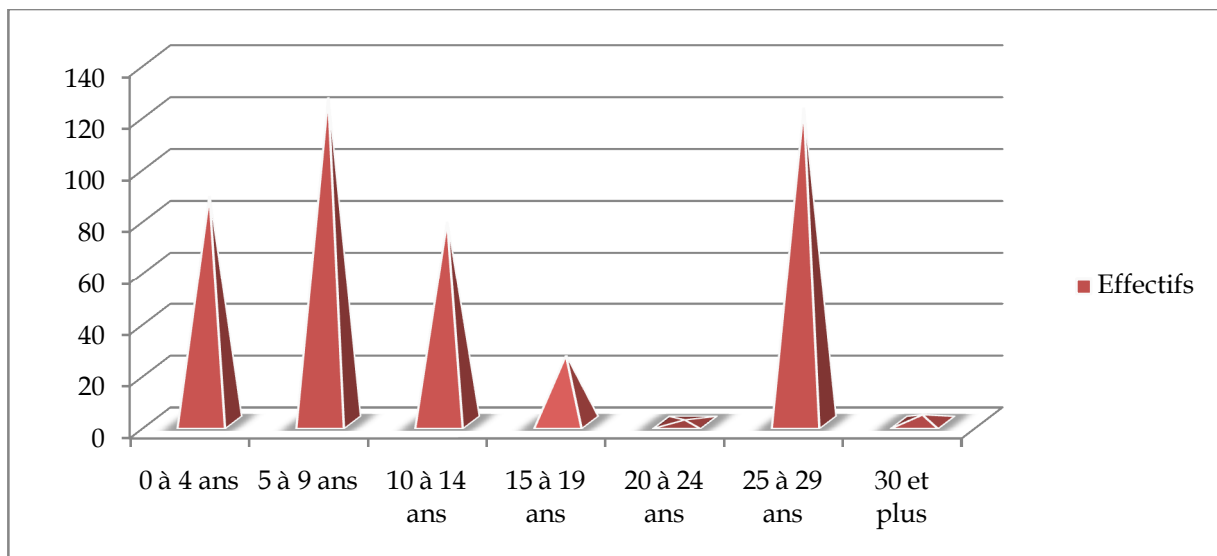
Selon la tranche à laquelle ils appartiennent, les agents du ministère n'ont pas la même ancienneté. Le tableau ci-après présente la situation.

Ancienneté	0 à 4 ans	5 à 9 ans	10 à 14 ans	15 à 19 ans	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 et plus	TOTAL
Effectifs	88	126	78	26	1	122	3	444
Pourcentage	19,8%	28,4%	17,6%	5,9%	0,2%	27,5%	0,7%	100%

**Source:** DRH/MTFP

La répartition des agents par ancienneté est illustrée par le graphique n°4 ci-dessous.

### Graphique n°4



L'examen des données fait apparaître que 65,8 du personnel a moins de quinze (15) ans de service, ce qui confirme la jeunesse relative du personnel.

Par ailleurs, 25,5% du personnel a plus de 25 ans de service et pourrait jouir des droits à la retraite dans les cinq (05) années à venir. Cela révèle la tendance qu'un tiers du personnel dont les plus expérimentés quitteraient l'organisation dans les années à venir, ce qui

compétences qu'il faudrait compenser par la  
préparation des jeunes cadres à prendre la relève.

### Répartition des agents par département

Le personnel du MTFP est réparti dans tous les départements du pays au sein des structures déconcentrées du ministère. Les différents effectifs dans chacun des départements se présentent comme suit.

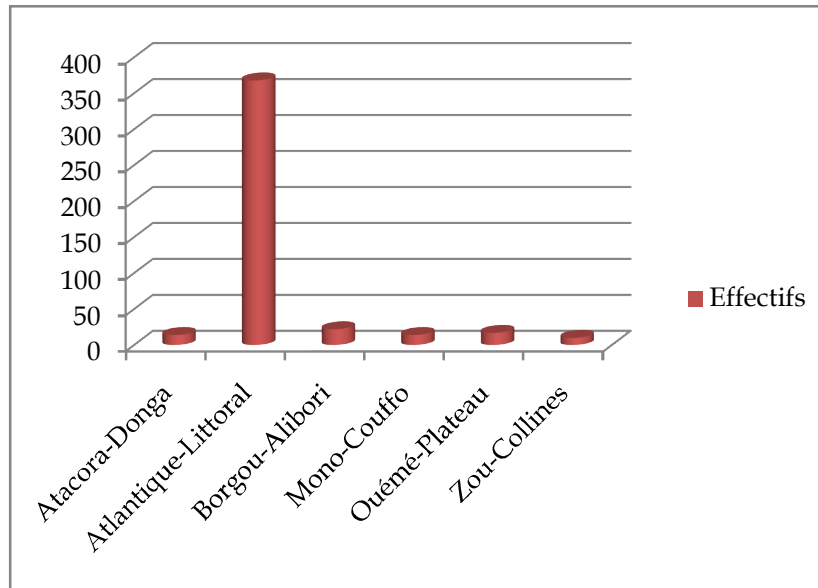
**Tableau n°5**

N° d'ordre	Départements	Effectifs	Pourcentage
1-	Atacora-Donga	14	3,1%
2-	Atlantique-Littoral	368	82,7%
3-	Borgou-Alibori	22	4,9%
4-	Mono-Couffo	14	3,1%
5-	Ouémé-Plateau	17	3,8%
6-	Zou-Collines	10	2,2%
TOTAL		445	100%

**Source: DRH/MTFP**

épartement est illustrée au graphique n°5.

**Graphique n°5**



De l'analyse du graphique ci-dessus présenté, il ressort que les agents sont plus concentrés dans les départements de l'Atlantique et du Littoral avec un effectif de 368 agents soit 82,7% de l'effectif total. Il convient de noter un déséquilibre significatif dans la répartition géographique du personnel. Certaines statistiques permettent d'illustrer cette analyse : plus de 80% de l'effectif du Ministère est concentré à Cotonou, la capitale économique. Cet effectif réparti dans les autres départements apparaît très insuffisant pour la mise en œuvre dans toutes les communes de la mission confiée au Ministère du Travail et de la Fonction Publique notamment l'accompagnement du processus de décentralisation en cours dans le pays.

## ctions de stage à partir de l'état des

### **I- Les observations de stage**

Le stage pratique qui s'est déroulé à la DRH du MTFP a permis, non seulement de confronter les connaissances théoriques aux réalités de la vie professionnelle, mais aussi d'observer attentivement la mise en œuvre des pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui existent et d'orienter les recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées.

Les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines du MTFP seront analysées sur la base des attributions de la DRH.

Les observations et constats ont été faits par rapport à :

- ❖ l'évaluation des performances du personnel ;
- ❖ la gestion de rémunération ;
- ❖ la gestion de la mobilité interne du personnel ;
- ❖ la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- ❖ la gestion de la formation du personnel.

#### **A- L'évaluation des performances du personnel**

L'évaluation des performances des agents permet d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs qui leur sont fixés, d'identifier les facteurs ayant influencé les résultats et de définir de nouveaux modèles de fonctionnement plus performants. L'évaluation du rendement du personnel est donc en réalité le fondement de l'amélioration du service fourni et de la performance de l'agent.

évaluation mis en place est l'annotation, inscrite par les dispositions de l'article 52 de la Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et du décret 418 du 31 décembre 1990.

L'annotation 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 ;
- à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

C'est également une méthode d'appréciation qui permet d'évaluer la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Ainsi définie, la notation comporte deux éléments :

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

Aux termes des dispositions de l'article 52 alinéa 1<sup>er</sup> du SGAPE, « tout APE 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 ».

Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé dénommé «bulletin individuel de notes» qui comporte différents critères. Cet imprimé comporte trois grandes parties relatives à (aux)

- l'identification de l'agent ;
- l'historique de carrière ;
- propositions de note.

ditions du Décret 418 du 31 décembre 1990, les critères d'appréciation sont différents pour chacune des catégories des agents de l'Etat et se présentent comme suit :

➤ Catégorie A

- connaissances professionnelles ;
- culture générale ;
- efficacité et/ ou capacité d'encadrement et de direction ;
- disponibilité et sens du service public

➤ Catégorie B

- connaissances professionnelles ;
- sens d'organisation et méthodes dans le travail ;
- assiduité et efficacité ;
- sens du service public

➤ Catégorie C

- connaissances professionnelles ;
- ponctualité ;
- efficacité ;
- soins et rapidité dans l'exécution des tâches

➤ Catégorie D

- ponctualité ;
- efficacité ;
- soins et rapidité dans l'exécution des tâches ;
- tenue dans le service.

Dans la pratique, les difficultés soulevées par la mise en œuvre de l'annotation sont liées à :

- L'absence de critères pertinents, quantifiables et mesurables ;

l'objectifs puis qu'on ne peut apprécier  
quelqu'un qu'après lui avoir fixé des objectifs ;

- L'absence de communication entre le supérieur hiérarchique et l'agent noté ;
- L'absence de suivi des agents dans l'exécution de leurs activités.

## **B- La gestion de rémunération**

Aux termes de l'article 124 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986, tout agent permanent de l'Etat a droit, après service fait, à une rémunération comprenant un traitement soumis à retenue pour pension ou salaire et des accessoires du traitement.

Le traitement soumis à retenue pour pension est l'élément principal de la rémunération, il est défini par un coefficient dénommé indice de traitement affecté à chaque grade et échelon de la hiérarchie des corps des agents permanents de l'Etat. Actuellement la valeur du point indiciaire est égale à 3007 CFA.

L'article 125 quant à lui précise les accessoires du traitement de base.

D'autres éléments figurent sur la fiche de paie et qu'on pourrait considérer comme des éléments constitutifs des avantages sociaux mais qui sont payés en numéraire à l'APE nommé dans une fonction administrative :

- les frais de téléphone,
- les frais d'électricité,

de véhicule, quant l'intéressé ne dispose pas de véhicule de service ou de fonction.

Par ailleurs, il y a d'autres indemnités qui sont octroyées au personnel et qui ne figurent pas sur la fiche de paie. Il s'agit ici de l'indemnité pour certaines activités de certaines directions techniques, de la prime de rendement, l'indemnité de déplacement ou frais de mission lorsqu'ils effectuent des voyages dans le cadre de ses fonctions, la prime spécifique, la prime de gestion, la prime de lait.

Des deux articles précités, il ressort que la rémunération des agents permanents de l'Etat est composée du traitement et des accessoires.

Dans l'esprit de l'article 125 de la Loi précitée, les accessoires du traitement sont accordés aux agents afin d'atténuer quelque peu le principe de l'uniformisation des revenus selon les qualifications professionnelles. Ils permettent aussi de tenir compte des spécificités collectives et individuelles dans chaque secteur. Aucun texte ne les définit avec précision. Toutefois une tendance consiste à considérer que les indemnités sont destinées à compenser des contraintes supportées par les agents de l'Etat dans l'exercice de leurs fonctions et les primes, quand à elles, seraient attribuées à titre de récompense aux agents qui se sont distingués dans leur manière de servir. Elles sont servies dans le but exclusif de motiver les agents et les inciter à la performance agents. Selon cette distinction, l'indemnité compense et la prime récompense.

Hormis les avantages perçus lors des activités exécutées par leurs structures, il existe aujourd'hui quatre sortes de primes dont bénéficient les Agents du MTFP. Il s'agit de :

stituée par Arrêté conjoint année 2008 n°

719/MEF/ MTFP/ DC/SGM/ DGB/DEB du 28 mai 2008;

- La prime de rendement mise en place par Arrêté conjoint année 2008 n° 720/MEF/ MCDN/ MTFP/ DC/SGM/ DGB/DEB du 28 mai 2008;
- La prime spécifique à la gestion du personnel de l'Etat fixée par Arrêté conjoint année 2005 n° 394/MFPTRA/ MFE/ DC/SGM/ DA/SA du 29 novembre 2005 ;
- La prime de lait et de médicament définie par Arrêté conjoint année 2000 n° 094/MFPTRA/ MFE/ DC/SGM/ DA/DACAD du 05 septembre 2000.

**Tableau n°6 : Répartition des primes accordées au personnel MTFP**

Dénomination des primes et indemnités	Catégorie des agents d'exécution	Catégorie des agents d'exécution spécialisée	Catégorie des agents d'application à un haut niveau	Catégorie des agents de direction, de conception ou de contrôle
La prime de lait et de médicament	45000f CFA par trimestre	45000f CFA par trimestre	45000f CFA par trimestre	45000f CFA par trimestre
La prime spécifique à la gestion du personnel de l'Etat	75000f CFA par semestre	75000f CFA par semestre	75000f CFA par semestre	75000f CFA par semestre
La prime de rendement	18% du traitement indiciaire	18% du traitement indiciaire	18% du traitement indiciaire	18% du traitement indiciaire
La prime spécifique	100000f CFA par semestre	100000f CFA par semestre	100000f CFA par semestre	100000f CFA par semestre

Source : DRH/MTFP

u, il convient de remarquer que toutes ces primes sont collectives et ne sont indexées sur aucun indicateur de performance. Le seul avantage pécuniaire s'intéressant à la performance, est la prime de rendement qui est prévue par le statut général des agents permanents de l'Etat. Mais, cette récompense censée sanctionner le mérite du travailleur, est attribuée à tous sans des critères ou modalités d'octroi.

Quant aux autres primes et indemnités, elles ne sont pas prévues par le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat. Elles ont été créées par les divers arrêtés interministériels sus- mentionnés.

Il en découle l'absence de lien entre les avantages accordés et les performances du personnel.

De plus, dans l'esprit des dispositions des différents arrêtés conjoints instituant ces primes, certaines dispositions ne sont pas respectées dans l'octroi de ces accessoires des salaires.

Enfin, l'attribution de ces accessoires des salaires ne vise pas à instaurer une saine émulation au sein du personnel, n'incite pas les agents à élever sans cesse le rendement et la qualité, n'encourage pas les agents méritants et ne décourage pas les agents enclins à la paresse. L'attribution de ces accessoires des salaires n'offre pas les conditions de motivation et d'incitation. Les agents consciencieux, à force de constater que le mérite n'est ni reconnu, ni récompensé, commencent eux aussi à réduire leur élan au travail.

Il s'en dégage de ce qui précède comme constat le caractère non incitatif des primes.

## bilité interne du personnel

La gestion de la mobilité interne du personnel est assurée au MTFP par le Service de l'Administration du Personnel chargé de la gestion des carrières dudit personnel.

La mobilité du personnel est un mouvement du personnel d'un poste d'affectation à un autre.

Cette possibilité de changer de poste, de changer de service, d'élargir son champ de compétences et de développer l'employabilité se révèle un facteur d'épanouissement personnel et professionnel et aussi un facteur de développement des compétences

C'est dans ce sens qu'une commission permanente, chargée de l'étude des mutations a été créée pour s'inscrire dans les missions du ministère, notamment en ce qui concerne l'adaptation constante du profil de la Fonction Publique aux exigences du progrès et de la modernisation. Cela constitue un véritable atout en matière de gestion de la mobilité.

Mais dans la pratique, force est de constater qu'en absence de tableau périodique de mutation, d'outils d'évaluation adéquats et de plans de remplacement ou de succession, elle est le lieu d'appréciations subjectives et de rivalités inutiles ne débouchant pas sur des affectations de succès. Beaucoup d'agents s'accrochent aux avantages liés au poste et font feu de tout bois pour se maintenir dans la même direction après plusieurs années de service.

Il en résulte l'absence d'une politique de mobilité interne des agents au niveau du MTFP (faiblesse).

## le des emplois et des compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence est une méthode de gestion des ressources humaines qui permet à une entreprise ou une organisation :

- d'anticiper sur les évolutions futures de ses emplois et de ses compétences en tenant compte de l'évolution technologique et de ses projets ;
- d'identifier et évaluer les écarts entre les emplois et compétences actuels et ceux dont elle aura besoin dans le futur ;
- d'évaluer les solutions possibles et élaborer les politiques et les plans d'actions pour leur réalisation.

Ainsi définie, la GPEC a donc pour objectif d'adapter les emplois et les compétences aux changements et aux évolutions auxquels l'entreprise ou l'organisation pourrait être confrontée.

Au MTFP, les initiatives entrant dans le cadre d'une planification et d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines existe. Mais ces différentes actions sont éparses à travers le Ministère et ne sont pas érigées en un système intégré impliquant tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

Il en résulte donc une absence d'un système intégré de gestion des ressources humaines (faiblesse).

De même, cette Direction des Ressources Humaines se caractérise par l'absence de certains outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) tels que le référentiel des emplois, le référentiel

compétence, les résultats des évaluations du rendement et le tableau de bord social.

Il s'ensuit que la DRH/MTFP ne pratique pas la GPEC (faiblesse).

### **E- La gestion de formation du personnel**

La formation est un mécanisme par lequel, une organisation adapte ses ressources humaines à l'évolution technologique d'emploi. La formation est l'une des politiques de gestion et de valorisation du personnel dans toute administration.

Elle permet le renforcement des capacités des agents et leur assure un rendement de qualité dans l'exécution de leurs tâches.

La politique de formation est un axe stratégique d'une organisation. Elle s'intègre dans la politique globale des ressources humaines.

La politique de formation est un document qui décrit en termes de principes ou de règles la volonté de la direction générale en matière de formation. Elle porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation.

L'existence au niveau de cette direction d'un plan de formation 2010-2012 et d'un cadre organique constitue un véritable atout pour la mise en œuvre de cette mission.

Le MTFP est à son deuxième plan de formation triennal (2010-2012). Ce plan fait un listing de toutes les formations qualifiantes et diplômantes pour toute la période.

es sont celles de courtes durées (durées inférieures à neuf (09) mois) qui n'ouvrent pas droit à un reclassement de l'agent de l'Etat, mais lui permettent d'avoir les compétences complémentaires nécessaires pour occuper un poste donné du service public ou de mieux assurer les tâches dévolues au poste concerné

Il est entendu par formation diplômante, les actions de formations ayant une durée supérieure ou égale à neuf (09) mois et qui peuvent être sanctionnées par un titre pouvant ouvrir droit à l'agent de l'Etat, à une évolution hiérarchique par un changement d'échelle, un changement de catégorie ou le bénéfice d'une prime de spécialisation. . Il convient de remarquer que le taux de participation à ces diverses formations est faible. Cela s'explique par la non disponibilité d'un budget de formation couvrant le coût prévisionnel de mise en formation. Ainsi, les coûts des formations diplômantes étant à la charge des bénéficiaires, seuls ceux qui disposent de ressources financières ont pris part à ces formations.

Il se pose alors un problème du non disponibilité des ressources financières en matière de formation diplômante.

Du retour des formations, les agents ne sont pas évalués, ce qui fait que les impacts des actions de formation sur les performances du personnel ne sont pas mesurés.

Il en découle donc l'absence d'évaluation post- formation.

Les besoins de formation exprimés par les agents sont enregistrés par une commission créée par arrêté n° 718/MTFP/DC/SGM/DRH du 31 décembre 2009. Ce comité est chargé d'élaborer le plan de formation 2010-2012.

er que les besoins de formation exprimés par les agents ne sont souvent pas ceux des services et des postes de travail. Certains agents s'arrangent pour que leur soit accordée la formation de leur choix et non celle adéquate à leur poste de travail. Il s'en suit que les actions de formations retenues ne correspondent pas toujours aux besoins de postes.

Il convient de noter donc une inadéquation entre les actions de formation retenues dans le plan et les besoins réels du poste.

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

Il s'agit d'inventorier d'une part les forces et les faiblesses (environnement interne) et, d'autre part, les opportunités et les menaces (environnement externe) identifiés au cours de la restitution des observations.

### **A- Inventaire des atouts (Forces et Opportunités)**

Divers atouts ont été relevés. Ils sont au nombre de cinq(5) à savoir :

- le déroulement du travail dans une ambiance conviviale ;
- l'ouverture d'esprit de la Directrice des Ressources Humaines et de tous ses chefs services ;
- l'existence d'un plan de formation pour le Ministère ;
- l'existence des cadres organiques des structures du Ministère ;
- l'existence d'une commission permanente chargée de l'étude des questions de mutations des agents du MTFP ;

### **B- Inventaire des problèmes (Faiblesses et Menaces)**

De l'exposé ci-dessus, il convient de dégager treize (13) faiblesses à savoir :

de des accessoires des salaires accordés au

personnel ,

- le mauvais fonctionnement du système d'appréciation des performances du personnel ;
- l'insuffisance dans la gestion de la mobilité des agents ;
- l'éclairage défectueux des bureaux ;
- l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- le déficit de personnel au niveau des DDTFP ;
- la mauvaise répartition des tâches ;
- l'insuffisance d'évaluation et de notation annuelles ;
- la mauvaise tenue des dossiers individuels des agents ;
- la fuite des compétences ;
- l'inexistence de suivi post- formation ;
- la frustration des cadres sous employés ;
- l'inexistence de plan de préparation des futurs managers.

## **Section 2 : Le ciblage de la problématique et la vision globale de sa résolution**

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

### **Paragraphe 1 : Le choix et la spécification de la problématique**

#### **A- Choix de la problématique du sujet**

Avant de choisir une problématique pour cette étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent des

viendrait à procéder en premier lieu, au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles et, ensuite, choisir au nombre de ces problématiques, une pour étude et procéder à la justification du sujet.

### **1- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt :**

#### **Problématiques possibles**

Il sera présenté dans le tableau qui suit :

## les problèmes par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Evaluation des performances du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non fixation d'objectifs ;</li> <li>• absence de critères pertinents, quantifiables d'appréciation ;</li> <li>• absence de communication entre le supérieur hiérarchique et l'agent noté.</li> </ul>	Evaluation des performances du personnel non optimale	Problématique d'une évaluation objective des performances du personnel.
2	Gestion de la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence de lien entre les avantages accordés et les performances du personnel ;</li> <li>• caractère non incitatif des primes et indemnités ;</li> <li>• gestion peu objective des activités rémunérées de certaines directions techniques.</li> </ul>	Mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel	Problématique d'une gestion rationnelle des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP.
3	Gestion de la mobilité interne du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence d'une réelle politique de motivation du personnel ;</li> <li>• non actualisation du fichier du personnel ;</li> <li>• absence de tableau périodique de mutation.</li> </ul>	Mauvaise gestion de la mobilité interne	Problématique d'une gestion performante de la mobilité interne du personnel.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence d'un système intégré de gestion des ressources humaines ;</li> <li>• absence de prévision de l'évolution des RH et des emplois en fonction de renouvellement des générations ;</li> <li>• inadéquation entre le niveau actuel du personnel et les compétences requises.</li> </ul>	Gestion non prévisionnelle des emplois et des compétences	Problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
5	Gestion de la formation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadéquation entre la formation sollicitée et les besoins réels de formation ;</li> <li>• absence d'évaluation post- formation ;</li> <li>• non disponibilité des ressources financières pour le paiement des formations diplômantes.</li> </ul>	Mauvaise gestion de la formation professionnelle	Problématique d'une meilleure gestion de formation professionnelle.

SOURCE : résultat de l'état des lieux

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

## **2- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet**

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

- ✓ la problématique d'une évaluation des performances objective du personnel ;
- ✓ la problématique d'une gestion rationnelle des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP ;
- ✓ la problématique d'une gestion performante de la mobilité interne du personnel ;
- ✓ la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- ✓ la problématique d'une meilleure gestion de la formation.

De l'observation des différentes problématiques issues de l'état des lieux, il serait évident de se livrer à cet exercice fastidieux voire inopportun en abordant tous ces problèmes liés à la gestion des ressources humaines. Il convient donc de choisir et de focaliser l'attention sur les considérations relatives à la rationalisation des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP, qui reste une préoccupation fondamentale.

appelé que le problème général est la mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP.

Les problèmes spécifiques qui en résultent sont :

- absence de lien entre les avantages accordés et les performances du personnel ;
- caractère non incitatif des primes et indemnités ;
- gestion peu objective des activités rémunérées de certaines directions techniques.

C'est dans le but de contribuer à la résolution de cet ensemble de problèmes général et spécifiques liées à la problématique que nous avons choisi comme thème : « **Contribution à la rationalisation des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP** ».

## **B-Justification et pertinence de la problématique choisie**

Deux raisons sont à la base du choix de cette problématique.

- 1- La première est relative à l'absence de lien entre les avantages accordés et le mérite du personnel.

En effet, la motivation ne relève, certes, pas que de la rémunération. D'autres facteurs y jouent un rôle prépondérant. Toutefois, dans le contexte béninois, il est évident que les avantages matériels ont un impact certain dans la fidélité et la performance des ressources humaines.

ne de solution à ce problème crucial du système de la rémunération des agents de l'Etat, une étude est en cours au MTFP. Elle vise essentiellement à :

- promouvoir une meilleure allocation des ressources budgétaires ;
- accroître l'équité dans la rémunération ;
- mettre en place un système de rémunération qui permet de motiver les agents de l'Etat.

Mais la question fondamentale qui se pose est de savoir si cette étude débouchera sur la rémunération axée sur la performance du personnel.

2- La deuxième raison procède du fait que les différentes primes payées au personnel du MTFP sont vidées de leur sens car distribuées sans exigence réelle et est au même taux pour tous les agents et sans aucun critère de performance du personnel.

En effet, le rapport de juin 2009 du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique a mis particulièrement l'accent sur l'harmonisation des primes et indemnités dans la fonction publique. Le Comité a pour mission de :

1. procéder au recensement de toutes les primes et indemnités légales ou non actuellement octroyées dans chaque département ministériel ;
2. proposer des modalités d'harmonisation de ces primes et indemnités dans un esprit de justice et de solidarité ;

entation d'octroi de primes et indemnités  
dans toute l'administration publique ;

4. proposer des modalités d'intégration des primes et indemnités dans la perspective d'une révision de la grille salariale.

Mais ce rapport n'a pas pu définir clairement les critères et modalités d'attribution des avantages par rapport à l'évaluation de la performance de l'agent.

## **Paragraphe 2: La vision globale de résolution de la problématique**

Le problème général qui est la mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP, met fondamentalement en relief la non reconnaissance du mérite du travailleur dans l'attribution des primes. Or, la réforme en cours dans la fonction publique exige le développement d'une nouvelle culture administrative centrée sur le mérite et le contrôle ou gestion de résultats. L'amélioration de la performance de l'Administration et la valorisation des ressources humaines en dépend.

L'attribution des primes à tout le personnel du MTFP sans aucun critère de performance ou modalité pose un problème d'équité et de justice dans le domaine de la rémunération.

La résolution de cette problématique se fondera dans ses grandes lignes sur la théorie de la justice et de l'équité d'ADAMS.

Quant au problème spécifique n°1 sur l'absence de lien entre les avantages accordés et les performances du personnel, la théorie de la

des prestations fournies de Yves Emery François Gouin dans « Dynamiser les ressources humaines », nous guidera.

Toutefois, nous ne nous contenterons pas uniquement de cette approche intégrée pour les services publics mais aussi nous ferons recours à certains instruments de mesures dans la gestion de la rémunération.

Par ailleurs, le problème spécifique n°2 relatif au non respect des dispositions réglementaires dans l'octroi des primes, sera abordé en tenant compte de l'importance d'une part variable de rémunération susceptible d'insuffler des réactions positives chez le travailleur qui a conscience qu'il peut perdre ou gagner selon le résultat si les textes dans le domaine sont appliqués avec dernière rigueur. Ainsi donc, l'obtention de telle ou telle prime sera indexée au rendement, à l'activité ou le service du travailleur. Des instruments de mesure permettront éventuellement d'apprécier l'impact de l'application stricte des textes en la matière sur la motivation.

Enfin, la résolution du problème spécifique n°3 relatif au caractère non incitatif des primes et indemnités, sera orientée vers la valorisation des ressources humaines en fonction du mérite du travailleur qui devrait prévaloir dans les entreprises publiques. Elle tiendra particulièrement de la place qui doit être accordée à la gestion de la rémunération qui dépend également de l'importance taillée à la fonction Ressources Humaines.

que la fonction publique telle qu'elle se présente aujourd'hui, porte en elle-même, les éléments de démotivation professionnelle.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'en revoir les principes et méthodes de gestion de ces accessoires des salaires afin que chaque agent puisse avoir une vision claire des perspectives de développement personnel qui s'offrent à lui, mais aussi, des comportements qu'il doit adopter pour les mériter.

### La synthèse des approches théoriques

Les différentes approches trouvées par rapport aux problèmes spécifiques identifiés se résument dans le tableau de synthèse suivant:

**Tableau n°8 : Synthèse des approches théoriques par Problème spécifique**

Numéro	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Absence de lien entre les avantages accordés et les performances du personnel	Approche théorique axée sur l'évaluation des performances
2	Caractère non incitatif des primes et indemnités octroyées au personnel	Approche théorique basée sur les attentes à la motivation du service public
3	Gestion peu objective des activités rémunérées de certaines directions techniques	Approche théorique axée sur l'équité et la justice.

La restitution de cette vision globale de résolution ainsi retenue se réalisera à travers une démarche méthodologique en

de la manière suivante :

- 1 - fixation des objectifs de la recherche ;
- 2 - formulation des hypothèses de travail ;
- 3 - construction du tableau de bord de l'étude ;
- 4 - revue de la littérature ;
- 5 - choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 6 - choix de l'outil d'analyse des données ;
- 7 - mobilisation des données ;
- 8 - analyse des données ;
- 9 - établissement du diagnostic ;
- 10 - proposition des approches de solutions ;
- 11 - conditions de mise en œuvre des approches de solutions proposées.

## CHAPITRE PREMIER :

**DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA  
METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA  
PROBLEMATIQUE**



d'une part, le cadre théorique et méthodologique du travail et, d'autre part, la collecte des données.

## **Section 1. Le cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Cette section sera consacrée d'abord au cadre théorique qui abordera les objectifs, les hypothèses, le tableau de bord et la revue de la littérature avant de décrire la méthodologie devant renseigner les différentes approches.

### **Paragraphe 1. La fixation des objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses et la revue de la littérature.**

#### **A- Le tableau de bord de l'étude(TBE)**

Il synthétise les objectifs à chaque problème (1) et leurs causes supposées dont découlent les hypothèses de recherche (2).

##### 1- La fixation des objectifs

Elle concerne aussi bien le problème général que ceux spécifiques

- Objectif général : suggérer aux Autorités du MTFP les conditions de gestion des primes et indemnités pour un meilleur rendement des agents ;
- Objectifs spécifiques : ils sont propres à chaque problème spécifique

N°1 : proposer un système de gestion des accessoires des salaires qui permet de motiver le personnel

octroi des avantages liés aux activités dans

N°3 : suggérer aux autorités du MTFP l'élaboration d'un système de gestion des primes basée sur le mérite.

## 2- Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution

Elles sont liées au niveau spécifique et général de l'analyse et sont formulées par rapport au problème général et spécifique.

- **Causes et hypothèses du problème spécifique n°1**

Le constat d'une mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel est certainement lié à l'inexistence du processus d'évaluation des performances. En effet, toutes ces primes citées plus haut sont versées à tout le personnel. Mais leurs conditions d'attribution et leur mode de détermination ne s'appuient réellement sur un système fiable et pertinent d'évaluation des performances des agents. La procédure annuelle du bulletin individuel de notation des agents mise en œuvre au sein du MTFP et, de manière générale dans toute l'Administration publique béninoise, s'est muée avec le temps en une formalité routinière que l'encadrement réalise sans grande motivation.

Le MTFP ne disposant pas de système élaboré d'évaluation établi sur la base de critères approuvés de tous, aucune astreinte externe réelle ne pèse sur ses directions et services pour atteindre leurs objectifs. Les agents sont de façon quasi-systématique assurés de prétendre aux avantages octroyés alors même que certains d'entre eux ne fournissent même pas le strict minimum d'effort nécessaire. Ainsi, l'attribution de ces différentes primes octroyées au personnel n'est fondée sur le système

pour la performance. Elles sont accordées de façon standard sans notation et évaluation des Agents.

L'hypothèse retenue pour le problème spécifique n°1 est alors la suivante : « **La mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel est due à l'inexistence du processus d'évaluation des performances** ».

- **Causes et hypothèses du problème spécifique n°2**

Il s'agit d'identifier ici la cause probable du caractère non incitatif des primes et indemnités octroyées au personnel du MTFP. En effet, les conditions d'attribution des primes et indemnités octroyées au personnel et leur mode de détermination ne sont pas totalement clarifiés et formalisés dans un document de référence qui concrétiserait la politique de gestion des accessoires des salaires du MTFP. Ce déficit de clarification atténue le caractère incitatif de ces accessoires salariaux, car ils sont alors appréhendés par les agents qui en bénéficient comme des sursalaires et les motivations fondamentales qui ont présidé à leur mise en place sont oubliés. En réalité, dans l'esprit des agents, ils ne sont plus véritablement reliés à un préjudice (indemnité) ou à un comportement positif à promouvoir (prime). Le mérite de l'agent ici n'est pas pris en compte. Les compétences du personnel ne sont pas évaluées ni valorisées.

Dès lors, l'hypothèse n°2 se présente comme suit : « **le caractère non incitatif des primes et indemnités est due à l'absence de culture du système de mérite** ».

- **Causes et hypothèses du problème spécifique n°3**

des salaires liés aux activités rémunérées de certaines directions techniques est aussi défailante. Il n'y a aucun mécanisme de fixation des objectifs au personnel de ces directions techniques. Aussi la prise des actes de gestion des carrières ne respecte pas les principes élémentaires de bonnes pratiques reconnues en la matière. Il faut noter qu'aujourd'hui, tous les actes de gestion, même les plus ordinaires se réalisent pratiquement en commission interministérielle amenant ainsi les agents à monnayer leurs tâches quotidiennes.

Ainsi donc, le paiement de ces avantages n'est pas lié au résultat atteint par les agents.

L'hypothèse retenue pour le problème spécifique n°3 est alors la suivante : « **L'absence d'objectivité dans la gestion et l'octroi des avantages financiers est due à la gestion peu objective des activités rémunérées dans certaines directions techniques** ».

De l'identification des objectifs et hypothèses de recherche relatives à chaque problème spécifique et général, il résulte le tableau de bord de l'étude qui se présente comme suit.

sur l'étude « **Contribution à la rationalisation des accessoires des salaires MTFP** ».

Niveaux d'analyse		Problématique	objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<b><u>Problème général</u></b>  mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP	<b><u>Objectif général</u></b>  Suggérer aux Autorités du MTFP les conditions et modalités de gestion des primes et indemnités pour un meilleur rendement des agents.		
Niveaux spécifiques	1	<b><u>Problème spécifique 1</u></b>  absence de lien entre les avantages accordés et les performances du personnel	<b><u>Objectif spécifique 1</u></b> Proposer un système efficace de gestion des accessoires des salaires qui permette de motiver le personnel.	<b><u>Cause spécifique 1</u></b>  Inexistence du processus d'évaluation des performances.	<b><u>Hypothèse spécifique 1</u></b>  La mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel est due à l'inexistence du processus d'évaluation des performances.
	2	<b><u>Problème spécifique 2</u></b>  caractère non incitatif des primes et indemnités octroyées au personnel	<b><u>Objectif spécifique 2</u></b> Suggérer aux autorités du MTFP l'élaboration d'un système de gestion des primes basée sur le mérite.	<b><u>Cause spécifique 2</u></b>  Absence de culture du système de mérite	<b><u>Hypothèse spécifique 2</u></b> Le caractère non incitatif des primes et indemnités est due à l'absence de culture du système de mérite.
	3	<b><u>Problème spécifique 3</u></b>  Gestion peu objective des activités rémunérées de certaines directions techniques	<b><u>Objectif spécifique 3</u></b> Proposer des critères d'octroi des avantages liés aux activités dans les directions techniques	<b><u>Cause spécifique 3</u></b>  Absence d'équité et d'objectivité dans la gestion et l'octroi des avantages financiers liés aux activités	<b><u>Hypothèse spécifique 3</u></b>  L'absence d'équité dans la gestion des avantages financiers est due à la gestion peu objective des activités rémunérées dans certaines directions techniques.

objectifs, formulé les hypothèses et élabore le tableau de bord de l'étude, il convient de procéder à la revue de la littérature et d'exposer la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés.

## **B- La revue de la littérature**

### **1- Les approches des auteurs**

Revoir la littérature permet de s'imprégner au préalable des travaux antérieurs sur le domaine à étudier, particulièrement sur les problèmes identifiés. Elle permet donc, dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour cela, il sera question, d'exposer le point des connaissances liées au problème général qui est celui de la mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP. Il convient d'analyser les approches développées par ces auteurs par rapport à celles liées aux problèmes spécifiques en résolution.

Selon **Yves Emery et François Gonin** dans « Dynamiser les ressources humaines », la rémunération représente l'un des thèmes les plus sensibles de la gestion du personnel parce qu'il touche les collaborateurs directement dans leur vie pratique mais également dans leur statut et leur estime. Outre les rôles (économique, social et psychologique) de la rémunération, le système de rémunération en vigueur dans une organisation joue également un rôle essentiel par

comportements du personnel et donc sur

Selon cette théorie, la rémunération tient compte des prestations fournies par le personnel (rémunération au mérite ou à la performance, qu'il s'agisse de primes ponctuelles versées aux collaborateurs, en cours ou en fin d'année, ou alors d'une augmentation de salaire ferme, acquise et incluse dans les assurances sociales, ce mode de rémunération dynamique bouleverse en profondeur les mécanismes de la gestion des salaires. Ainsi donc, le lien entre l'évaluation des performances et l'augmentation accordées doit être clairement défini et appliqué.

Avec le spécialiste **E. E. Lawler** (1973), les conditions générales à remplir pour qu'un système d'incitation porte réellement effet sont les suivantes :

- proposer au personnel des « reconnaissances » attractives et positivement appréciées par le personnel, et en quantité suffisante.
- démontrer un lien clair et indiscutable entre les performances accomplies par le personnel, et les reconnaissances attribuées (augmentations ou primes).
- rendre les récompenses visibles. Cette transparence qui est propre aux systèmes de rémunération des services publics- et généralement tabous dans les entreprises privées doit absolument être conservée, voire renforcée : c'est un atout indiscutable favorisant le sentiment des collaborateurs d'être traités équitablement. Par contre, elle est problématique sur les deux points. Premièrement, elle crée une exigence très forte quant à la qualité du système d'incitation : qualité des évaluations et des

qui en découlent. Deuxièmement, la transparence induit le plus souvent un effet d'aspiration : toutes les personnes n'ayant pas reçu de primes ou d'augmentation se trouvant prétéritées. Elles vont chercher à tout prix à obtenir quelque chose pour la prochaine période.

La détermination du montant des accessoires du traitement passe d'abord par une évaluation de l'agent à travers le système de notation.

En effet, le système de notation est l'instrument privilégié de l'évaluation des performances individuelles des agents de la fonction publique. Cette pratique a entraîné :

- une absence de dialogue entre l'évalué et l'évaluateur ;
- une inflation des notes ;
- une discrimination ;
- une démotivation de l'employé.

Ces difficultés ont conduit à la mise en place d'un nouveau système **d'évaluation dite de performance ou de rendement**

En effet, la performance ou le rendement, c'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Il découle donc du facteur « travail » et chaque employé fournit une performance ou un rendement qui lui est personnelle et selon le genre de travail qu'il effectue.

L'évaluation de la **performance ou de rendement** est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements manifestés par l'employé pendant une

reprise ou une organisation et à prendre une décision selon que le travail a été bien fait ou non.

Ce jugement idéalement, s'appuie sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion objective sur la performance de l'employé évalué

Ainsi définie, l'évaluation de la performance soulève la question de la reconnaissance du mérite et la manière de l'objectiver.

Elle permet aux évaluateurs de communiquer les résultats de l'évaluation aux employés évalués pour leur signifier clairement leurs attentes et les améliorations possibles.

L'évaluation des performances suppose donc la fixation des objectifs aux employés en vue de leur réalisation. Elle vise donc comme objectifs de :

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

Toutefois, la réalisation des objectifs ne suffit pas à elle seule pour justifier d'une bonne évaluation du rendement. Il faut rechercher les causes c'est-à-dire les manières (**comportements**) dont le travailleur s'est comporté ainsi que le **potentiel** dont il dispose.

**Les comportements** représentent un ensemble de manières d'être ou de se conduire. Ils sont dits professionnels, lorsqu'ils font partie des exigences de l'emploi et sont attendus par les bénéficiaires de cet emploi ou qui sont souhaités par l'entreprise.

responsable, doit pouvoir énoncer pour ses emplois, les comportements qui lui semblent les plus appropriés.

Mais les difficultés commencent dès qu'il faut apprécier de façon objective et rigoureuse, ces comportements car, on pense souvent qu'ils sont le fruit d'impressions.

S'il est nécessaire d'évaluer ces comportements, il est alors impératif de les définir au préalable de façon claire et précise.

Une bonne communication de ces comportements, permettra à chaque membre de l'entreprise de savoir ce qui est attendu de lui.

Par ailleurs, les auteurs du concept « de la motivation à l'égard du service public » visent à montrer qu'il existe des « déterminants » spécifiques de la motivation qui peuvent être considérés comme la force qui pousse l'individu à se donner au travail.

Ainsi pour **Amblard. H** et **Abramovick N. B** et **Levian J. F** et **al.** (1987), la motivation décrit la force qui initie le comportement et oriente vers un but dont la réponse procurera une réponse satisfaisante à un besoin. Le concept de motivation représente aussi un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Roussel, 2000).

Ces forces peuvent varier d'un individu à l'autre ou d'une organisation à l'autre. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que dans la plupart des définitions du concept « d'organisation », il y a une orientation explicite vers les buts. Chaque organisation crée, implicitement une orientation vers l'avenir et vers ce qu'elle veut accomplir, une vision de ce à quoi elle veut devenir.

es vers une mission économique (de maximisation de leur profit) ou vers une mission sociale (la fourniture du service social). La dernière mission est traditionnellement reconnue à la fonction publique, dont la mission est d'offrir un service de qualité au grand public. Cet objectif ne peut d'être atteint pour plusieurs auteurs que si la motivation à l'égard du service public est importante pour cette organisation.

**Chauchard** (1989) affirme que la rémunération, comme élément de motivation, doit valoriser la reconnaissance du salarié, lui permettre de se situer professionnellement et socialement. Pour **Bretton** (1990), après avoir longtemps correspondu à l'idée d'une indemnité forfaitaire destinée à permettre au fonctionnaire de maintenir un rang social conforme à la dignité qu'exigent ses fonctions, le traitement se rattache désormais à la nécessaire contre partie d'un service fait. Cet échange vise à procurer à ce dernier sa principale source de revenu- argent et autres avantages contre sa disponibilité, son habilité et sa performance (**Redheuil**, 1990).

Selon Herzberg, les attentes des travailleurs peuvent être de deux types : les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire) et les attentes interne qui dépendent de soi même. Pour **Louart** et **Beaucourt** (2002), les principales motivations de la fonction publique sont les valeurs, les assurances et les incitations.

**Bidias** (1971), soutient que le traitement du fonctionnaire doit lui permettre le rang social correspondant à ses fonctions. Cette idée de maintenir du rang social ne vaut que pour le traitement proprement dit ; les accessoires eux correspondent généralement à l'idée de travail fourni.

édent du service public si et seulement si  
ne parvenant à combler les attentes des fonctionnaires.

Pour **Marjolein Dieleman** et **al.** (2003), si les salariés et leurs conditions de travail sont insatisfaits (exemple : les salaires ne peuvent couvrir leurs besoins de base), les travailleurs auront tendance à rechercher des voies et moyens pour compenser ces manquements.

Les attentes des salariés sont recensées par la théorie des attentes encore appelée théorie de l'expectative ou théorie VIE. Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. L'individu est motivé par l'espoir d'un futur meilleur, parce qu'il attend un résultat. Elle a pour origine les théories générales du comportement (**Hull**, 1952). Elle présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'Expectation « E », l'Instrumentalité « I » et la valence « V ».

Pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative. Dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible. Par exemple, un travailleur peut être démotivé lorsque ses bonnes performances ne sont pas reconnues par un supérieur hiérarchique borné ou malveillant. La faiblesse de l'instrumentalité entraîne alors la baisse de la motivation et cela même si l'employé a confiance en ses propres capacités et s'il recherche la reconnaissance. De la même manière, il peut avoir confiance en lui, estimé qu'une hausse de la performance entraîne une hausse de salaire ou de prime, mais être déjà satisfait de son salaire actuel ou de sa prime. La motivation peut ainsi être vue comme une somme sur les attentes des produits liés à une attente.

Enrichies par les travaux de **Porter et Lawler** (1960) et **Lawler et Nadler** (1977), cette approche en termes de choix rationnel permet de

encore l'enchaînement qui conduit un individu à faire preuve de motivation et donc à accroître l'effort déployé pour réaliser les tâches afférentes à son emploi. Cette théorie est dans la plupart des travaux qui traite d'une telle problématique, compétée utilement par les théories de l'équité et de la justice organisationnelle en précisant les conditions nécessaires en matière d'équité et de justice pour qu'un mode de rémunération s'avère motivante.

En outre, selon la théorie axée sur l'équité et la justice, l'individu tant à évaluer ses contributions (input) en faveur de son organisation de travail (ses performances, ses niveaux de formations de compétence, son ancienneté, ses efforts) il compare alors ces deux éléments : avantages retirés de l'emploi ( $A_p$ )/Contributions en faveur de l'entreprise ( $C_p$ ) et élabore un ratio correspondant à cette comparaison. L'individu approfondi ce processus de comparaison en évaluant le même ratio qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme référents. Lorsque l'individu constate une égalité entre ces deux ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il ressent de l'insatisfaction s'il perçoit une différence entre ces deux ratios (sous équité ou sur équité). L'individu cherche dès lors à réduire ce déséquilibre en accroissant sa contribution (en sus équité) ou en la réduisant (sous équité) (Adams J.S. 1965, P422-436). Cette inégalité peut être interne (comparaison avec des personnes à l'intérieur de l'organisation) ou externe (comparaison avec des personnes à l'extérieur de l'organisation).

Enfin, à travers le concept de justice organisationnelle, il faut distinguer deux dimensions de l'équité : la justice distributive (sentiment de justice relatif à l'attribution des récompenses par l'organisation) et la

de justice relatif au processus de prise de décision et attribution de récompense). L'individu se sentira équitablement ou injustement traité selon la place qui lui est réservée dans le processus (**Greenberg**, 1987, 1990).

Pour réaliser l'équité interne, l'analyse, la description et l'évaluation des emplois sont les étapes à observer pour établir une structure salariale fondée sur les exigences relatives des emplois (**Sylvie St-Onge et Roland Thériault**, 2<sup>e</sup> éd., 2006, p.17-18).

De même, l'équité du processus de gestion de la rémunération consiste à réaliser une perception équitable des décisions de gestion de la rémunération notamment par la communication de l'information, la participation et la consultation des employés sur les reconnaissances tangibles (**Rynes et al.**2002).

L'analyse des différentes répartitions du personnel du MTFP confirme la jeunesse du personnel et la disponibilité des compétences, ce qui peut être un signe de dynamisme et de vitalité pour le Ministère. Mais cette situation n'est guère reluisante, car il n'y a aucun mécanisme de fixation des objectifs, aucune évaluation des performances et les différentes primes et indemnités payées ne sont pas liées au résultat atteint par les agents. Or, une bonne politique de rémunération doit pouvoir assurer la compétitivité externe, l'équité interne et la récompense des performances individuelles. Elle doit posséder intrinsèquement pour ce qui est de la fonction publique, les leviers motivationnels que sont les valeurs, les assurances et les incitations afin de satisfaire aux attentes des fonctionnaires, condition sine qua non pour

ce public et entraîner les comportements  
motivés de la part des travailleurs.

## **Paragraphe 2. Le choix de la méthodologie**

La méthodologie à utiliser permettra de mettre en évidence la technique de collecte qui sera utilisée. Dans ces conditions, les composantes ci-après méritent d'être évoquées.

### **1- Les objectifs de la collecte de données**

Les données à recueillir sont indispensables pour vérifier les hypothèses formulées dans le tableau de bord de l'étude. Ainsi, les enquêtes permettront d'apprécier concrètement la pertinence des hypothèses ci- après :

- la mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel est due à l'inexistence du processus d'évaluation des performances ;
- le caractère non incitatif des primes et indemnités est due à l'absence de culture du système de mérite ;
- l'absence d'équité dans la gestion des avantages financiers est due à la gestion peu objective des activités rémunérées dans certaines directions techniques.

### **2- Le cadre de l'enquête**

Pour cette enquête, le Cabinet, le Secrétariat Général du Ministère, quelques directions techniques et générales ont été retenues du fait que tout le personnel bénéficie de toutes les différentes primes.

### **3- La nature de la collecte et les moyens utilisés**

La démarche utilisée se présente en deux étapes :

groupe la recherche documentaire et les

entretiens informels ,

- la deuxième concerne des enquêtes de terrain réalisées par sondage à l'aide du questionnaire d'enquête adressé à une partie du personnel.

#### **4- Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage**

Il est important de questionner tout le personnel aussi bien permanent que contractuel du Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Toutefois, l'insuffisance de moyens matériels et temporels ont conduit à consulter (18) agents de la catégorie A, (12) agents de la catégorie B, (09) agents de la catégorie C et (11) agents de la catégorie D soit au total 50 agents.

#### **5- La conception du questionnaire pour la spécification des données à mobiliser**

Les informations à collecter lors des enquêtes sont relatives à :

- l'appréciation du personnel par rapport au système de gestion des accessoires des salaires liés à l'évaluation des performances ;
- l'opinion du personnel par rapport à l'élaboration d'un système de gestion des primes basée sur la motivation ;
- l'importance accordée à la fixation des critères d'octroi des avantages liés aux activités de certaines directions techniques.

Pour y parvenir, il a été procédé d'abord à la pré-enquête avec le Directeur de mémoire et ensuite au pré-test auprès de la population mère en vue de valider les projets de questionnaires.

Cette étape de validation a consisté en un amendement des projets de questionnaires pour tester leur compréhension générale et leur

ifications et corrections nécessaires ont été  
apportées aux individus de la population ciblée.

Le questionnaire validé et administré, comporte des questions fondamentales qui ont servi à vérifier directement les hypothèses.

## **Section 2. La collecte et l'analyse des données**

Cette section est destinée à la mobilisation des données et à la vérification des hypothèses précédemment formulées.

### **Paragraphe 1: La mobilisation, le dépouillement et la présentation des données**

#### **A- La conception des questionnaires**

Les données à mobiliser à travers cette enquête de terrain concernent les stratégies mises en œuvre par les gestionnaires des ressources humaines pour mettre en place un système d'évaluation de performance lié à l'octroi des accessoires des salaires et valoriser les ressources humaines grâce à la reconnaissance des mérites du travailleur.

Le point de l'administration du questionnaire à la population cible se présente comme suit :

atif de l'administration du questionnaire

Cibles	Nombre de personnes	Nombre de questionnaire retourné	Nombre de questionnaire non retourné	Pourcentage de questionnaire retourné	Pourcentage de questionnaire non retourné
Cabinet	03	03	00	100%	0 %
SGM	10	10	00	100 %	0 %
Directions Centrales	10	07	03	70 %	30 %
Directions Générales	05	03	02	60 %	40 %
Directions Techniques	15	13	02	86,66 %	13,34 %
DDTFP Atl- Litt	07	07	00	100 %	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>07</b>	<b>86 %</b>	<b>14 %</b>

**Source : données d'enquêtes**

### B - Les difficultés rencontrées

Elles sont relatives à la réticence des personnes à remplir le questionnaire.

Effet, certains agents estiment que répondre à certaines questions serait une manière d'exposer les faiblesses de leurs structures. Mais les échanges ont permis d'avoir leur adhésion.

Ceux qui ont accepté répondre au questionnaire, l'ont fait de façon expéditive évoquant une préoccupation professionnelle.

Par ailleurs, certains agents ont été confrontés à des difficultés de compréhension compte tenu de leur niveau d'instruction, malgré la clarté des questions.

es enquêtes ont été conduites à terme.

## **B- Le dépouillement et la présentation des données**

Le dépouillement des questionnaires s'est réalisé manuellement. Le traitement des données quantitatives s'est fait au moyen du tableur Excel. Afin de vérifier l'atteinte des hypothèses spécifiques, seules les questions fondamentales des questionnaires ont été analysées.

Les résultats des réponses aux questions sont présentés sous forme de tableau pour faire ressortir les tendances. Il convient de souligner que la majorité des questionnaires distribués ont été récupérés (soit 43 sur 50).

Les réponses qui ont réuni au moins 50% dans la fréquence des résultats obtenus ont été retenues pour vérifier les hypothèses.

## **Paragraphe 2. La vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic**

La vérification des hypothèses, antérieurement formulées, permettra d'établir les éléments du diagnostic.

### **1- Les causes réelles de la mauvaise gestion des accessoires des salaires accordés au personnel**

Les données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats ont révélé que, sur les 43 réponses reçues lors du dépouillement, 30 (soit 69,77%) des enquêtés ont reconnu que la gestion des accessoires des salaires est défailante à cause de l'absence d'un réel processus d'évaluation des performances.

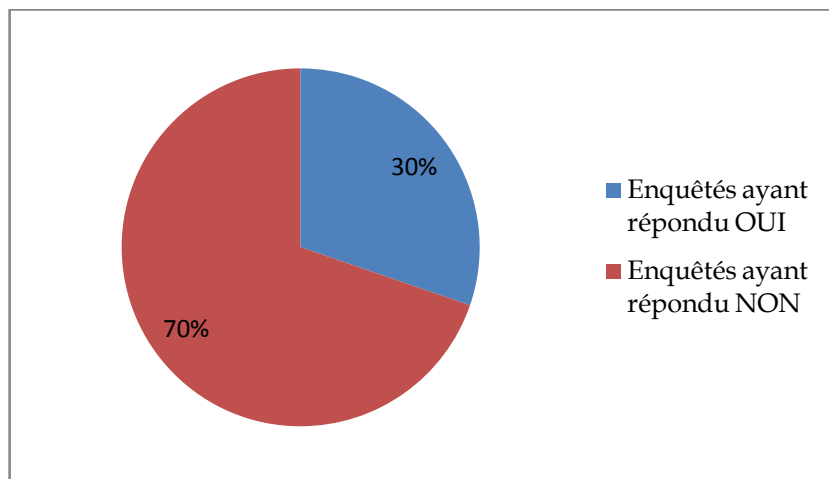
Le tableau et le graphique ci- après en témoignent :

### n de l'hypothèse n° 1

Intitulé	Modalités	Résultats par catégorie				TOTAL	Pourcentage
		A	B	C	D		
Les primes accordées sont-elles en lien avec l'évaluation des performances du personnel ?	Oui	00	03	04	06	13	30,23
	Non	15	06	05	04	30	69,77
	<b>Total</b>	15	09	09	10	<b>43</b>	<b>100</b>

Source : Questions d'enquêtes

Le graphique n°6



Les causes de cette perception du personnel seront déterminées en appréciant la véracité de l'hypothèse spécifique n°1(a). Mais, le questionnaire et les entretiens ont révélé d'autres causes (b).

#### **a- Absence d'un réel processus d'évaluation des performances du personnel**

Cette cause supposée est-elle la véritable raison de la gestion défailante de ces accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP ?

Selon ces enquêtés, la notation, instituée par les dispositions de

du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et du décret 418 du 31 décembre 1990, est un système classique d'évaluation qui ne permet pas de porter un réel jugement sur les résultats obtenus et les comportements manifestés par le personnel pendant une période donnée. De plus, l'attribution de ces primes et indemnités qui sont versées au personnel par trimestre ou par semestre, n'est pas encadrée par des critères d'allocation de performances objectifs. Ainsi, **l'hypothèse n°1 retenant l'inexistence du processus d'évaluation des performances comme cause du problème spécifique n°1 est vérifiée.** Mais d'autres causes sont apparues à l'issue des entretiens.

**b- Une cause complémentaire : l'inexistence d'une politique de rémunération**

Pourquoi les autorités du Ministère du Travail et de la Fonction Publique ne sont-elles pas parvenues à définir les critères d'octroi des primes axés sur la performance ?

Certainement parce qu'elles n'ont pas une vision rationnelle de la gestion des primes et indemnités dans la fonction publique ou sûrement elles évitent les affrontements des syndicalistes de la maison.

A cet effet, les entretiens ont révélé l'absence de politique de gestion de ces accessoires des salaires. Cet état de chose ne favorise pas une gestion performante des Ressources Humaines. S'il existait une politique de gestion des primes et indemnités en cohérence avec les stratégies du Ministère, la pratique de rémunération aurait intégré la nécessité d'une évaluation de performance.

En effet, la motivation du personnel exige que chacun soit payé

nérite. Ce qui n'est le cas au Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Ainsi, l'absence de politique de gestion des primes et indemnités apparaît comme une cause complémentaire à celle retenue dans l'hypothèse n°1.

Qu'en est-il des deux autres problèmes spécifiques ?

## 2- Les causes réelles du caractère non incitatif des primes et indemnités

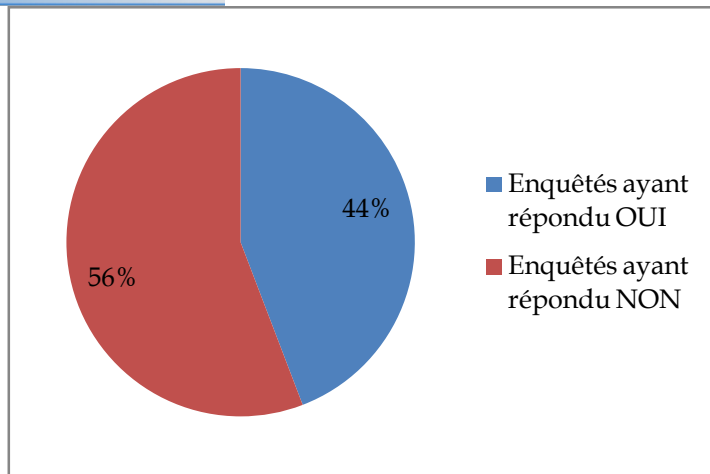
Des réponses obtenues après l'analyse des données, il convient de constater que sur 43 personnes ayant retourné le questionnaire, 24 agents (soit 51,81%) ont reconnu le caractère non incitatif des primes et indemnités octroyées au personnel. Pour le reste des enquêtés, ces primes accordées permettent de motiver les agents au travail.

Le tableau et le graphique ci-après en témoignent :

**Tableau n°12 Vérification de l'hypothèse n° 2**

Intitulé	Modalités	Résultats par catégorie				TOTAL	Pourcentage
		A	B	C	D		
Cette manière d'attribuer les primes permet- elle réellement de motiver les agents de votre direction ?	Oui	02	05	03	09	19	44,19
	Non	13	02	05	04	24	55,81
	Total	15	07	08	13	43	100

Source : Données d'enquêtes personnelles



La cause supposée retenue lors de la formulation des hypothèses sera appréciée (a) avant d'entrevoir les causes complémentaires (b).

**a) Absence de culture du système de mérite**

L'interrogation des agents sur le caractère motivant ou non des primes et indemnités octroyées, a révélé une confusion à leur niveau. Ainsi, si 55,81% des agents ont affirmé que la manière d'attribuer les primes et indemnités ne permettent pas réellement de motiver le personnel, il n'en est pas de même pour les 44,19% autres. En effet, la prime de rendement octroyée au personnel devrait être une prime qui motive le personnel selon l'effort fourni par ce dernier. Mais à ce niveau, il convient de remarquer que cette prime, qui vise à instaurer une saine émulation au sein du personnel, à inciter les agents à élever sans cesse le rendement et la qualité, à encourager les agents méritants et à décourager les agents enclins à la paresse, est attribuée à tout le personnel. De plus, conformément aux dispositions de l'article 4 de cet arrêté conjoint instituant la prime de rendement, « une bonification correspondant à 5% du montant des primes de rendement individuelles de chaque trimestre est accordée aux agents particulièrement

Si certains agents ont estimé que la manière d'attribuer la prime est motivante, c'est parce qu'ils perçoivent que le résultat peut être apprécié à travers le système de notation. Cette situation reflète une incompréhension à leur niveau quant à la mesure de résultat et par conséquent le mérite, ce qui laisse percevoir une défaillance quant à la culture du mérite des autorités du Ministère.

Dès lors, l'hypothèse n° 2 qui postule que **le caractère non incitatif des primes et indemnités est dû à l'absence de culture du système de mérite**, ne fait plus de doute. Néanmoins, une autre cause est apparue au cours des entretiens.

#### **b- Une autre cause complémentaire : l'inexistence des fiches de postes**

Selon certains enquêtés, le caractère non incitatif des primes et indemnités octroyées au personnel est dû à l'inexistence des fiches de postes.

En effet, la description des postes est une technique qui permet d'énumérer à partir des fiches de postes, l'ensemble des responsabilités, activités et tâches définies à un poste ainsi que les exigences caractéristiques dudit poste. C'est un outil qui permet de connaître objectivement les tâches à accomplir à chaque poste. Certains agents ont affirmé qu'ils viennent au service sans savoir au préalable ce qu'ils doivent faire et à la fin chaque trimestre, ils perçoivent les différentes primes. Dès lors, les primes et indemnités n'ont plus un caractère incitatif au travail.

## la gestion peu objective des activités rémunérées de certaines directions techniques

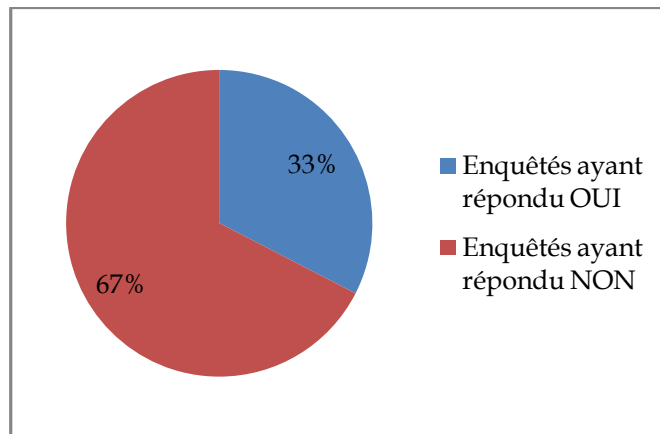
Le seuil de décision pour résoudre le problème relatif à la gestion peu objective des activités rémunérée de certaines directions techniques est qu'au moins 50% des enquêtés reconnaissent que le principe de l'équité dans la gestion de la rémunération peut pallier ce problème.

Des réponses obtenues après l'analyse des données, il convient de constater que, sur 43 personnes ayant retourné le questionnaire, 29 agents reconnaissent qu'il n'existe pas de critères d'octroi des avantages liés aux activités des directions techniques.

Le tableau et le graphique ci- après en témoignent :

**Tableau n° 13 Vérification de l'hypothèse n°3**

Intitulé	Modalités	Résultats par catégorie				TOTAL	Pourcentage
		A	B	C	D		
Existe- t- il des critères d'octroi de ces avantages liés aux activités que mène votre direction ?	Oui	01	03	04	06	14	32,56
	Non	15	05	03	06	29	67,44
	<b>Total</b>	16	08	07	12	43	100



La pertinence de la cause supposée du problème spécifique n°3 est analysée essentiellement grâce aux informations recueillies lors du dépouillement et par le guide d'entretien (a). Ensuite, une autre cause ultérieure révélée lors des entretiens sera appréciée (b).

#### **a) Absence d'équité dans la gestion des avantages financiers**

Au regard du tableau n°13, il ressort que l'échantillon questionné, 29 agents soit 67,44% ont reconnu qu'il n'existe pas des critères d'octroi de ces avantages liés aux activités que mène certaines directions techniques. Les avantages découlant des activités rémunérées de certaines directions techniques sont distribués sans le respect de la règle d'équité.

Dès lors, **l'hypothèse n°3 retenant l'absence d'équité et d'objectivité dans la gestion d'octroi des avantages financiers comme cause du problème spécifique n°3 est vérifiée.** Néanmoins, elle est davantage confortée par d'autres causes.

#### **b- Une autre cause complémentaire : L'absence de modalité objective**

Selon certains enquêtés, l'absence de modalités objectives est aussi

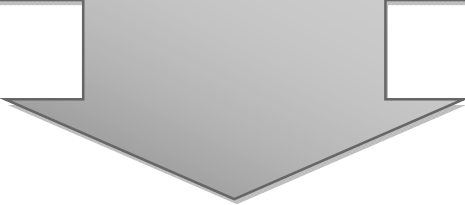
que n°3.

En effet, ces avantages liés aux activités sont distribués sans aucune modalité objective. La différenciation de ces avantages par rapport à l'effort fourni n'est pas respectée. En réalité, l'attribution de ces avantages ne tient pas compte de l'atteinte des objectifs dans l'exécution des activités.

**Ainsi, l'absence de modalité objective apparaît comme une cause complémentaire à celle retenue dans l'hypothèse spécifique n°3.**

## CHAPITRE DEUXIEME

**DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR  
UNE MEILLEURE GESTION DES  
ACCESSOIRES SALARIAUX ET LES  
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU  
SYSTEME**



is péremptoires, mais de propositions aux problèmes en présence. Les approches de solutions sont motivées par le souci de supprimer les causes réelles des problèmes, révélées par le diagnostic de l'étude.

Pour ce faire, il importe de procéder d'abord à l'identification des approches de solutions aux divers problèmes évoqués (Section 1) ensuite à la détermination des conditions de leur mise en œuvre (Section 2).

## **Section 1 : Les approches de solutions liées à une meilleure gestion des accessoires salariaux accordés au personnel**

### **Paragraphe 1 : Les approches de solutions liées à l'évaluation des performances**

La qualité du processus d'évaluation exerce une plus grande influence sur la motivation du personnel que sur les récompenses financières. Le principal problème des évaluations tient à la difficulté de concevoir des critères de performances permettant d'établir une distinction entre les performances des agents. Pour ce faire, il convient de rappeler les préalables à l'efficacité du système d'évaluation des performances (A) et le processus d'évaluation des performances (B).

#### **A- Les préalables à l'efficacité du système d'évaluation des performances**

En effet, les entreprises qui adoptent une politique d'évaluation du rendement le font généralement pour les raisons suivantes :

- reconnaître les résultats et les efforts des employés dans l'atteinte des objectifs ;

formation des employés ;

- récompenser les employés pour les résultats concrets atteints ;
- améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'évaluation des performances a pour objet de déterminer le rendement personnel de chaque salarié afin notamment de faire des promotions, d'organiser des formations et de fixer la rémunération. Ce rendement est constitué par l'accomplissement des tâches, la tenue des responsabilités et la qualité du service.

En outre, la politique d'évaluation a pour objectif de :

- ✓ reconnaître la contribution de chaque cadre à l'atteinte de la mission de la structure ;
- ✓ favoriser la clarification des rôles attendus de chacun des cadre relativement à la mission de l'organisation et de promouvoir l'engagement du cadre dans ses démarches ;
- ✓ permettre une évaluation formelle et explicite établie en fonction d'attentes préalablement signifiées et basés sur les objectifs orientés vers les résultats.

Il convient enfin de signaler que tous ces objectifs sont utiles voire nécessaires pour améliorer la performance du personnel et par conséquent celle de l'organisation.

## **B- Le processus d'évaluation des performances**

Il convient à ce niveau de décliner d'abord les stratégies (1) et les acteurs de la politique d'évaluation du rendement avant d'aborder l'appréciation objective des performances du personnel.

## ation des performances

Les stratégies de l'évaluation des performances se déclinent en trois axes principaux :

- établir un lien entre les caractéristiques du poste et les critères d'évaluation ;
- collecter et combiner diverses sources de données de performance ;
- traduire les résultats de l'évaluation par les primes.

Dans une logique de gestion des ressources humaines, il apparaît nécessaire d'évaluer les performances et les compétences des collaborateurs afin que l'évaluation soit plus objectif et équitable possible.

Comme tout processus de gestion des ressources humaines de multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation. Il s'agit notamment du supérieur hiérarchique (N + 1), le supérieur de 2<sup>e</sup> degré (N + 2), la Direction des Ressources Humaines et le travailleur évalué.

### **2- L'appréciation objective des performances du personnel**

D'abord, rappelons que c'est le cadre organigramme du ministère qui fait la description de chaque poste de travail suivi des exigences du poste de travail. Ainsi, quand le titulaire du poste remplit les conditions requises au poste, il est désormais légitime de lui opposer toutes les rigueurs, les critères d'évaluation de son emploi.

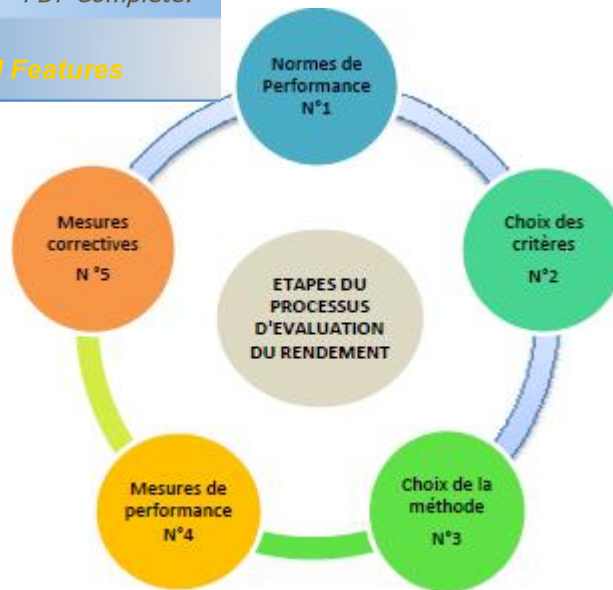
Ici, le supérieur hiérarchique porte une appréciation quantifiée ou non sur l'atteinte es objectifs de l'intéressé ainsi que sur son

Plusieurs critères entrent en jeu ici. La note peut varier en fonction du nombre de dossiers traités, de l'attitude au travail. Le personnel prend connaissance de l'importance de son poste de travail et des résultats attendus de ses activités. Il peut ainsi comprendre les critères d'évaluation qui lui seront appliqués en conséquence et les intégrer au terme des actions ainsi entreprises, l'évaluation des performances semblera plus aisée, plus juste et plus crédible.

La note obtenue aura un impact significatif dans la carrière de l'individu. Elle conditionne notamment l'obtention des primes. Soucieux de son évolution, le personnel sera obligé d'être rentable en adoptant des comportements motivés dans le sens du service public. Ce système crée une véritable compétition entre le personnel captivé par la satisfaction de leurs attentes. La compétitivité et la récompense des performances apparaissent de ce fait comme des éléments d'incitation qui pourront rendre attractif le ministère à l'égard du service public et combler les attentes des fonctionnaires.

Pour ce faire, il convient de noter que les approches de solutions seront relatives au cycle d'appréciation, aux formulaires d'évaluations et au référentiel de critères d'évaluation.

Par rapport au cycle d'évaluation suggéré, l'appréciation des performances selon **Gannon**, suit un cycle relativement précis que l'on présente en cinq étapes et qui va de la planification du rendement à l'évaluation du rendement en passant par le contrôle.



Source : INFO-RH sur [www.hres-rhsbc.ca](http://www.hres-rhsbc.ca).

### ETAPE 1 : les normes de performance

A cette étape, le supérieur et le subordonné établissent conjointement les objectifs au début d'une période. Un contrat d'objectifs s'établit entre eux.

### ETAPE 2 : le choix des critères

Le supérieur et la personne à évaluer définissent les critères pertinents et discriminants à partir du référentiel de critères. Ils s'entendent sur les éléments à évaluer à partir de la norme de rendement.

### ETAPE 3 : le choix de la méthode

Ce choix s'effectue en fonction du profil de poste et des éléments à évaluer. Le supérieur et la personne à évaluer pourraient choisir l'auto-évaluation ou l'entrevue d'évaluation à travers l'approche participative et la méthode par objectifs.

Cette étape sert à déterminer les modalités du déroulement de l'évaluation et de l'analyse qui en découlent.

Ainsi, le supérieur et le subordonné évaluent ensemble le nombre d'objectifs atteints et leur importance.

### ETAPE 5 : la rétroaction

Cette étape se réalise lorsque l'entretien sera terminé et le rapport rempli. Elle est préalablement la plus importante du processus d'évaluation. Elle consiste à communiquer à l'évalué toute information à propos du jugement porté sur son niveau de performance au travail, à chercher des explications aux écarts du rendement observés et à appliquer les mesures correctives qui s'imposent.

Il est à noter que l'analyse des écarts et la rétroaction permettent de revoir les critères d'évaluation déterminés.

Au total, il ressort de tout ce développement que pour une évaluation optimale de rendement, il est nécessaire pour les divers acteurs de maîtriser les différentes étapes du processus d'évaluation.

Par ailleurs, le formulaire d'évaluation suggéré permet d'évaluer les objectifs clés prédéfinis et les compétences qui ont permis de réaliser les objectifs pour la période couverte par l'évaluation.

Pour ce faire, il convient de proposer un formulaire pour chaque catégorie d'agent qui doit faire en sorte que « le savoir- faire transcende le savoir-être, que le comportement observable l'emporte sur l'attitude

it priorité sur l'activité » (Siegel et Irving,

1974 et BERNACHEZ, 2005).

Autrement dit, il n'est pas question d'évacuer le savoir-être et les attitudes, mais il s'agit plutôt de prendre conscience qu'ils ont un caractère hautement sensible, subjectif et doivent être justifiés par des critères ou indicateurs tangibles.

Critères	Agents de direction, de conception et de contrôle	Agents d'application à un haut niveau	Autres catégories d'agents	Observations
RENDEMENT	50 points	50 points	50 points	
QUALITES PROFESSIONNELLES	10 points	10 points	20 points	
COMPORTEMENT AU TRAVAIL	10 points	10 points	20 points	
APTITUDE A DIRIGER	30 points	-	-	
CREATIVITE	-	30 points	-	
INITIATIVE	-	-	10 points	
TOTAL	100 points	100 points	100 points	

### Appréciations correspondant aux notes chiffrées

0 à 40	Insatisfaisant
41 à 50	Peu satisfaisant
51 à 60	Satisfaisant

Enfin, un référentiel de critères est proposé (cf. annexes) pour une compréhension uniforme des critères de la part des acteurs d'évaluation.

## **Paragraphe 2 : l'institution des primes servant la motivation des RH**

La motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie (Porter et Lawler, 1968). Les auteurs avaient déjà expliqué la nécessité de récompenser les salariés en fonction de leurs performances notamment leurs résultats. Ainsi, l'adoption d'un nouveau système d'évaluation avec comme à l'hexagone l'introduction de la variable mérite dans le système de gestion des accessoires des salaires paraît une innovation pouvant permettre cette motivation du personnel. En récompensant les performances individuelles, on récompense alors le travail bien fait. Le personnel est ainsi satisfait de l'une de ses attentes vis-à-vis d'une politique de rémunération (la récompense des performances individuelles). Mais, comment réussir à élaborer un système de gestion des primes basées sur le mérite ?

Pour ce faire, il convient d'élaborer une politique de gestion des avantages accordés au personnel (A) et la formation et la communication du personnel par rapport au nouveau système (B).

D'abord, la mise sur pied d'une politique de rémunération passe nécessairement par :

- **la définition des enjeux de l'organisation en matière de rémunération** : les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels;
- **l'identification et le choix des éléments de rémunération** : le choix des composantes sera plus facile à partir des précisions sur les objectifs que l'organisation souhaite atteindre avec la politique de rémunération;
- **l'analyse des emplois** : elle se fait selon les responsabilités et les tâches de chaque poste et permet de comparer et de classer les emplois les uns par rapport aux autres selon les degrés d'exigence relatifs à la qualification et l'expérience, les responsabilités, les efforts intellectuels et physique et les conditions de travail ;
- **la détermination de la grille salariale** : il faut identifier le minimum et le maximum versés sur le marché pour chaque emploi et ajuster ces montants en fonction de ce que l'entreprise est prête à déboursier. Une fois ces limites précisées pour chacun des postes, il faut déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale et répartir les niveaux en fonction de ce facteur;
- **l'établissement des augmentations salariales** : il se fait en tenant compte de la position de l'employé dans sa classe d'emploi, l'ancienneté de l'employé à son poste, la dernière révision salariale, le rendement au travail et enfin,

## rémunération avec celle offerte sur le

marché de l'emploi. Elle consiste à vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché.

Mais dans le cas d'espèce et par rapport aux missions stratégiques du MTFP, l'élaboration de cette politique s'avère nécessaire afin de permettre un véritable décollage. Pour être appliquée, cette politique doit être communiquée, de préférence par écrit. L'application de la politique de rémunération implique également un aspect « contrôle », c'est - à- dire une surveillance exercée par les directeurs des ressources humaines et leurs collaborateurs pour vérifier le degré de réalisme et d'efficacité de la politique afin d'être en mesure de répondre aux interrogations suivantes :

- ✓ dans quelle mesure la politique de rémunération facilite-t-elle ou non l'atteinte de l'objectif visé ?
- ✓ l'application de la politique de rémunération demeure-t-elle à l'intérieur des dispositions législatives en matière de non-discrimination ?

### **B- La formation à l'endroit du personnel**

Afin de permettre une bonne gestion de ces accessoires des salaires accordés au personnel, une formation initiale en technique administrative, autrement dit une immersion totale ou partielle du personnel doit être organisée. Cette formation doit être essentiellement axée sur la déontologie administrative. De plus, l'appropriation par la formation des dispositions du code des valeurs et d'éthique de la Fonction Publique serait un atout favorable. Enfin, la maîtrise des

serait un atout non négligeable. sur les Résultats à travers les formations

## **Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions proposées**

La réussite des propositions ci-dessus faites mérite une certaine condition de mise en œuvre qu'il convient de souligner ici.

### **Paragraphe 1 : Les mesures relatives à la réussite des approches de solutions proposées pour une meilleure gestion des accessoires des salaires**

La rémunération prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. Elle est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs employés et en tirer de nouveaux. Avoir une politique efficace de rémunération est donc d'une grande importance dans tous les secteurs d'activités particulièrement dans ceux qui se trouvent dans un environnement où la main d'œuvre est très mobile.

L'utilité de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à son influence sur la motivation, sur la fidélisation et les comportements des salariés et sur l'attractivité de l'entreprise dans un contexte de recherche effrénée des talents. Rémunérer ne signifie donc plus seulement payer mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés et les potentiels dont la contribution est indispensable à la création de la plus value et à la réussite durable de l'entreprise.

ges financiers accordés au personnel du MTFP est intimement liée à l'évaluation des performances des agents. A cet effet, il est impérieux que toutes les autorités du Ministère à divers niveaux, les partenaires sociaux et tout le personnel s'engagent à mettre en œuvre ce nouveau système de rémunération. Le développement du Ministère en dépend.

Pour la réussite des approches de solutions proposées, certaines recommandations méritent d'être faites.

## **Paragraphe 2 : Les recommandations**

Quelques recommandations sont faites en vue de favoriser la bonne gestion du personnel en matière des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP.

S'agissant de l'inexistence du processus d'évaluation des performances du personnel, il est nécessaire de :

- ✓ d'élaborer les critères d'évaluation individuelle de concert avec les partenaires sociaux pour arrêter un canevas type ;
- ✓ établir au début de chaque année des contrats d'objectifs. Le fonctionnaire est évalué sur la base des résultats obtenus ;
- ✓ élaborer les critères d'évaluation et de contrôle des performances, ceci en accord avec les responsables des services.

Quant aux modalités d'octroi de ces accessoires des salaires, il urge de :

- ✓ attribuer les primes et indemnités en fonction des contraintes liées au poste et le rendement de l'agent ;

de salaires, les primes et indemnités liées  
au poste pour éviter la confusion qu'entretiennent les agents par  
rapport aux droits acquis ;

- ✓ consolider la Gestion Axée sur les Résultats et appuyer par une évaluation conséquente ;
- ✓ instaurer une culture de contrôle pour promouvoir l'auto-évaluation et le réflexe du compte rendu ;
- ✓ promouvoir l'approche participative en vue de valoriser les potentialités de chaque agent ;
- ✓ récompenser et sanctionner effectivement ;
- ✓ mettre les moyens adéquats à la disposition des services en vue d'atteindre les résultats escomptés ;
- ✓ prévoir dans le nouveau statut de la fonction publique, une commission administrative paritaire qui statue en matière de notation, d'avancement de discipline et de récompense ;
- ✓ prévoir dans le nouveau statut de la fonction publique la valorisation des compétences exceptionnelles des cadres enclins à fournir des meilleures prestations ;
- ✓ élaborer un décret fixant le régime indemnitaire applicable à l'ensemble des personnels de la fonction publique.

Le problème de la rémunération dans le secteur public revêt une importance capitale aussi bien dans la restructuration des équilibres macro-économiques que le renforcement des capacités de gestion du développement, principales préoccupations des programmes de réformes administratives engagés depuis le début de la dernière décennie.

La rémunération est un instrument d'incitation à la productivité lorsqu'elle est régie par des règles transparentes et équitables et orientée davantage vers la récompense du travail bien fait.

Des investigations au cours de la présente étude, il ressort que le Ministère du Travail et de la Fonction Publique à travers la Direction des Ressources Humaines où s'est effectué le stage, ne dispose pas de système moderne d'évaluation des performances du personnel. Il convient de constater que l'évaluation objective des agents demeure complexe dans un système où les lettres de mission des responsables ne comportent pas réellement de description type des performances attendues. Aussi, ces lettres de missions ne sont-elles pas déclinées en contrat d'objectifs aux agents. Les référentiels de poste sont en cours de définition, et ne sont pas, à ce jour, exploités à des fins d'évaluation des agents. Une évaluation sans référentiel de notation demeure nécessairement subjective.

Il convient également de constater que, l'attribution des accessoires des salaires à tout le personnel ou à certaines catégories de personnel du Ministère, n'est pas encadrée par des critères assortis d'indicateurs

induire la performance. Dans ce système, la performance n'est pas récompensée parce que ne faisant pas partie des critères de promotion qui permettent de motiver réellement les agents méritants. L'amélioration des performances des agents et partant de l'efficacité de l'administration publique est loin d'être une réalité.

C'est pourquoi, il est proposé une nouvelle démarche rationnelle de gestion des accessoires des salaires qui permette de motiver effectivement le personnel.

Cette nouvelle démarche ne peut être efficace que si le processus moderne d'évaluation des performances du personnel est élaboré et mis en application et ceci de concert avec les partenaires sociaux du Ministère. De plus, ces approches de solutions proposées ne peuvent être possibles que si les Autorités à divers niveau et le personnel ont la culture du mérite.

Enfin, les textes législatifs et réglementaires servant de base à la rémunération des agents de l'Etat pourraient être révisés pour tenir compte de ces nouvelles approches.

## I- OUVRAGES GENERAUX

- ✚ Amblard. H et Abramovick N. B et Livian J. F et al, « Management des ressources humaines » (1987), Eyrolles
- ✚ Baranger. P., Helfer. J. P., Orsoni. J. et al. « les rémunérations » (1985), gestion, Vuibert
- ✚ Bartoli A., « Le management dans les Organisations publiques », (1997), Dunod, Paris France,
- ✚ Chauchard C. J. L, « Précis de gestion du personnel et des ressources humaines », (1989), les éditions d'organisation, Paris, France
- ✚ Don Hellriegel. John W. Slocum, « Management des organisations », 2<sup>ème</sup> édition, (2007)
- ✚ Jean Marie Perreti, « Ressources humaines et gestion des performances », 3<sup>ème</sup> édition
- ✚ MARTORY, Bernard. et CROZET, Daniel « Gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition ; Fernand NATHAN
- ✚ Michel DEGUY « Politique des ressources humaines dans l'entreprise » (1989) les éditions d'organisation,
- ✚ PERETTI, Jean-Marie « Ressources humaines et gestion des personnes » (2002) ; 4<sup>ème</sup> édition Vuibert, 224 p.

çois Gonin « Dynamiser les ressources  
fonction publique intégrée pour les services publics et  
les entreprises privées, compatible avec les normes qualité »

## II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- ❖ AGBOTA Gérard. (2011) Cours d'Evaluation des emplois, gestion de la rémunération et motivation ; GRH2
- ❖ DAVOH Martin. (2011) Cours d'évaluation des performances ; GRH2
- ❖ MASSOUGBODJI, Frantz. (2010) Cours de gestion prévisionnelle des ressources humaines, GRH2 ENAM, 2010 ;
- ❖ Rapport Audit Institutionnel et Organisationnel du Ministère du Travail et de la Fonction Publique du Bénin, Mai 2011 ;
- ❖ Rapport du comité consultatif paritaire de la Fonction Publique sur les primes et indemnités dans la fonction publique, Janvier 2009 ;
- ❖ Référentiel des mémoires, ENAM, 2007, 2<sup>ème</sup> édition 58 p ;
- ❖ Saandi ASSOUMANI, Léontine ATTOLOU, Jean NDEMOUKOUMA ; la rémunération dans la fonction publique, cas de pays en Afrique au sud du Sahara ; OFPA 1998 ;

## III- MEMOIRES ET ETUDES

- ❖ Joseph Olivier BAKITI ba M BOG BINYET: Système de rémunération et motivation au travail des fonctionnaires Camerounais : une analyse théorique ;

de SAGBOHAN : Pour une rétribution,  
facteur de motivation extrinsèque des ressources humaines de la  
Caisse Nationale de Sécurité Sociale ; 2007 ; Mémoire Cycle 2  
ENAM, GRH.

#### IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi n° 86-013 du 2 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat ;
- Décret n° 59-222 du 15 décembre 1959 portant règlement sur la rémunération, les indemnités et avantages matériels divers alloués aux fonctionnaires des Administrations et Etablissements Publics de l'Etat ;
- Décret n°2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;
- Arrêté n°207/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines.

# DES MATIERES

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

Liste des sigles et abréviations.....	vii
Liste des tableaux .....	viii
Liste des graphiques.....	ix
Glossaire de l'étude.....	x
Résumé.....	xi
Sommaire.....	xiv
Introduction générale.....	1
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : DE LA PROBLEMATIQUE DE CONTRIBUTION A LA RATIONNALISATION DES ACCESSOIRES SALARIAUX ACCORDES AU PERSONNEL DU MTFP.....</b>	<b>3</b>
<u>Section 1.</u> Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage à la DRH/MTFP.....	4
<u>Paragraphe 1.</u> La présentation générale de la DRH/MTFP.....	4
<u>Paragraphe 2.</u> Les observations de stage à partir de l'état des lieux .....	22
<b>Section 2.</b> Le ciblage de la problématique et la vision globale de sa résolution .....	34
<u>Paragraphe 1.</u> Le choix et la spécification de la problématique.....	34
<u>Paragraphe 2.</u> La vision globale de résolution de la problématique choisie.....	41
<b>CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 1.</b> Le cadre théorique et la méthodologie de l'étude.....	46
<u>Paragraphe 1.</u> La fixation des objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses et la revue de la littérature.....	46
<u>Paragraphe 2.</u> Le choix de la méthodologie.....	60
<b>Section 2.</b> La collecte et l'analyse des données.....	62
<u>Paragraphe 1.</u> La mobilisation, le dépouillement et la présentation des données.....	62
<u>Paragraphe 2.</u> La vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.....	64
<b>CHAPITRE DEUXIEME DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE MEILLEURE GESTION DES ACCESSOIRES SALARIAUX ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME.....</b>	<b>73</b>

solutions liées à une meilleure gestion des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP et les perspectives d'une politique de rémunération à la performance du ministère.....	74
<u>Paragraphe 1.</u> Les approches de solutions liées à l'évaluation des performances.....	74
<u>Paragraphe 2.</u> L'institution des primes servant la motivation des RH.....	81
<u>Section 2.</u> Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions proposées.....	84
<u>Paragraphe 1.</u> Les mesures relatives à la réussite des approches de solutions proposées pour une meilleure gestion des accessoires des salaires .....	84
<u>Paragraphe 2.</u> Les recommandations.....	85
CONCLUSION GENERALE.....	87
Bibliographie.....	89
Table des matières.....	92
Annexes.....	94



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# ANNEXES

## NAIRE D'ENQUETE

Je suis **HONGA Egounietin Bernard**, en fin de formation au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature(ENAM) dans la filière Gestion des Ressources Humaines(GRH).

Dans le cadre de cette formation, j'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire dont le thème est intitulé : « **Contribution à la rationalisation des accessoires des salaires accordés au personnel du MTFP** ».

La réflexion sur ce sujet ne vous engage en rien. Cependant pour enrichir les travaux de la recherche, j'ai l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention le présent questionnaire dans le but de recueillir vos opinions sur certains de ses aspects

D'ors et déjà, je vous garantis la confidentialité des renseignements que vous fournirez et m'engage à respecter les règles d'éthique recommandées par toute recherche. Ainsi le questionnaire sera - t-il traité dans la stricte discrétion par respect du principe de l'anonymat.

### **I- Identification sommaire**

- 1- Nom et Prénoms (Facultatif) -----
- 2- Catégorie professionnelle A  B  C  D
- 3- Corps d'appartenance-----
- 4 Ancienneté au poste : -----
- 5- Ancienneté dans la direction : -----
- 6- Ancienneté dans le Ministère : -----

### **II- Les accessoires des salaires**

- 1- Quelles sont les différentes primes dont vous bénéficiez?
-

- Parmi ces différentes primes, lesquelles sont prévues par le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ?

---

---

3- Les primes accordées sont elles en lien avec les missions et les objectifs de votre direction ?

4- Selon quels critères les différents agents bénéficient de toutes ces primes ?

---

---

5- Cette manière d'attribuer les primes permet- elle réellement de motiver les agents de votre direction ?

Oui

Non

Si non, quelles suggestions faites- vous pour améliorer les modalités actuelles d'octroi des primes ?-----

---

---

6- Quels reproches faites- vous par rapport à la manière de servir les primes ?-----

---

---

### III- La gestion des primes selon le rendement

1- Existe- t- il un mécanisme de fixation des objectifs au personnel du ministère ?-----

---

---

différentes primes est lié au résultat

-----  
non, quelles suggestions faites- vous pour que le bénéfice de  
chaque prime soit lié à la performance ?-----  
-----  
-----

3- Quels sont les critères sur lesquels vous suggérez qu'on mette  
l'accent ?

Assiduité

Ponctualité

Rapidité dans l'exécution des tâches

Efficacité

Efficiéce

Autres

4- Existe- t- il dans les différentes primes, une qui varie en fonction  
de vos résultats ?

Oui

Non

5- Si oui, quelle est cette prime ?-----  
-----

6-Seriez- vous favorable à l'institution d'une prime qui dépend de  
votre résultat ?

Oui

Non

#### **IV- Les activités rémunérées de certaines directions techniques**

1- Avez-vous  
d'autres primes particulières que votre direction vous octroie ?



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Non

Si oui, lesquelles ?-----  
-----  
-----

2- Existe-t il des critères d'octroi de ces avantages liés aux activités que mène votre direction ?  
-----  
-----

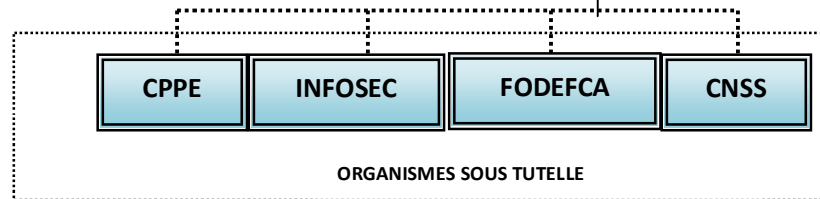
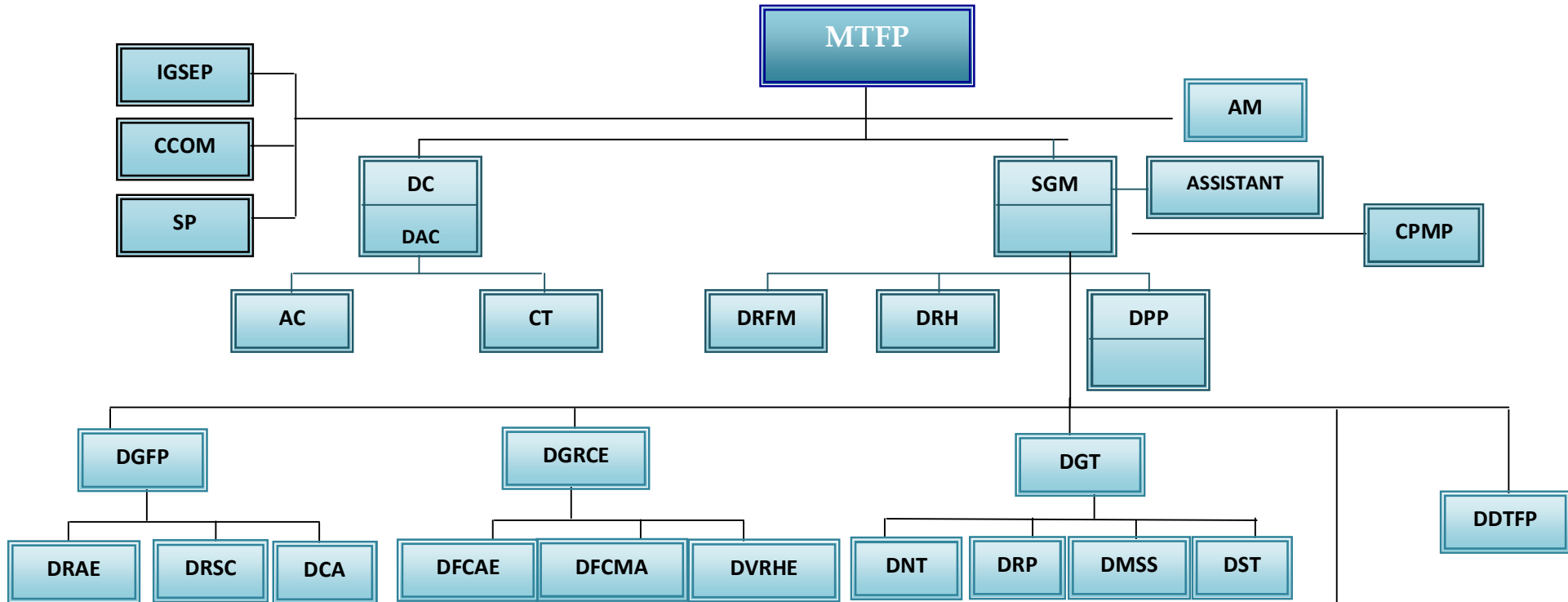
Si oui, lesquels ?-----  
-----  
-----

Si non, comment sont ils distribués ?-----  
-----  
-----

4- Ces critères sont- ils réellement respectés ?-----  
-----  
-----

**Merci pour votre collaboration**

# ORGANIGRAMME DU MTFP



IGSEP : Inspection Générale des Services et Emplois Publics

CCOM : Cellule de Communication du Ministère

SP : Secrétariat Particulier

AM : Assistant du Ministre

DC : Directeur de Cabinet

SGM : Secrétariat Général du Ministère

AC : Attaché de Cabinet

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

DPP : Direction de la programmation et de la Prospective

DGFP : Direction Générale de la Fonction Publique

DGRCE : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité

DGT : Direction Générale du Travail

CPPE : Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises

INFOSEC : Institut de Formation Sociale, Economique et Civique

FODEFCA : Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

UAC : Université d'Abomey-Calavi

Source: MTFP

- les qualités professionnelles ;
- le comportement au travail.

▪ **le rendement**

Aspects du rendement	Moyens d'évaluation
<b>1-Degré d'atteinte des objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mesurer les résultats obtenus</li> <li>- les comparer aux objectifs</li> <li>- déterminer l'écart</li> <li>- quantifier le travail accompli</li> </ul>
<b>2- Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité - efficience - gaspillage)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mesurer la quantité de ressources utilisées</li> <li>- comparer avec celle des ressources prévues</li> <li>- dégager l'écart</li> <li>- noter les cas d'efficacité, d'efficience ou de gaspillage de ressources</li> </ul>

- **Le comportement au travail**

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

- mauvaise utilisation du matériel
- négligences
- soins apportés au matériel

## Les qualités professionnelles

Aspect	Moyens d'évaluation
<b>1- Maîtrise des connaissances techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la qualité des dossiers traités ou des opérations exécutées</li> <li>- la pertinence des solutions techniques proposées pour résoudre un problème</li> <li>- la démonstration d'une culture spécialisée</li> </ul>
<b>2- Implication dans les objectifs de son unité</b>	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ses efforts pour le traitement d'un dossier ou pour la réalisation d'un objectif</li> <li>- la persévérance et la capacité d'entreprendre et d'aller jusqu'au bout</li> <li>- le don de soi au travail</li> </ul>
<b>3- Respect des délais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- délais de traitement des dossiers</li> <li>- temps d'exécution des opérations</li> </ul>
<b>4- Probité et conscience professionnelle</b>	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une forte préoccupation de l'agent au travail</li> <li>- le désir de vouloir toujours bien faire</li> <li>- l'honnêteté manifeste au travail et dans l'utilisation des ressources</li> <li>- absence de griefs des clients sur le travail de l'agent</li> </ul>
<b>5- Méthode et organisation du travail</b>	<p>Ce qu'il faut apprécier chez le collaborateur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le respect des procédures et des méthodes de travail</li> <li>- l'ordre au travail</li> <li>- la définition et le respect des plans d'action</li> </ul>