



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR  
L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR**

**Option :**  
**Management**

**Filière :**  
**Gestion des Ressources Humaines**

**Thème :**

**AMELIORATION DE LA GESTION DU  
RENDEMENT DU PERSONNEL DU  
MINISTERE EN CHARGE DE  
L'ECONOMIE MARITIME**

**Présenté et soutenue par :**  
**Solenne KOUNDE**

**Maître de stage :**  
**Mathilde GUEDOU-ROKO**  
**Directrice des Ressources Humaines**

**Directeur de Mémoire :**  
**L. Yves CHIDIKOFAN**  
**Enseignant à l'ENAM**

*Mai 2012*



## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT: M. Etienne S. AHOANKA**

**VICE PRESIDENT: M. Célestin NANSI**

**MEMBRE: M. Charlemagne DURAND**

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

## DEDICACES

Je dédis ce travail à :

- ☞ Ma mère **Jeanne ZOUMENOU** pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation, trouve en ce travail un début de récompenses. Que le tout puissant t'accorde longue vie afin que tu puisses jouir pleinement des fruits de tes efforts.
  
- ☞ Mon père **Cosme KOUNDE**
  
- ☞ Mes enfants **Davy et Elie DAKPO** pour la patience et les nombreuses privations auxquelles vous avez dû consentir pour la réalisation de mon projet d'étude. J'espère que vous irez plus loin dans vos études et que vous ferez mieux que moi.
  
- ☞ Mon époux **Aristote DAKPO** pour ton soutien et tes prières.

## REMERCIEMENTS

Le présent mémoire n'a pu être sans la contribution précieuse de certaines personnes. Je voudrais leur adresser mes sincères remerciements.

Mes pensées vont particulièrement à :

- ☞ Mon Directeur de mémoire **Yves CHIDIKOFAN**, qui a accepté, malgré ses multiples occupations, de diriger ce travail.
  
- ☞ Mon Maître de stage Madame **Mathilde Florence GUEDOU-ROKO**, Directrice des Ressources Humaines du Ministère délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, du Transport Maritime et des Infrastructures Portuaires, dont la disponibilité et la franche collaboration m'ont aidé à surmonter bien des difficultés. Qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance.
  
- ☞ Tous les **professeurs de l'ENAM** en particulier ceux qui ont assuré mon encadrement au cycle I et II.
  
- ☞ A tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation du présent mémoire, je témoigne ma profonde gratitude.

## **GLOSSAIRE DE L'ETUDE**

**Compétence** : Cette notion fait office de plusieurs débats. Mais nous retiendrons dans ce cas précis, les deux définitions qui suivent.

La compétence est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir être dans une situation de travail donné.

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté<sup>1</sup>.

**Critères** : Caractère distinctif permettant de reconnaître, permettant de distinguer une chose, une notion. Ce qui sert de fondement à un jugement.

**Description de poste** : Inventaire des tâches ou d'activités lié à un emploi.

**Efficacité** : C'est l'atteinte des objectifs, c'est le ratio Résultats obtenus sur Résultat attendus (objectif).

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

**Evaluation** : Il s'agit d'une opération qui a pour objectif de comparer et de classer pour faire ressortir le ou les meilleurs. Dans d'autres cas, il s'agit d'une simple étape d'un processus plus complexe, l'amélioration des performances, la résolution de problème, la recherche de progrès.

**Gestionnaire des Ressources Humaines** : C'est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.

**Indicateur** : Au sens strict, est une information chiffrée servant à caractériser une situation évolutive, une action ou encore les conséquences de l'action pour les évaluer à une même date ou pour comparer leur évolution dans le temps.

---

<sup>1</sup> Définition donnée par ZAFIRAN, 1999

**Motivation** : Facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon.

**Notation** : Opération annuelle initiée par le Chef hiérarchique et dont la finalité vise l'amélioration du traitement et l'avancement de la carrière de l'agent. C'est une méthode classique adoptée par la Fonction publique.

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

**Performance** : Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.

**Planification** : Organisation établie selon un plan général.

**Politique de Ressources Humaines** : Ensemble des attitudes, des intentions et des objectifs de la haute direction à l'endroit des conduites acceptables ou approuvées en matière d'acquisition, de conservation, de développement des ressources humaines et de création d'un lieu de travail satisfaisant et valorisant.

**Rendement** : Efficacité de quelqu'un dans le travail. C'est également ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

APE : Agent Permanent de l'Etat

CMR : Cadre de Mesure du Rendement

DRH : Directrice/Direction des Ressources Humaines

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MDCEMTMIP-PR : Ministère délégué auprès du Président de la République  
Chargé de l'Economie Maritime, du Transport Maritime et des Infrastructures  
Portuaires

PAC : Port Autonome de Cotonou

RH : Ressources Humaines

SOBEMAP : Société Béninoise de Manutention Portuaire

Cf. : Confère

Ex. : Exemple

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I: Répartition du personnel par structure du MDCEMTMIP-PR au mois d'octobre 2011 .....	9
Tableau II: Regroupement des problèmes par centre d'intérêts.....	19
Tableau III : Synthèse des approches génériques.....	27
Tableau IV: Tableau de Bord de l'étude sur « l'amélioration du rendement du personnel du Ministère Chargé de l'Economie Maritime ».....	32
Tableau V : Taille de l'échantillon d'enquête .....	40
Tableau VI : Répartition du personnel par sexe .....	45
Tableau VII : Répartition du personnel enquêté en fonction de la clarification des responsabilités par le supérieur hiérarchique .....	46
Tableau VIII : Fixation des objectifs par le supérieur hiérarchique par rapport à la fixation des objectifs par le supérieur hiérarchique .....	46
Tableau IX : Répartition du personnel enquêté en fonction du suivi du supérieur hiérarchique dans l'exécution des tâches .....	47
Tableau X : Répartition du personnel enquêté en fonction de la réception du feed-back.....	47
Tableau XI : Répartition du personnel enquêté en fonction des moyens d'expression du feed-back .....	48
Tableau XII : Répartition du personnel enquêté en fonction de la périodicité de l'évaluation	48
Tableau XIII : Répartition du personnel enquêté en fonction de l'existence ou non d'un système d'évaluation des agents par rapport aux objectifs de leur direction.....	49
Tableau XIV : Répartition du personnel enquêté en fonction de la raison de l'absence d'évaluation.....	49
Tableau XV: Synthèse de l'étude sur « l' Amélioration de la gestion du rendement du personnel du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires ». ....	61

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique i : Répartition du personnel par statut du MDCEMTMIP-PR au mois d'octobre 2010.....	9
Graphique ii: Répartition des agents du MDCEMTMIP-PR par catégorie. ....	13
Graphique iii : Schéma du cycle de gestion du rendement .....	26
Graphique iv : La fonction RH.....	35
Graphique v : Description de la pratique clé de l'évaluation .....	36
Graphique vi : Répartition des collaborateurs enquêtés par structure.....	45

## **RESUME**

Au cours de notre stage qui s'est déroulé au Ministère délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, du Transport Maritime et des Infrastructures Portuaires du 15 décembre 2011 au 15 mars 2012, nous avons présenté un mémoire sur le thème : « **Amélioration de la gestion du rendement du personnel du Ministère en charge de l'Economie Maritime** ». Ceci nous a permis de faire une série de constats qui constituent, selon leur nature les forces et faiblesses du système dans lequel évolue le personnel du ministère.

Ainsi donc, nous avons regroupé les faiblesses recensées en trois catégories suivant des centres d'intérêts bien définis à savoir : la gestion des carrières, la planification des ressources humaines et la gestion du rendement. Mais ne pouvant embrasser ce vaste champ de problèmes, nous avons circonscrit notre réflexion à la gestion du rendement à travers le thème : « **Amélioration de la gestion du rendement du personnel du Ministère en charge de l'Economie Maritime** ». Nous nous sommes dans ce cadre fixé comme objectif principal d'analyser le système de gestion du rendement du personnel au sein du Ministère en charge de l'Economie Maritime.

De nos investigations, il ressort que la contre-performance dans la gestion du rendement provient d'une part de l'absence de planification du rendement du personnel (problème spécifique n°1) et d'autre part de l'absence de mécanisme de suivi et d'évaluation de la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs globaux (problème spécifique n°2). A partir de ces problèmes spécifiques, nous avons émis des hypothèses à savoir que (i) l'absence de planification du rendement s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement et (ii), le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines, justifie l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux

Pour corriger la situation, nous avons proposé d'opérationnaliser les principes de la Gestion Axée sur les Résultats en vigueur dans l'administration publique béninoise à travers la mise en place effective d'un Cadre de Mesure du Rendement, la notification des Lettres de mission aux directeurs et des Contrats d'objectifs aux collaborateurs en charge de services ou de projets dans une optique d'implication réelle du personnel à différents niveaux du Ministère en charge de l'Economie Maritime.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>4</b>
Section 1 : Cadre physique de l’étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère délégué auprès du Président de la République Chargé de l’Economie Maritime, du Transport Maritime et des Infrastructures Portuaires et de sa Direction des Ressources Humaines .....	5
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la Direction des Ressources Humaines .....	12
Section 2 : Ciblage de la problématique de l’étude.....	18
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.....	19
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue .....	24
<b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE ET METHOLOGIQUE DE L’ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR LA GESTION DU RENDEMENT DU PERSONNEL DU MINISTERE EN CHARGE DE L’ECONOMIE MARITIME .....</b>	<b>29</b>
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l’étude .....	30
Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l’étude à la revue de littérature .....	30
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée .....	39
Section 2 : Vérification des hypothèses et approches de solutions .....	43
Paragraphe 1 : Résultats et vérification des hypothèses.....	43
Paragraphe 2 : Suggestions pour une amélioration du rendement au Ministère Chargé de l’Economie Maritime et conditions de mise en œuvre.....	52
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>65</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>70</b>

# INTRODUCTION GENERALE

**L'**Etat est aujourd'hui confronté à un ensemble de défis qui sont pour partie comparables à ceux qui ont conduit les entreprises à s'engager dans la voie d'une gestion des ressources humaines rénovée et active.

En effet, si depuis quelques décennies, les entreprises ont élaboré ce qui s'appelle aujourd'hui la gestion des ressources humaines, c'est bien parce qu'elles y ont été contraintes par des défis qu'elles ont eu à relever. Ces défis étaient de trois types à savoir (i) celui d'une concurrence de plus en plus sévère, exigeant une efficacité toujours accrues, (ii) celui de l'innovation technologique, qui tend à concentrer le travail humain sur des tâches non automatisables donc de plus en plus difficiles et déterminantes, (iii) celui enfin des exigences croissantes tant des personnels que des clients.

Face à ces défis, les entreprises n'ont eu d'autre choix que d'essayer de transformer ces défis en opportunités par la substitution du modèle taylorien traditionnel fondé sur l'obéissance, à un management moderne reposant sur l'autonomie et la responsabilité. Ce changement de paradigme a à son tour transformé en profondeur la façon de gérer les personnes.

Or aujourd'hui, l'Etat est placé devant des défis à bien des égards comparables. D'abord, l'Etat est confronté à des contraintes financières sévères. De 2007 à 2010, plusieurs crises se sont succédées : crise alimentaire, crise financière et crise économique. L'année 2011 a connu son lot de crises sociales à travers des bouleversements que la presse internationale a qualifié de « printemps arabes » sur le sol africain, au Nord du Sahara. Ensuite, une compétition internationale féroce a lieu en raison de ces différentes crises. Les investissements étrangers dans les pays africains se sont raréfiés et les partenaires techniques et financiers sont de plus exigeants en matière de gouvernance. Aussi, les progrès technologiques ont entre autres permis une plus grande circulation de l'information et de la connaissance à travers le monde. Les citoyens africains dont les béninois ont suivi jour par jour sinon heure par heure la chute du guide libyen, après avoir vécu le départ du dirigeant égyptien. L'élection française ou américaine autrefois nationale est devenue un événement international suivi à travers le monde entier. Les derniers produits technologiques sont aujourd'hui quelques semaines plus tard à la portée des clients béninois qui en ont les moyens. La mondialisation a rendu les citoyens africains autrefois à l'écart de certaines problématiques plus exigeantes vis-à-vis de leurs gouvernants et le Bénin est concerné par ce phénomène expansionniste qui gagne chaque jour du terrain. L'Etat béninois ne peut continuer à échapper comme par le passé à des contraintes d'efficacité et d'efficacité. Dans ce

contexte international concurrentiel, s'il veut relever le défi d'offrir le mieux être à sa population, il doit se doter d'une administration performante. Les gouvernants l'ont compris et y sont contraints depuis quelques années. Le mot réforme est devenu l'apanage des responsables administratifs. Il est souvent mentionné dans les discours des officiels. Mais qu'en est-il réellement dans la gestion quotidienne ? Dans ce processus de modernisation, l'un des éléments fondamentaux est la ressource humaine. L'homme est comme dans l'entreprise au centre de la production de biens et services. Sans des ressources humaines qualifiées, une entreprise tout comme une administration ne peut avoir des résultats efficaces et efficients. Face à tous ces défis auxquels l'Etat ne peut se soustraire, comment peut-il se doter de ressources humaines pouvant lui permettre de les relever ? Comment obtenir et maintenir des ressources humaines pouvant aider l'administration à réaliser des performances meilleures ?

C'est pour contribuer à la réflexion que nous avons effectué notre stage de fin de formation au Ministère en charge de l'Economie Maritime où nous sommes intéressée à la problématique de la mesure du rendement des ressources humaines.

Les résultats de nos travaux de recherche sur le thème : « **Amélioration de la gestion du rendement du personnel du Ministère en charge de l'Economie Maritime** » sont présentés en deux chapitres. Le premier présente le Ministère en charge de l'Economie et plus particulièrement la Direction des Ressources Humaines dans laquelle nous avons passé l'essentiel de notre temps ainsi que les observations majeurs que nous y avons effectué avant de dégager le problème objet de notre réflexion et les hypothèses. Dans le second, nous présentons la méthodologie qui nous a permis d'obtenir les résultats que nous avons confronté à nos hypothèses de départ puis à partir de là nous avons émis quelques approches de solutions pour une amélioration de la gestion du rendement du personnel du Ministère en charge de l'Economie Maritime.

**CHAPITRE PREMIER :**

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,  
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE  
DE LA PROBLEMATIQUE**

**D**ans ce chapitre, nous présentons le Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, du Transport Maritime et des Infrastructures Portuaires tout en mettant l'accent sur la Direction des Ressources Humaines (DRH), structure dans laquelle nous avons effectué notre stage.

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

Nous décrivons, dans la présente section, la structure organisationnelle du Ministère de l'Economie Maritime et sa DRH d'une part, et nous exposons les observations faites au cours de notre stage d'autre part.

#### **Paragraphe 1 : Présentation du Ministère délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, du Transport Maritime et des Infrastructures Portuaires et de sa Direction des Ressources Humaines**

L'examen des lieux et du fonctionnement de la structure sont indispensables pour déceler les problèmes qui s'y posent. Pour notre part, cet examen prendra en compte le MDCEMTMIP-PR et spécifiquement la DRH qui a servi de cadre à notre stage.

##### **A- Présentation du MDCEMTMIP-PR**

Le MDCEMTMIP-PR est le département ministériel qui a son siège au quartier Saint Michel. Il est sis sur le boulevard Saint Michel entre l'Eglise Catholique Saint Michel et le Prêt-à-porter "LA DIVERSITE". L'immeuble est dénommé "ESPACE DINA" et compte (06) étages. Actuellement, il abrite aussi le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ). Le MDCEMTMIP-PR occupe les cinquième (5ème) et sixième (6ème) étages où sont installés le Cabinet, le Secrétariat Général du Ministère (SGM), le service Comptabilité et la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM). Les Directions Techniques, l'Inspection Générale du Ministère (IGM), et la Direction des Ressources Humaines (DRH) de ce Ministère sont situées au quartier GUINKOMEY.

## 1- Missions et attributions du Ministère

Le Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP-PR) a été créé depuis 2008 par le *décret n°2009-052 du 02 Mars 2009 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du ministère*. Il résulte de la scission du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé des Transports et des Travaux Publics (MDCTTP-PR) en deux (02) départements ministériels.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> du Décret n° 2009-052 du 02 Mars 2009 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement, le MDCEMTMIP-PR a pour missions d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière d'économie maritime, de transports maritimes et fluvio-lagunaires et d'infrastructures portuaires.

A ce titre, il est chargé de :

- initier et conduire les réflexions et études concourant à la définition de la politique nationale et à la mise en œuvre des stratégies et actions relatives à ses domaines de compétence ;
- élaborer et assurer le respect des cadres juridique, technique, économique et social des activités dans le domaine de l'économie maritime, des transports maritimes et fluvio-lagunaires et des ports ;
- élaborer et contrôler le respect des normes techniques, de sécurité de qualité et de développement durable des activités relevant de ses domaines de compétence ;
- planifier, organiser, suivre, évaluer et contrôler les programmes, projets et actions de l'Etat visant la mise en place et l'entretien des infrastructures et équipements dans les domaines de l'économie maritime, des transports maritimes et fluvio-lagunaires et des ports ;
- promouvoir et assurer l'encadrement des professions liées à l'exploitation de la mer et du littoral, aux transports maritimes et fluvio-lagunaires et à l'exploitation portuaire ;
- participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'aménagement et d'exploitation du littoral marin et des berges fluvio-lagunaires ;
- assister les acteurs publics et privés en matière de promotion, d'organisation et de gestion des activités relevant de ses domaines de compétence ;

- suivre et évaluer la mise en œuvre des conventions et accords internationaux et régionaux en matière d'économie maritime, des transports maritimes et fluvio-lagunaires et des ports auxquels le Bénin est Partie.

## 2- Organisation du Ministère

Conformément aux dispositions de l'article 03 du Décret suscité, le MDCEMTMIP-PR comprend :

- ❖ Les services directement rattachés au Ministre à savoir :
  - ☞ l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
  - ☞ le Secrétariat Particulier du Ministre (SP) ;
  - ☞ la Cellule de Communication du Ministère (CCOM).
  
- ❖ Le Cabinet du Ministre (CM) comprenant :
  - le Directeur de Cabinet (DC) ;
  - le Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
  - les Conseillers Techniques (CT) ;
  - l'Attaché de Cabinet (AC) ;
  - l'Assistant du Ministre (AM) ;
  - le Secrétaire Particulier (SP) ;
  - le Chef de la Cellule de Communication du Ministère (CCCOM).
  
- ❖ Le Secrétariat Général du Ministère (SGM) dirigé par un Secrétaire Général et comprenant
  - le Secrétariat Administratif du Ministère (SA) ;
  - le Service de Pré Archivage et de la Documentation (SPAD) ;
  - le Service Informatique (SI) ;
  - le Service des Relations avec les Usagers (SRU) ;
  - la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) ;
  - le Service du Protocole du Ministère (SPM) ;
  - la Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative (CSPRA).
  
- ❖ Les Directions Centrales à savoir :
  - la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
  - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;

- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).
  - ❖ Les Directions Techniques aux nombres de quatre (04) à savoir :
    - la Direction de la Marine Marchande (DMM) ;
    - la Direction des Transports Maritimes et Fluvio Lagunaires (DTMFL) ;
    - la Direction Nationale des Ports (DNP) ;
    - la Direction de la Gestion et de l'Exploitation des Ressources de la Mer (DGERM).
  - ❖ Les Sociétés ou Organismes sous tutelle que sont :
    - le Port Autonome de Cotonou (PAC) ;
    - la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) ;
    - la Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM) ;
    - le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) ;
    - la Société de Gestion du Guichet Unique pour le Commerce Extérieur (SOGEGUCE) ;
    - la Société de Gestion du Fret portuaire (SOGEFRET).

Le **MDCEMTMIP-PR** a été créé en mars 2008 et compte aujourd'hui un effectif total de quatre vingt dix huit (98) agents en service dans les diverses structures centrales et techniques du Ministère<sup>2</sup>. Cet effectif concerne l'ensemble des structures du Ministère sauf les organismes sous tutelle. Le personnel en poste au sein du ministère est réparti comme suit :

---

<sup>2</sup> Selon le résultat du dépouillement du fichier disponible à la Direction des Ressources Humaines au mois d'octobre 2010 et réactualisé en octobre 2011

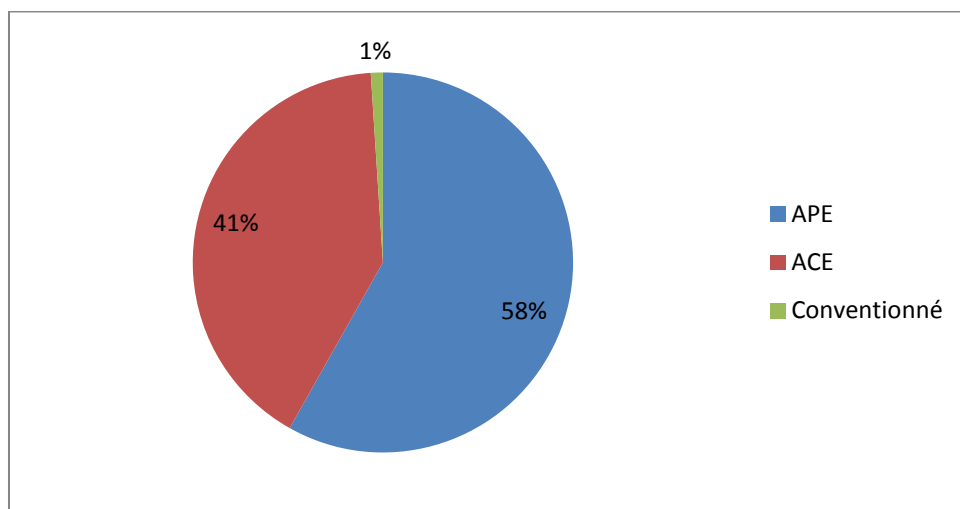
**Tableau I:** Répartition du personnel par structure du MDCEMTMIP-PR au mois d'octobre 2011

N°	Structures	Effectif	Pourcentage
1	Cabinet	25	25,51
2	SGM	9	9,18
3	IGM	7	7,14
4	DRH	5	5,1
5	DRFM	14	14,29
6	DPP	12	12,24
7	DTMFL	6	6,12
8	DMM	11	11,22
9	DNP	5	5,1
10	CCMP	4	4,1
11	Total	98	100

*Source : Plan de formation 2012-2014 du personnel du MDCEMTMIP-PR*

Il ressort de ce tableau que le Cabinet à lui seul mobilise le plus grand nombre de l'effectif du Ministère soit 25,51% de l'effectif total suivi par la DRFM (14,29%). Une telle situation s'explique par le fait que le Cabinet est le centre de décision le plus important du ministère et il est de mise qu'il y ait un effectif important de personnel ; quant à la DRFM, c'est la structure qui s'occupe de la gestion financière et du matériel de l'ensemble du ministère.

**Graphique i :** Répartition du personnel par statut du MDCEMTMIP-PR au mois d'octobre 2010



Source : Plan de formation 2012-2014 du personnel du MDCEMTMIP-PR.

Malgré l'effectif très important des APE, on constate qu'il y a également un grand nombre d'ACE non négligeable au sein du Ministère soit un effectif de cinquante – sept (57) APE contre quarante (40) ACE. Cette situation est la conséquence du gel des recrutements systématique de personnel dans l'administration publique et d'un recourt plus fréquent au contractuel pour combler les déficits en ressources humaines. Il ressort également qu'au sein de tout le ministère, il n'y a qu'un seul agent conventionné<sup>3</sup>.

## **B- Présentation de la DRH du MDCEMTMIP-PR**

### **1- Missions et attributions de la DRH**

La Direction des Ressources Humaines est l'une des directions centrales du Ministère. Elle est chargée de la gestion, de la rationalisation, et de l'utilisation des ressources humaines du Ministère. A ce titre, elle a pour missions de :

- assurer la gestion des carrières et des positions du personnel du Ministère ;
- veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines ;
- élaborer les états d'effectifs ;
- réaliser et d'actualiser régulièrement le fichier du personnel du Ministère ;
- élaborer les plans de formation, de coordonner et de suivre les renforcements de capacités du personnel en relation avec les autres structures concernées ;
- proposer les récompenses au profit du personnel méritant ;
- gérer les contentieux du personnel et les affaires disciplinaires ;
- étudier les dossiers relatifs aux affaires sociales ;
- assurer les relations avec les partenaires sociaux.

### **2- Organisation de la DRH**

Selon les dispositions de *l'article 3 de l'arrêté n°050 du 22 novembre 2010 portant attribution, organisation et fonctionnement*, la DRH du MDCEMTMIP-PR comprend :

---

<sup>3</sup> Agent dont le statut est régi par une convention collective.

- un (1) Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) qui assure la gestion des carrières, des positions et des archives du personnel. Il veille à l'utilisation rationnelle du personnel du Ministère. Il comprend une Division de la Gestion du Personnel (DGP) et une Division des Archives et de la Retraite (DAR).

- un (1) Service de la Prévision, des Recrutements et de la Formation (SPRF) est chargé de développer les outils de gestion prévisionnelle du personnel et de mettre en œuvre la politique sectorielle de formation et de recrutement. Il comprend une Division de la Planification, du Suivi des Recrutements et de la Formation du Personnel (DPSRFP) et une Division des Effectifs (DE).

- un (1) Service du Contentieux, des Affaires Disciplinaires (SCAD) qui est chargé du règlement des contentieux nés de la gestion du personnel et de l'étude des dossiers de sanctions et des cas disciplinaires. Il assure les relations avec les partenaires sociaux. Il comprend une Division des Sanctions et du Contentieux (DSC) et une Division des Affaires disciplinaires et Relations Sociales (DARS).

Outre les Services ci-dessus énumérés, la DRH dispose d'un (1) Secrétariat qui assure l'enregistrement et le traitement du courrier, la saisies des correspondances et des actes administratifs, l'envoi et la réception des messages et autres tâches courantes de secrétariat. Nous avons également la Division de l'Administration Générale et de la Logistique (DAGL) qui assure la gestion du personnel de la Direction, le suivi de l'exécution du budget de fonctionnement de la Direction, la gestion des fournitures et du matériel ainsi que la tenue de la comptabilité matière.

Suivant l'organigramme, le secrétariat est rattaché directement à la DRH ainsi que la Division de l'Administration Générale et de la Logistique (DAGL). Les Services sont également directement rattachés à la DRH et comptent chacun sous leur autorité deux (02) Divisions.

La DRH compte actuellement cinq (05) agents (APE, ACE et conventionné) répartis par catégorie et par corps comme l'indique le tableau ci-dessous. Au vu de cet effectif du personnel, l'observateur non averti peut comprendre que le nombre d'agents est insuffisant au regard de l'immensité des tâches à accomplir pour le compte des quatre vingt dix huit (98) agents à gérer.

Précisons qu'en dehors de ces cinq agents ayant un statut régulier, la DRH compte actuellement quatre (04) stagiaires dont deux (02) envoyés par l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) et deux (02) stagiaires bénévoles qui sont chargés d'assister la DRH dans sa mission en participant aux activités de gestion des ressources humaines.

En résumé, l'effectif de la DRH témoigne d'un grand écart par rapport aux prévisions du *cadre organique du MDCEMTMIP-PR (2012-2014)* qui indique vingt et un (21) agents. La DRH n'est dotée que de deux (02) services effectivement fonctionnels sur les trois (03) prévus par *l'arrêté n°050 du 22 novembre 2010 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DRH*. Les deux (02) Chefs Service disponibles se partagent les attributions et les tâches du troisième Chef Service qui n'est pas encore nommé.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la Direction des Ressources Humaines**

Notre stage s'est déroulé du 15 décembre 2011 au 15 mars 2012, à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP-PR). Ce stage nous a permis non seulement d'affiner nos compétences, mais surtout d'observer attentivement les pratiques en matière de gestion des ressources humaines. C'est ainsi que nous avons fait plusieurs constats et observations par rapport aux activités qu'elle exerce. A cet effet, nous ferons un état des lieux afin de déceler les forces et les faiblesses de cette Direction.

### **A- Etat des lieux sur les activités de la DRH**

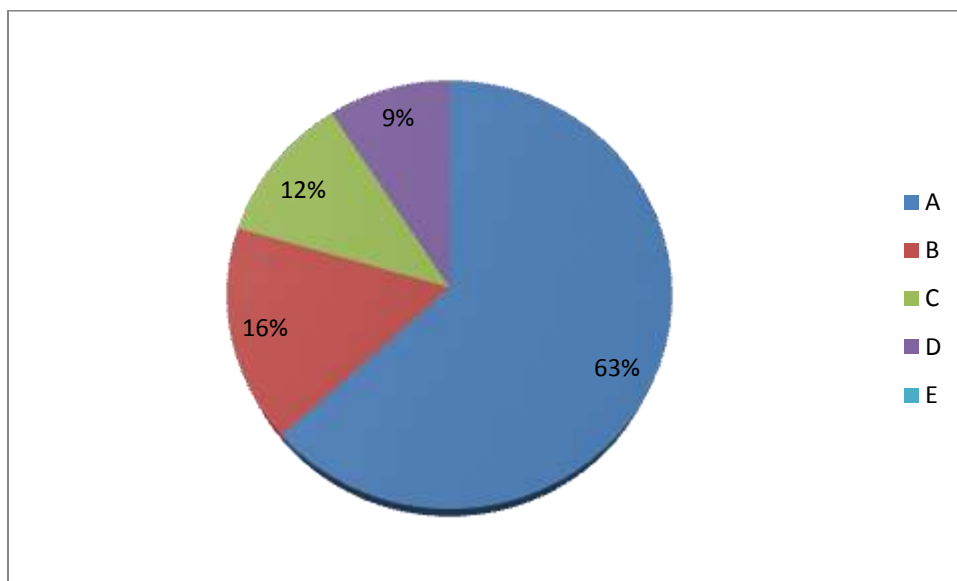
La gestion des ressources humaines à la DRH se fait grâce à des outils tels que : les dossiers individuels, le planning des congés, le plan de formation, le cadre organique et le fichier du personnel. Ces outils de gestion permettent de conserver divers renseignements sur le personnel et de suivre leurs mouvements. En définitive, il existe à la DRH quelques outils de gestion des ressources humaines.

Toutefois, ces outils ne permettent pas de connaître les caractéristiques complètes et détaillées du personnel et de suivre son évolution. En effet, la DRH ne dispose pas d'un répertoire des emplois et des compétences. L'inexistence de

cet outil bien que nécessaire à la prise de décision, nous a amenée à déduire que la DRH ne s'inscrit pas encore dans une logique de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il résulte donc de ce qui précède **l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

Pour ce qui concerne l'effectif du personnel, il est à noter que la DRH dispose d'un effectif total de cinq (05) agents toutes catégories confondues après la scission. Le MDCEMTEMIP-PR dispose d'un effectif total de quatre vingt dix huit (98) agents qui sont répartis comme l'illustre le graphique qui suit:

**Graphique ii:** Répartition des agents du MDCEMTEMIP-PR par catégorie.



*Source : Plan organique 2012-2014 du MDCEMTEMIP-PR*

Il est utile de rappeler que ce sont les différentes catégories socio - professionnelles qui déterminent le niveau de qualification des agents de l'Etat au Bénin. Ils se présentent comme suit :

**Catégorie A :** emplois correspondant aux tâches de conception, de direction ou de contrôle ;

**Catégorie B :** emplois correspondant aux tâches d'élaboration et d'application ;

**Catégorie C :** emplois correspondant aux tâches d'exécution spécialisées ;

**Catégorie D :** emplois correspondant aux tâches d'exécution courantes ;

**Catégorie E :** emplois ne nécessitant pas une qualification particulière.

A travers le tableau ci-dessus, on remarque clairement que :

- 63% de l'effectif du personnel est de la catégorie A,
- 16% sont de la catégorie B,

*Réalisé par Solenne Adjimon H. KOUNDE*

- ensuite 12% appartiennent à la catégorie C
- et enfin 9% seulement sont de la catégorie D.

Il ressort de ce constat que les agents de la base opérationnelle du MDCEMTMIP-PR, à savoir les employés des catégories d'exécution (C et D) sont en minorité. Cette situation est due au caractère technique et à la jeunesse du ministère qui, en fonction de ses objectifs globaux c'est-à-dire d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière d'économie maritime, de transports maritimes et fluvio-lagunaires et d'infrastructures portuaires a donné priorité au recrutement des cadres de conception des catégories A et B. Quant aux agents de la catégorie E, il ressort de nos recherches que le ministère n'en dispose pas.

Malgré l'apparente adéquation de cet effectif avec la mission assignée au MDCEMTMIP-PR, il n'en demeure pas moins qu'il s'observe une surcharge de travail liée à une insuffisance considérable du personnel tant en qualité qu'en quantité. Il s'en dégage dès lors **un problème de performance du ministère par rapport à ses objectifs.**

Il faut par ailleurs noter, que le répertoire des emplois et des compétences n'a pas été encore élaboré. Quant au plan de recrutement, une communication aurait été introduite en Conseil des Ministres. Il ressort qu'en son temps, le MDCEMTMIP-PR avait été autorisé à recruter spécialement cinquante (50) agents. Cependant, le perpétuel souci d'indisponibilité de financement n'a pas permis au ministère de réaliser ce projet.

Au niveau du Service de la Gestion et du Suivi de la Carrière (SGSC), il convient de noter que la gestion de la carrière du personnel, est faite manuellement. De plus, il n'existe pas un plan de carrière du personnel. Il se pose alors **le problème de l'efficacité de la gestion des carrières.**

Il existe un cadre organique qui sert de base à l'élaboration du plan de formation triennal 2012-2014. L'objectif visé est de renforcer les capacités professionnelles du personnel en vue de l'amener à optimiser ses performances. Malheureusement aucun dispositif n'existe pour évaluer les agents formés et déployés dans les services. Les impacts des actions de formation ne sont donc

pas revus et appréciés. Il se pose alors **un problème d'évaluation post formation.**

Au sujet de la gestion des positions, si les agents en activité sont suivis avec rigueur, ceux qui sont en position exceptionnelle (détachement, disponibilité etc.) ne sont pas souvent maîtrisés. De même, cette gestion des positions se fait de façon manuelle. Il résulte donc de ce qui précède, **le défaut de maîtrise de la position des agents.**

En ce qui concerne la gestion du rendement, c'est un processus qui se déroule en cinq étapes à savoir : la définition des responsabilités ; la fixation d'objectifs, l'élaboration de plan d'actions, le suivi et le feedback (rétroaction) et l'évaluation du rendement. Notre développement se fera par rapport à ces différents points.

### **1- La clarification des responsabilités**

A ce niveau, il faut souligner qu'au niveau du Ministère en charge l'Economie Maritime et en particulier à la DRH la plupart des agents n'ont pas connaissance de leurs responsabilités respectives en fonction de leur poste de travail. Ils travaillent dans l'ignorance des responsabilités qui découlent de leurs postes de travail. Le cadre organique et les fiches de description de poste élaborés ne servent pas d'outils de management opérationnel. Il se pose alors un **problème de clarification des responsabilités.**

### **2- La fixation d'objectifs**

Pour travailler efficacement et atteindre les objectifs, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui, c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action. Le constat est que les agents n'ont pas connaissance des objectifs généraux et spécifiques liés à leur action quotidienne. La plupart des agents sondés se plaignent de naviguer à vue en ce sens qu'ils ne savent pas exactement les tâches qui leur incombent dans l'occupation de leur poste. La conclusion qu'on peut tirer est **la méconnaissance des objectifs spécifiques à leur poste par les agents.**

### 3- L'élaboration de plan d'actions

Les agents travaillent au quotidien, sans une programmation réelle des différentes tâches à exécuter pour l'atteinte des objectifs fixés c'est-à-dire sans avoir une idée de « qui fait quoi ? », « quand et comment ? ». Il est à déduire de ce qui précède, **une absence de plan d'actions**.

### 4- Le suivi et le feedback

La plupart des agents ignorent ce que pensent leurs supérieurs de leurs prestations. Ils ne savent pas non plus si leur rendement est en phase avec les attentes et quelle est leur part contributive dans l'atteinte des objectifs globaux. Il y a donc **absence de suivi et de feedback**.

### 5- L'évaluation

Les agents ne sont soumis à aucune évaluation quant à leur rendement. Il résulte donc de ce constat l'**absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs du Ministère**.

Outre les insuffisances liées aux activités et missions du MDCEMTMIP-PR, il serait utile d'y ajouter les insuffisances liées aux conditions de travail, qui ne sont pas moins importantes car leurs conséquences sur la performance du personnel est non négligeable. Au nombre de ces insuffisances, nous avons celles liées aux aspects :

#### ☞ Physique

Il est facile de remarquer avant toute autre chose que les locaux sont récents et viennent d'être aménagés aussi bien à Guinkomey qu'à l'espace Dina. Cependant nous faisons quelques constats. Les locaux ne peuvent contenir plus de deux (02) bureaux à la fois. Dans certains services, les agents sont obligés de partager un espace de travail ne permettant pas un déplacement aisé. L'installation électrique ne permet pas aux agents de jouir simultanément de la climatisation, les obligeant à adopter un système d'utilisation alternative. Aux heures de coupures d'électricité, certains bureaux se retrouvent dans le noir et dans une chaleur extrême puisque n'étant pas suffisamment éclairés et aérés, compte tenu de leur situation géographique par rapport aux autres bureaux. Cette

situation perturbe ainsi les occupants en pleine réflexion et les amène parfois à déserrer les lieux. Les bureaux ne disposent pas tous d'armoires de rangement et sont encombrés par toutes sortes de documents (certains documents sont disposés à même le sol et d'autres surchargent les bureaux). Aussi, on remarque également l'absence d'extincteur au niveau de l'immeuble de Guinkomey.

### ☞ **Matériel**

Sur ce plan, le constat est identique. A l'ère de la globalisation dont l'épicentre est l'informatique, le nombre d'ordinateurs viables que compte le ministère est simplement très insuffisant. Le peu dont il dispose est infecté de virus. Or, une informatisation intégrale du système améliorerait considérablement l'efficacité des services ainsi que le seuil de satisfaction des usagers. Le service internet est aussi inexistant. Les agents n'ayant pas d'autres choix, se déplacent avec les fichiers sur support. Le matériel de travail quant à lui pose de petits problèmes surtout pour son entretien, son renouvellement et sa dotation. La faute est due à des procédures d'acquisition et de distribution inutilement longues et rébarbatives. Le matériel roulant fait également défaut. Cette situation compromet fortement les déplacements (déplacements vers le cabinet et vice versa ainsi que les déplacements vers d'autres structures externes au MDCEMTMIP-PR) surtout en ce qui concerne le traitement de certaines correspondances qui revêtent un caractère urgent.

Logiquement, il en découle que de nombreux aspects pratiques de la vie des travailleurs en entreprise comme **la santé et la sécurité au travail ne sont pas suffisamment prises en compte.**

Malgré tous ces dysfonctionnements, il faut noter qu'à la DRH, il existe des agents essentiellement jeunes et dynamiques qui instaurent une bonne ambiance de travail du point de vue des relations interpersonnelles. Cette ambiance de travail est la résultante du style paternaliste et participative de gestion de la Directrice des Ressources Humaines du MDCEMTMIP-PR.

Toutes ces observations montrent que le MDCEMTMIP-PR a aussi bien des atouts que des faiblesses que nous mettrons en exergue à travers l'inventaire des éléments de l'état des lieux.

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

Il se formule en termes d'atouts (forces et opportunités) mais aussi en termes de faiblesses (menaces).

### **1- Atouts (forces et opportunités)**

Ces atouts se résument en :

- ☞ l'existence d'un cadre organique ;
- ☞ l'existence d'un plan de formation ;
- ☞ l'existence d'une fiche de description de poste ;
- ☞ l'existence d'un état d'effectif ;
- ☞ un début de numérisation du fichier du personnel ;
- ☞ l'existence d'un bon climat de travail.

### **2- Problèmes (les faiblesses et menaces)**

Ils se présentent ainsi qu'il suit :

- ☞ l'insuffisance « chronique » en personnel ;
- ☞ la surcharge de travail ;
- ☞ la gestion manuelle des carrières ;
- ☞ l'absence de logiciel de gestion des ressources humaines ;
- ☞ la gestion manuelle des positions ;
- ☞ l'absence d'évaluation post-formation ;
- ☞ l'absence de système d'évaluation et de suivi du personnel ;
- ☞ l'absence de congruence dans la clarification des responsabilités ;
- ☞ l'absence de fixation d'objectifs ;
- ☞ l'absence de plan d'actions ;
- ☞ l'absence de suivi et du feedback ;
- ☞ l'absence d'évaluation du rendement ;
- ☞ la non prise en compte de l'aspect santé et sécurité au travail.

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

Avant d'opérer un choix et d'étudier une problématique dans le cadre de notre étude, il convient d'exposer les différents problèmes possibles qui se dégagent des observations faites au cours de notre stage. D'abord, nous allons regrouper les problèmes par centres d'intérêts et dégager les problématiques dont l'une sera retenue pour notre étude. Il sera procédé à sa spécification

(paragraphe 1), puis à sa vision globale de résolution, afin d'aboutir à une synthèse des approches de solutions. (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet**

Avant de retenir une problématique pour notre étude, il importe de mettre en exergue les différentes problématiques possibles qui se dégagent de la restitution des observations de stage. Cela passe par le regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêts (A) avant d'aboutir au choix d'une problématique et à la justification du sujet (B).

#### **A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et choix de la problématique**

Les problèmes identifiés au cours de nos observations sont regroupés en quatre (04) centres d'intérêts présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau II: Regroupement des problèmes par centre d'intérêts**

<b>N°</b>	<b>Centres d'intérêts</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Problèmes généraux</b>	<b>Problématiques</b>
01	Gestion des carrières	-gestion manuelle des carrières ; -gestion manuelle des positions ; - non maîtrise des positions des agents ; - absence de plan de carrière.	Gestion peu efficiente des carrières	Problématique d'une gestion optimale des carrières.
	Gestion de la performance des ressources humaines	-absence de définition et de clarification des responsabilités des agents ;	Gestion peu efficace de la performance personnel	Problématique d'une meilleure gestion de la performance du personnel

02		<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de fixation d'objectifs aux collaborateurs par le supérieur hiérarchique ;</li> <li>- absence de plan d'actions ;</li> <li>- défaut de suivi et de rétroaction ;</li> <li>- absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.</li> </ul>		
03	Hygiène et sécurité sur les lieux de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de confort;</li> <li>- manque de matériel bureautique et de matériel roulant ;</li> <li>- mauvaises conditions de travail ;</li> </ul>	Gestion peu efficace de l'hygiène et de la sécurité sur les lieux de travail	Problématique pour une amélioration de l'hygiène et de la sécurité au travail.
04	Planification des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance quantitative et qualitative en personnel ;</li> <li>- surcharge de travail ;</li> <li>- absence d'une gestion prévisionnelle</li> </ul>	Inexistence d'un système de gestion prévisionnel le des emplois et des compétences	Problématique d'une planification des ressources humaines.

		des ressources humaines ; - absence d'évaluation post-formation.		
--	--	---	--	--

*Source : Inventaire résultant des observations de l'état des lieux.*

Les problèmes ainsi inventoriés et regroupés par centre d'intérêt, les problématiques possibles identifiées, nous allons procéder au choix de la problématique.

## **B- Choix et justification de la problématique choisie**

### **1- Choix de la problématique**

L'analyse des quatre différents centres d'intérêts, nous laisse percevoir quatre problématiques pertinentes auxquelles le Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires devra trouver des solutions pour l'amélioration de ses prestations. Il s'agit de :

- la gestion optimale des carrières ;
- une meilleure gestion de la performance du personnel ;
- une amélioration de l'hygiène et de la sécurité au travail ;
- une planification des ressources humaines.

Toutes ces questions sont importantes aussi bien les unes que les autres et méritent une attention particulière de la part des autorités du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires. Toutefois, dans le cadre de notre étude, nous ne sommes autorisées qu'à choisir une problématique à laquelle nous sommes chargées de trouver des solutions. C'est pour cette raison que nous avons choisi de porter notre choix sur « **la problématique d'une amélioration de la gestion de la performance** ».

Le choix porté sur cette problématique est dû non seulement à la préoccupation majeure des managers qu'est la recherche effrénée du profit mais aussi sur la performance de leurs collaborateurs. Car ils sont désormais conscients du fait que cette ressource est aussi importante que celles matérielles, financières, informationnelles dans le processus de production des richesses. Il

est donc clair que désormais, le travailleur n'est plus considéré comme une source d'augmentation des charges d'où le rôle du gestionnaire des ressources humaines qui consiste à acquérir, développer et conserver les ressources humaines afin de permettre à l'organisation d'atteindre un niveau élevé de performance et d'être compétitive. Dans l'administration publique béninoise, la ressource humaine est un élément capital. En effet, ce sont les cadres et les agents qui définissent les procédures administratives. Ce sont encore eux qui sont au cœur de la fourniture de ces services aux citoyens qui doivent être désormais traités comme des clients. Quant on sait le rôle joué par l'Etat dans nos pays à travers l'administration, on peut comprendre aisément le rôle fondamental que jouent les ressources humaines dans le développement de notre pays.

Notre étude soulève les questions ci-après :

- ☞ la DRH a-t-elle une politique de gestion de la performance de ses agents ?
- ☞ si oui, comment procède-t-elle ?
- ☞ La DRH n'ayant qu'un effectif de cinq (05) agents, nous avons jugé utile d'étendre notre travail aux restes des structures du ministère afin de prendre connaissance également de leur avis sur la question par rapport à leur direction.

Le problème général lié à cette problématique est la gestion peu efficace de la performance du personnel. Les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- ☞ l'absence de définition et de clarification des responsabilités des agents de la DRH ;
- ☞ l'absence de fixation d'objectifs aux collaborateurs par la DRH ;
- ☞ l'absence de plan d'actions ;
- ☞ le défaut de suivi et de rétroaction de la DRH ;
- ☞ l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la DRH.

## **2- Justification du sujet**

La mise en œuvre de la gestion de la performance est plus présente et constitue une préoccupation majeure dans les entreprises privées que dans l'administration publique. Mais, dans un monde en mouvement marqué par la

mondialisation, qui se caractérise entre autres par l'avènement d'une économie de la connaissance, des changements rapides dans les domaines de l'économie, de la finance et des technologies et une convergence de plus en plus accrue des marchés, l'administration publique béninoise doit être performante pour non seulement mieux servir le citoyen, mais plus encore lancer notre pays sur la voie d'un développement viable où la culture et le bien-être des citoyens prend toute sa place. La performance n'est plus aujourd'hui une option pour l'administration publique, c'est une nécessité. A défaut, nous pourrions comme nous observons déjà les prémices aujourd'hui, aller vers un Etat qui n'assume plus ses responsabilités et qui finit par s'asphyxier.

Dans l'« Agenda 2025 pour une économie émergente », le pilier Transport-Commerce-Logistique a été identifié comme un pôle susceptible d'accélérer la croissance économique du Bénin. Le Port Autonome de Cotonou ainsi que les structures sous tutelle du Ministère en charge de l'Economie Maritime telles que la SOBEMAP, ont un poids non négligeable dans la structure économique du Bénin. Il est commun d'entendre dire que le « PAC est le poumon de l'économie béninoise ». En outre, les fleuves et lagunes de notre pays sont mal exploités. La performance du Ministère en charge de l'Economie Maritime donc est déterminante pour notre économie. Une politique viable et réaliste de développement des infrastructures portuaires et fluvio-lagunaires aurait un effet bénéfique sur la croissance économique. Or, la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de viabilisation du pilier de croissance incombe aux agents du Ministère. D'où l'intérêt de notre étude. Améliorer les performances du personnel du Ministère c'est agir indirectement sur la croissance de l'activité portuaire et fluvio-lagunaire dans notre pays et donc sur le pôle Transport-Commerce-Logistique.

L'intérêt de notre étude est de contribuer donc à améliorer la performance des ressources humaines du Ministère en charge de l'économie maritime qui pourrait par ailleurs servir de modèle pour les autres administrations.

Il s'agit donc de permettre à divers niveaux de la hiérarchie de :

- ☞ définir et clarifier les responsabilités des agents ;
- ☞ fixer les objectifs à atteindre aux collaborateurs ;
- ☞ mettre en place un plan d'actions ;
- ☞ suivre l'agent dans l'exécution de la tâche qui lui est confiée et faire une rétroaction ;
- ☞ évaluer la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

Notre objectif nous a donc conduit à choisir le thème qui suit : « **Amélioration de la gestion du rendement du personnel du Ministère en charge de l'Economie Maritime** ».

Après avoir opéré le choix de la problématique, formulé et justifié le contexte de notre étude, nous aborderons la spécification et la vision de résolution de cette problématique.

## **Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue**

### **A- Spécification de la problématique**

L'une des problématiques de gestion des ressources humaines, c'est de recruter et de maintenir un personnel performant, susceptible d'apporter de la plus-value à l'organisation. La gestion du rendement apparaît à cet effet comme l'une des méthodes de mise en œuvre dans cette étude. Elle permet de mesurer la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Celle qui existe actuellement dans les Ministères et en particulier au MDCEMTMIP-PR ne permet pas d'apprécier véritablement le personnel en terme de résultats et, par conséquent, ne favorise pas la prise de décision en vue de l'amélioration de ce dernier.

Les constats faits au MDCEMTMIP-PR suscitent quelques interrogations :

- ☞ Comment peut-on gérer efficacement le rendement de ces agents s'il n'y a pas un cadre de mesure du rendement ?
- ☞ Comment peut-on évaluer le rendement des agents s'ils ne participent pas effectivement à l'élaboration de ce cadre de mesure du rendement ?

De ces interrogations, il se dégage que le MDCEMTMIP-PR n'applique pas encore une politique managériale pouvant améliorer le rendement de son personnel pour qu'il soit performant.

En effet, l'absence de clarification des responsabilités (problème de rang a), la non fixation d'objectifs (problème de rang n° b) et le défaut de plans d'actions (problème de rang n° c) constituent une absence de planification du rendement (problème spécifique n°1). Pour ce qui est du suivi, de rétroaction, et d'évaluation, ils constituent le deuxième problème spécifique (problème spécifique n° 2). Cela fait, au total, deux problèmes spécifiques liés à notre problématique.

Au regard de tout ce qui précède, et en définitive, les deux problèmes spécifiques ci-après peuvent être retenus :

- ☞ l'absence de planification du rendement (problème spécifique n°1)
- ☞ l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents dans la réalisation des objectifs généraux (problème spécifique n° 2).

Par conséquent, la résolution de ces deux (02) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général relatif à la gestion de la performance du personnel, paraît plutôt opportune pour la résolution de la problématique retenue.

## **B- Vision globale de résolution de la problématique**

Après l'identification des problèmes spécifiques, la formulation du sujet et la problématique une fois spécifiée, il convient dès à présent d'indiquer la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques choisis et par la même occasion, le problème général identifié. Ainsi, notre vision globale de résolution de la problématique d'une meilleure gestion du rendement sera présentée non seulement, par rapport au problème général, mais aussi par rapport aux problèmes spécifiques qui en découlent. Ensuite, viendra la synthèse des approches génériques identifiées et enfin, nous présenterons les différentes séquences de résolution de la problématique.

### **1- Vision globale de résolution de la problématique**

D'une façon générale, la démarche pour résoudre la problématique définie sera de contribuer à l'instauration d'un cadre favorable à la mise en œuvre d'un système de gestion de la performance.

En effet, la vision globale de résolution de la problématique de la gestion de la performance sera présentée d'une part, par rapport au problème général et, d'autre part, au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

Pour ce qui est du problème général, il serait question de proposer des outils à la résolution du problème général qui est celle de **la gestion contre performante du rendement**.

Pour la résolution du problème spécifique n° 1 qui est celui de **l'absence de planification de la performance**, il faut rappeler que la planification du rendement requiert la définition des responsabilités aux agents, la fixation d'objectifs par rapport à chacune de ces responsabilités et l'élaboration de plan



## 2- Synthèse des approches génériques

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

**Tableau III : Synthèse des approches génériques**

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Absence de planification de la performance.	approche basée sur les méthodes de gestion du rendement et de la performance.
absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	approche axée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents.

## 3- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux phases comprenant chacune cinq étapes.

**Phase 1** : Présentation du cadre théorique et méthodologie de l'étude

Au cours de cette première phase, il s'agira de :

- ☞ fixer des objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- ☞ identifier les causes et hypothèses liées à ce problèmes ;
- ☞ construire le tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- ☞ faire la revue de la littérature ;
- ☞ présenter la méthodologie adoptée.

## **Phase 2** : Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solution

Au cours de cette seconde phase, nous aurons à :

- ☞ collecter et traiter les données recueillies ;
- ☞ analyser ces données puis établir le diagnostic ;
- ☞ exposer les approches de solutions ;
- ☞ préciser les conditions de mise en œuvre desdites solutions ;
- ☞ établir un tableau de synthèse de l'étude (TSE).

A présent, abordons le deuxième chapitre à travers lequel nous mettrons en le cadre théorique de l'étude et la méthodologie pour une meilleure gestion du rendement.

## **CHAPITRE DEUXIEME :**

DU CADRE THEORIQUE ET METHOLOGIQUE DE  
L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS  
POUR LA GESTION DU RENDEMENT DU  
PERSONNEL DU MINISTERE EN CHARGE DE  
L'ECONOMIE MARITIME

**D**ans ce chapitre, la première section est consacrée au cadre théorique et méthodologique de l'étude tandis que la seconde section aborde la collecte et l'analyse des données.

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

La présentation du cadre théorique nous amènera à fixer les objectifs de l'étude, établir des hypothèses avant de réaliser un tableau de bord de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature**

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

Avant la présentation des objectifs de l'étude, il convient de rappeler que le problème général à résoudre est une contre performance dans la gestion du rendement du personnel du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires et que les problèmes spécifiques y afférents sont :

- ☞ l'absence de planification de la performance du personnel ;
- ☞ l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

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

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est d'analyser la gestion du rendement des ressources humaines du MDCEMTEMIP-PR.

De manière spécifique, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de deux (2) à savoir :

- évaluer les méthodes de gestion du rendement du personnel en vue du choix de celles appropriées au contexte (objectif spécifique n°1) ;
- étudier les conditions de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (objectif spécifique n°2).

Les objectifs ainsi fixés, il importe de formuler les hypothèses qui serviront de piste de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

## **B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du TBE**

Les causes que nous présenterons à ce niveau sont celles supposées être à la base des différents problèmes spécifiés. Les résultats de nos enquêtes serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses formulées.

### **1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de planification du rendement du personnel (PS n°1)**

Par rapport au problème spécifique de l'absence de planification du rendement du personnel, nous pensons que la méconnaissance des méthodes et outils de gestion du rendement serait la cause supposée. La méconnaissance des méthodes et outils de gestion du rendement est l'hypothèse liée à cette cause.

### **2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (n°2)**

Par rapport à ce problème spécifique, nous en avons identifié comme cause le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation du personnel. Comme hypothèse liée à cette cause, nous avons trouvé l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux due au manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines.

Dans un souci de présentation, nous avons réuni les causes et les hypothèses dans le tableau de bord de l'étude.

### **3- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE)**

Le présent tableau de bord permettra de cerner rapidement les informations.

**Tableau IV:** Tableau de Bord de l'étude sur « l'amélioration du rendement du personnel du Ministère Chargé de l'Economie Maritime »

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL		<b>Problème général :</b> gestion peu performante du rendement du personnel.	<b>Objectif général :</b> analyser le système de gestion du personnel.		
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<b>Problème spécifique N°1 :</b> absence de planification du rendement du personnel.	<b>Objectif spécifique N°1 :</b> évaluer les méthodes de gestion du rendement du personnel en vue du choix de celles appropriées au contexte.	<b>Cause spécifique N°1 :</b> la méconnaissance des méthodes et outils de gestion du rendement.	<b>Hypothèse spécifique N°1 :</b> l'absence de planification du rendement s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement.
	2	<b>Problème spécifique N°2 :</b> absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	<b>Objectif spécifique N°2 :</b> étudier les conditions d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	<b>Cause spécifique N°2 :</b> le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation du personnel.	<b>Hypothèse spécifique N°2 :</b> l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux due au manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines..

Sources : les données de l'étude avril 2012\_

## C- Revue de la littérature

Elément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Pour cela, il s'agira en principe d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques à savoir :

- l'absence de planification du rendement du personnel (problème spécifique n° 1) ;
- l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (problème spécifique n° 2).

Pour ce faire, il importe de clarifier certains concepts clés contenus dans notre recherche en vue d'enlever toute équivoque dans la compréhension de ce travail.

### 1- Clarification de quelques concepts

#### ☞ **Le rendement**

Selon Wikipédia l'idée générale de rendement qualifie la manière dont une action, un procédé de transformation, un processus – dans lequel on a initialement *donné, entré, investi* quelque chose avec l'idée qu'il y aura un rendu, un retour. Ce rendu peut être plus ou moins performant du fait de l'existence d'imperfections, de gaspillage, de déchets, d'inertie : qui font que le rendement *effectif* obtenu diffère souvent du rendement *prévu*.

Ainsi, le terme de rendement exprimé de façon concrète et générale sous la forme d'un ratio entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, va dans la pratique être décliné selon des formulations différentes pour correspondre le plus étroitement et le plus fidèlement possible aux paramètres réels de chaque activité.

#### ☞ **La performance**

Selon Wikipédia, dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux

besoins et aux attentes des clients et plus généralement des parties prenantes de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Boudjemil Ahmed quant à lui estime que « le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience ». L'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis, et l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Deux lectures sont possibles de cet ensemble de l'action de la performance : au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ; c'est l'efficacité, et au sens large, on peut considérer, dans une approche systémique, qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feed-back), c'est l'efficience. La performance est, alors, l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif. La performance oblige donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

Par ailleurs, pour Bernard MARTORY et Daniel CROZET (2005), la performance s'apprécie toujours à deux niveaux, celui de l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés et celui de l'efficience ; en d'autres termes, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Pour eux, la performance peut être mesurée au niveau de l'individu, du groupe, de l'entreprise voire de la branche d'activités (niveau national).

### ☞ **L'évaluation du rendement**

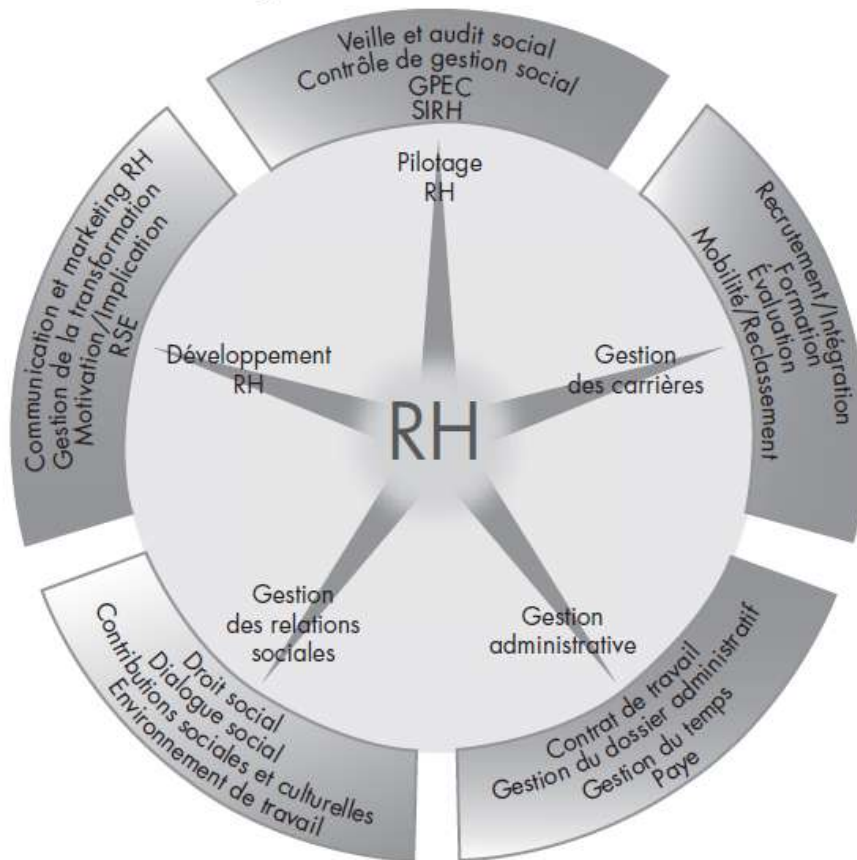
Selon Bazinet, l'évaluation du rendement au travail serait un « acte qui consiste à porter un jugement sur la valeur de la contribution particulière d'un individu à l'organisation qui l'emploie » (1980, dans Therriault, 2006, p. 66).

## **2- Contributions antérieures relatives à l'absence de planification du rendement du personnel (PS n°1)**

L'absence de planification du rendement est l'un des problèmes rencontrés à la DRH du Ministère en charge de l'Economie.

La gestion du rendement renvoie au domaine de la gestion des carrières dans la fonction RH telle que définit par Autissier et Simonin (2009 ; 72).

### Graphique iv : La fonction RH



Source : Autissier et Simonin 2009

Selon ce modèle, l'évaluation est une pratique clés du domaine de la gestion des carrières. Pour ce faire ces auteurs proposent la démarche suivante :

Graphique v : Description de la pratique clé de l'évaluation

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie d'évaluation	Quelles sont les compétences et les connaissances à évaluer ? À quelle fréquence ? À partir de quels outils ? Pour quels objectifs ?
Définir le processus et les supports d'évaluation	Rédiger les grilles d'évaluation et définir les modalités d'évaluation, notamment les éléments de l'entretien annuel d'évaluation.
Définir les évaluations	Qu'est-ce qui est jugé comme important dans la relation avec le salarié et devant faire l'objet d'une évaluation ?
Faire le suivi des évaluations	Comment se fait le suivi de l'évaluation pour le salarié dans le cadre des relations avec son manager ? Y a-t-il un entretien six mois après l'évaluation ou d'autres dispositifs ?

*Source : Autissier et Simonin 2009*

### **3- Contributions antérieures relatives à l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (PS n°2)**

Le besoin de mesurer quelque chose se présente lorsqu'il y a eu une éventuelle amélioration ou détérioration, ce qui semble être le cas lorsqu'on parle du rendement d'un employé (Dobbins et al. 1991, dans Waldman, 1994; St-Onge, 2000; St-Onge et al. 2004). L'évaluation du rendement a généralement un caractère individuel. C'est à l'époque de l'industrialisation qu'elle a pris la forme d'un entretien formel, généralement annuel (De la Vega, 2004). Depuis les années soixante-dix, l'évaluation individuelle formalisée est devenue un outil central dans la gestion des ressources humaines (Billet, 2005). Une enquête réalisée par la Confédération Française Démocratique du Travail (2002, dans De la Vega, 2004) démontre que 80 % des cadres français mènent régulièrement des entretiens d'évaluation avec leurs employés.

Dans l'administration publique béninoise qui s'inspire largement des pratiques de la France, l'évaluation de rendement se fait par l'intermédiaire d'une fiche de notation individuelle et annuelle. Cette fiche est déterminante dans l'avancement de la carrière des agents. Robert HOLCMAN souligne que

« l'aversion pour la confrontation chez les fonctionnaires est le corollaire de leur rapport au temps, qui s'étalonne à l'aune de leur carrière. Destinés a priori à demeurer en contact les uns avec les autres pendant plusieurs décennies, ils sont peu enclins à dégrader significativement leurs relations ». Cette situation est amplifiée au Bénin par les phénomènes du « Mythe du chef » et des rapports de force. Ainsi pour obtenir une bonne notation à l'évaluation annuelle, les employés évitent d'affronter leur chef. Notre sondage a révélé que les agents se plaignent de ne pas avoir de boussole qui détermine leurs actions. Cependant, aucun agent ne s'en est ouvertement plaint à son supérieure hiérarchique ou la première autorité de sa structure. Dans certains cas, les rapports de force biaisent le processus d'évaluation des agents. Certains agents ayant des appuis politiques solides défient leurs supérieurs hiérarchiques. Ces derniers par peur d'être relevés de leurs fonctions jouent le jeu de ces agents. Toutes ces pratiques ne sont pas de nature à favoriser l'émergence d'une planification et d'une gestion du rendement. Qu'en est-il de la performance ?

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Elle peut être envisagée sous deux angles principaux: au niveau individuel et au niveau organisationnel. Soulignons que dans la sphère des ressources humaines, la « performance » est fréquemment rapprochée de l'idée de « rendement » quand bien même les deux concepts présentent quelques nuances. Selon les contextes et les écoles, ces concepts couvrent des réalités parfois différentes mais le plus souvent identiques. Dans le cas d'espèce, la notion de performance sera souvent indifféremment remplacée par celle de rendement. En tant que telle, la performance est un facteur capital auquel toute organisation devrait accorder une attention particulière en vue du développement de ses ressources humaines. Pour ce faire, elle mettra en œuvre un système qui lui permet de connaître les performances de ses salariés.

Dans la littérature actuelle sur la GRH le terme de performance prend le pas sur ce lui du rendement. La performance concerne tous les aspects d'une organisation et notamment sa première richesse que sont les ressources humaines.

L'évaluation de rendement est souvent perçue comme un mal nécessaire par bien des gestionnaires. Pourtant, selon les objectifs de l'entreprise, l'évaluation de rendement peut permettre de :

- ☞ communiquer les attentes de l'employeur envers l'employé et inversement ;
- ☞ augmenter le rendement individuel et collectif ;

- ☞ augmenter la rentabilité ;
- ☞ faciliter la gestion des priorités ;
- ☞ déterminer l'augmentation salariale ou la part variable de la rémunération ;
- ☞ corriger des comportements inadéquats et favoriser les bons comportements ;
- ☞ détecter les besoins de formation ;
- ☞ déterminer ou clarifier les objectifs personnels de l'employé ;
- ☞ mettre à jour la description de poste ;
- ☞ accompagner le développement de carrière au sein de l'entreprise ;
- ☞ faciliter un changement organisationnel ;

Jean-Louis DUFLOUX dans une interview accordée au magazine de l'Oréal estime qu'une activité RH performante s'évalue en fonction de sa capacité à créer une intersection aussi large que possible entre trois exigences :

1. ***Un intérêt collectif de la société à réussir*** (mettre en œuvre une stratégie, atteindre des résultats).
2. ***Un intérêt individuel de chaque salarié à se motiver*** (tâches et responsabilités confiées, ambiance de travail, évolution/enrichissement, équilibre professionnel/personnel).
3. ***La projection d'une image « sociale » valorisante vers l'extérieur*** (candidats, clients, analystes, etc.). Chacune d'elles interagit avec les deux autres.

L'une des missions générique de l'administration publique est de rendre un service public à moindre coût, efficace, rapide et de proximité. Le constat que nous établissons de façon générale au Ministère en charge de l'Economie Maritime comme dans l'administration publique en générale, c'est qu'il n'existe pas une véritable stratégie d'évaluation. Le cadre organique du Ministère en charge de l'Economie Maritime de même que le statut général des APE, sont muets en ce qui concerne la stratégie d'évaluation du rendement. Le statut général des APE mentionne en son **article 125** la prime de rendement comme un accessoire au traitement salarial. Cette prime qui est touchée par les agents du Ministère est du même montant pour tous les agents de même grade ; la différence éventuelle existe découle du nombre d'enfants à charge. Dans un système performant comment peut-on envisager que tous les agents aient un rendement identique ? Cela traduit une fois de plus si cela était encore besoin l'absence d'instrument véritable de planification de l'évaluation du rendement.

Les agents travaillent tout au long de l'année et font même des revendications sans connaître exactement ce qui est attendu d'eux, chacun à son poste de travail. Sans planification, sans objectifs clairs, précis, mesurables, il est difficile d'organiser un suivi encore moins une évaluation. Pour mener une évaluation, il faut avoir au préalable exprimé des attentes sous forme de résultats à atteindre. Sans ce préalable, l'action d'évaluation s'apparente à un jugement aléatoire se basant sur des considérations subjectives et spéculatives.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Elle s'articule autour de deux points. Dans un premier point, nous retenons une approche empirique (A) et en second lieu nous présentons la dimension théorique (B) de notre étude.

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

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés. Sur cette base, il faut souligner que notre approche empirique comprend les étapes suivantes :

- Objectifs de la collecte de données ;
- Population cible et nature de la collecte des données ;
- Echantillonnage et spécification des données à mobiliser ;
- Conception du questionnaire ;
- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données.

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

Ils consistent à mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification des hypothèses de base. L'enquête nous permettra de vérifier si :

- l'absence de planification du rendement trouve du personnel trouve réellement sa cause dans la méconnaissance des méthodes et outils de gestion du rendement ;
- l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux trouve effectivement sa cause dans

le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation du personnel.

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

Le cadre de la présente étude est le Ministère en charge de l'Economie Maritime à travers quelques unes de ses directions centrales et techniques. La population cible est composée de l'ensemble du personnel du Ministère. Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire et d'un guide d'entretiens.

## 3- Echantillonnage et spécification des données à mobiliser

La population cible étant de quatre vingt dix huit (98) agents, nous avons effectué dans cette population un échantillonnage par choix raisonné qui est une technique d'échantillonnage non probabiliste. Les structures ont été choisies pour leur pertinence dans notre travail (DRH, DPP, IGM et DTMFL). L'échantillon prévu est présenté dans le tableau IV.

Le questionnaire a été administré à 26 agents. Il s'articule autour des grands points de nos préoccupations relatives aux deux problèmes spécifiques.

Quant au guide d'entretien, il a été administré à quatre (04) supérieurs hiérarchiques. Il nous a été utile pour recueillir les appréciations des responsables.

**Tableau V : Taille de l'échantillon d'enquête**

<b>Structures</b>	<b>Responsable</b>	<b>Collaborateurs</b>
DTMFL	1	5
DPP	1	11
DRH	1	4
IGM	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>26</b>

Au total, trente (30) personnes ont fait l'objet d'une enquête au sein du Ministère en charge de l'Economie Maritime.

#### **4- Conception du questionnaire**

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement en se focalisant sur les problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Nous avons formulé à la fois des questions fermées et des questions ouvertes afin de pouvoir vérifier nos hypothèses (Cf. questionnaire à l'annexe n°2).

En ce qui concerne le guide d'entretien, (Cf. annexe n°1), les questions posées visent à mieux appréhender les causes explicatives des problèmes spécifiques à résoudre. Ainsi, elles s'articulent autour de ces derniers pour nous permettre de faire des rapprochements entre les réponses données par les agents et celles de leurs supérieurs hiérarchiques ; ce qui nous permet de vérifier la fiabilité de certaines réponses recueillies.

#### **5- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données**

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons eu recours au tableau Excel pour le traitement des données ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision et tirer les conclusions.

Les résultats obtenus sont présentés sous forme de camembert ou graphique à secteur et de tableau.

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

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

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

##### **1- Choix théorique lié au problème d'absence de planification du rendement du personnel**

###### **a- Présentation des théories retenues**

L'approche qui sera finalement retenue pour analyser le problème de l'absence de planification du rendement du personnel observée au Ministère en Charge de l'Economie Maritime est celle de Lyne BOUCHARD qui souligne l'importance de la planification et suggère les techniques et outils à mettre en œuvre pour une bonne planification du rendement.

**b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence de planification du rendement du personnel**

Dans le but de vérifier l'hypothèse n°1 relative à ce problème, le seuil de décision que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 50%, donc identifiée par la majorité des enquêtés. Les questions fondamentales à cet effet sont celles qui portent le numéro 1, 2 et 3 du questionnaire adressé aux collaborateurs ainsi que la question numéro 2 du guide d'entretien adressé aux supérieurs hiérarchiques.

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

**a- Présentation des théories retenues**

Pour résoudre le problème relatif à l'absence d'évaluation du personnel, il sera étudié à travers les trois (03) enjeux d'évaluation suggérés par Lyne BOUCHARD qui sont : la pertinence, le succès et l'efficacité. Elle affirme aussi que la « meilleure façon d'établir des critères d'évaluation le moins subjectivement possible est d'identifier des indicateurs de rendement qui sont une preuve tangible qui témoigne de l'évolution vers les résultats visés. Les indicateurs (tant qualitatifs que quantitatifs) doivent être mesurables et observables.

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

Dans le but de vérifier l'hypothèse n°2 relative à ce problème, le seuil de décision que nous fixons est de maintenir également le poids qui sera le plus

élevé. Les questions fondamentales à cet effet portent les numéros 3 et 5 qui obtiennent respectivement un pourcentage de 85% et 80% la question n°4 du questionnaire adressé aux collaborateurs des questions 4 à 9. Concernant le guide d'entretien, il tient compte des questions de 4 à 9.

## **Section 2 : Vérification des hypothèses et approches de solutions**

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats de ce travail de recherche puis nous vérifierons nos hypothèses (paragraphe 1). Dans un second temps, nous formulerons nos suggestions et les conditions de leur mise en œuvre (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Résultats et vérification des hypothèses**

Les difficultés rencontrées (A), la présentation et l'analyse des données (B) et la vérification des hypothèses (C) sont les points qui constitueront la charpente de ce paragraphe.

#### **A- Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées dans le cadre de la réalisation de ce travail sont celles inhérentes à tout travail de recherche. Ils constituent par la même occasion les limites au présent travail.

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

L'analyse des résultats de l'enquête a été faite par rapport à chaque problème spécifique identifié à savoir :

- l'absence de planification du rendement du personnel ;
- l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution du personnel à l'atteinte des objectifs globaux.

Il convient de préciser que vingt six (26) questionnaires ont été distribués et la totalité a été récupérée et exploitée. De même, quatre (4) interviews ont été réalisées dans le cadre de ce travail.

En premier lieu, nous ferons un bref compte rendu du guide d'entretien adressé aux supérieurs hiérarchiques et en second lieu, nous présenterons les résultats issus du questionnaire adressé au personnel.

## 1- Compte rendu du guide d'entretien adressé aux supérieurs hiérarchiques

☞ Sur l'absence de planification du rendement du personnel

A partir des réponses recueillies, il ressort que tous les responsables de structure (soit 100%) affirment clarifier les responsabilités et fixer des objectifs à leurs collaborateurs respectifs

☞ Sur l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution du personnel à l'atteinte des objectifs globaux

Un seul responsable affirme suivre ses collaborateurs dans l'exécution des tâches (soit 25%). Cependant d'après les réponses recueillies, il ressort que tous les responsables affirment faire un feed-back à leurs collaborateurs sur les tâches qu'ils leur ont confiées et que très souvent ce feedback intervient à la fin de l'exécution de la tâche. Ce résultat mis en face du degré de suivi qui s'expriment à 25% témoigne de la faiblesse du soutien dont bénéficie les agents dans l'exécution de leurs tâches et du suivi en cours de processus mais démontre également que l'évaluation intervient toujours en fin de processus. Plusieurs moyens de feed-back sont utilisés par les responsables de structures. De l'enquête, il ressort qu'il y a plusieurs moyens d'expression selon la satisfaction ou l'insatisfaction. Dans le premier cas, les responsables nous ont affirmé confier des tâches plus importantes aux collaborateurs, leur exprimer verbalement leur satisfaction. Dans le second cas, les moyens d'expression sont l'exécution de la tâche par le responsable lui-même ou par un autre collaborateur. Dans tous les cas, aucun supérieur hiérarchique n'a affirmé avoir dit à son collaborateur qu'il était incapable.

Quant à l'existence d'un système d'évaluation, 75% ont affirmé avoir une méthode d'évaluation. Après approfondissement de la question, il nous est revenu que le système d'évaluation évoqué est la notation individuel des agents en service dans l'administration publique. Lorsqu'on s'intéresse aux raisons qui justifient cet état de chose, certains l'expliquent par le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation. 50% des responsables ont également évoqué la sociologie et l'environnement socioculturel de notre pays pour justifier le manque d'évaluation. Ce phénomène peut s'expliquer à la lumière des explications de Robert HOLCMAN mentionnées dans la revue de littérature.

## 2- Compte rendu du questionnaire adressé au personnel

☞ Sur l'absence de planification du rendement du personnel

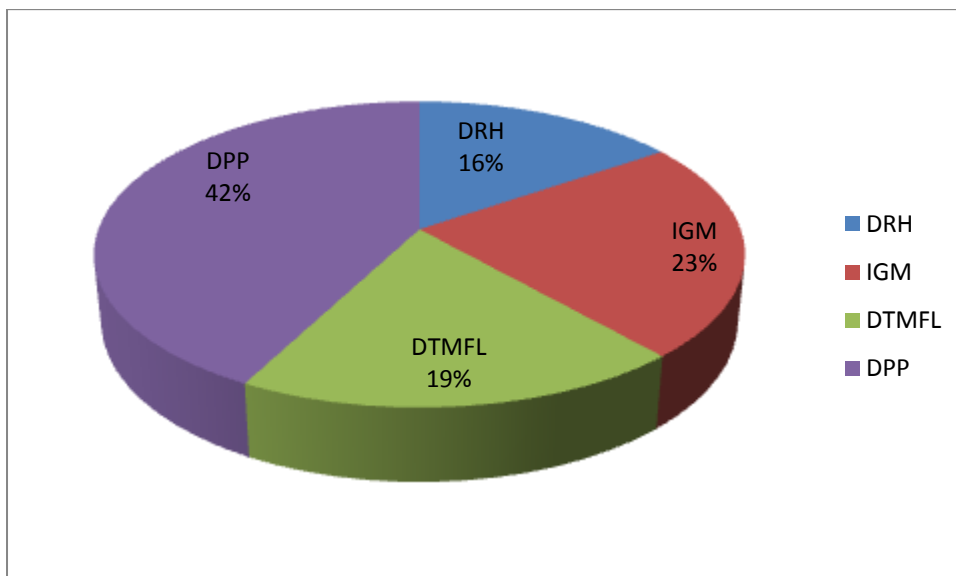
Tableau VI : Répartition du personnel par sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	22	85%
Féminin	4	15%
Total	26	100%

Source : Enquête

De ce tableau, nous observons que le nombre de femmes enquêtés est de 15% contre 85% pour les hommes. Ces proportions de femmes en dessous de celle du Ministère s'expliquent par les structures touchées par notre enquête. Les femmes y sont moins représentées que dans d'autres structures du Ministère.

Graphique vi : Répartition des collaborateurs enquêtés par structure



Source : Enquête

Du graphique ci-dessus, l'on observe que les agents de la DPP sont majoritaires et que les agents de la DRH sont les moins représentés. Cela traduit

les proportions d'agents dont dispose chacune des structures de notre échantillon.

Tableau VII : Répartition du personnel enquêté en fonction de la clarification des responsabilités par le supérieur hiérarchique

Clarification des responsabilités par le supérieur hiérarchique	Effectif	Pourcentage
Oui	24	92%
Non	2	8%
Total	26	100%

*Source : Enquête*

Du tableau ci-dessus, l'on remarque que 92% des collaborateurs enquêtés affirment que leurs responsables leur clarifient leurs responsabilités. Ces résultats rapprochés de ceux du tableau 6 confirment une certaine tendance. On peut en conclure que les responsabilités des agents sont claires pour l'essentiel.

Tableau VIII : Fixation des objectifs par le supérieur hiérarchique par rapport à la fixation des objectifs par le supérieur hiérarchique

Fixation des objectifs par le supérieur hiérarchique	Effectif	Pourcentage
Oui	23	88%
Non	3	12%
Total	26	100%

*Source : Enquête*

Du tableau ci-dessus, on peut retenir que 88% des agents déclarent que leur supérieur hiérarchique leur fixe des objectifs au moment où ils leur confient des tâches. On constate un écart de 12 points par rapport aux résultats du tableau 7 relatif à l'opinion des responsables de structure qui affirment dans leur intégralité préciser les objectifs dans l'attribution des tâches. Des défauts dans la communication pourraient expliquer cet écart.

- ☞ Sur l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution du personnel à l'atteinte des objectifs globaux

Tableau IX : Répartition du personnel enquêté en fonction du suivi du supérieur hiérarchique dans l'exécution des tâches

Suivi du collaborateur par le supérieur hiérarchique	Effectif	Pourcentage
Oui	16	62%
Non	10	38%
Total	26	100%

*Source : Enquête*

Du tableau ci-dessus, il ressort que les supérieurs hiérarchiques n'ont pas pour coutume de suivre leurs collaborateurs quant à la manière dont exécutent les tâches qu'ils leur confient. Le guide d'entretien à eux adressé concorde avec les réponses données par leurs collaborateurs.

Tableau X : Répartition du personnel enquêté en fonction de la réception du feed-back

Fixation des objectifs par le supérieur hiérarchique	Effectif	Pourcentage
Oui	22	85%
Non	3	12%
Sans réponse	1	4%
Total	26	100%

*Source : Enquête*

Du tableau ci-dessus, il ressort que 85% des agents affirment recevoir un feed-back lorsqu'ils ont exécuté une tâche. Ce feedback intervient à la fin du processus. Notons qu'un enquêté n'a pas répondu à cette question.

**Tableau XI :** Répartition du personnel enquêté en fonction des moyens d'expression du feed-back

Moyens d'expression du feed-back	Effectif	Pourcentage
- en me confiant d'autres tâches plus importantes	10	38%
- en me confiant sa satisfaction pour le travail	5	19%
- en confiant désormais la tâche à un autre collaborateur	7	27%
- en l'exécutant lui-même	2	8%
- en m'indiquant mon incapacité	2	8%
Total	26	100%

*Source : Enquête*

Du tableau ci-dessus, il ressort que les sanctions positives semblent supérieures aux sanctions négatives contrairement aux résultats du tableau 10 qui présentent le point de vue des responsables de structures.

**Tableau XII :** Répartition du personnel enquêté en fonction de la périodicité de l'évaluation

Périodicité de l'évaluation	Effectif	Pourcentage
A tout moment	17	65%
Hebdomadairement	0	0%
Mensuellement	0	0%
Trimestriellement	1	4%
Annuellement	24	92%

*Source : Enquête*

Le tableau ci-dessus montre qu'il n'y a aucune périodicité d'après les collaborateurs en dehors de celle de la période de notation (92%). Les supérieurs hiérarchiques font un bref retour de la prestation de leurs agents en fonction de leurs humeurs en témoigne les 65% qui apparaissent au niveau du tableau.

**Tableau XIII** : Répartition du personnel enquêté en fonction de l'existence ou non d'un système d'évaluation des agents par rapport aux objectifs de leur direction

Existence d'un système d'évaluation des agents	Effectif	Pourcentage
Oui	5	19%
Non	21	81%
Total	26	100%

*Source* : Enquête

Du tableau précédent, il ressort que 81% des agents enquêtés affirment qu'il n'y a pas de système d'évaluation. Cette tendance confirme les résultats du tableau 11. Les responsables de structures et leurs collaborateurs conviennent de l'absence de système d'évaluation de leurs actions.

**Tableau XIV** : Répartition du personnel enquêté en fonction de la raison de l'absence d'évaluation

Raisons de l'absence d'évaluation	Effectif	Pourcentage
Manque d'outils objectifs d'évaluation	24	92%
Ignorance de la nécessité	18	69%
Ignorance des critères d'évaluation	26	100%

*Source* : Enquête

Du tableau ci-dessus, il ressort que l'inexistence de critères d'évaluation et le manque d'outils expliquent majoritairement l'absence d'évaluation suivi par l'ignorance de la nécessité d'un mécanisme d'évaluation. La tendance est similaire aussi bien chez les responsables de structure que chez leurs collaborateurs.

En guise de synthèse, il faut retenir que les avis divergent peu quant aux pratiques d'évaluation du rendement aussi bien chez les responsables de structures que chez leurs collaborateurs. Les acteurs du Ministère en charge de l'Economie semblent convenir de l'inexistence d'un cadre approprié de mesure du rendement. Cela revêt une importance cruciale dans notre travail puisque nous avons inclus dans notre échantillon la DPP et la DRH qui sont

conjointement en charge de la planification et de l'évaluation du rendement dans ce ministère. En effet, si c'est la DPP qui planifie l'ensemble des activités du Ministère y compris celles de la DRH. La DRH doit donc collaborer étroitement avec la DPP pour introduire des mécanismes d'évaluation du rendement aussi bien sur le plan de la performance individuelle que collective. L'évaluation du rendement revêt aussi bien des critères techniques que socio-psychologique telles que la résistance au stress, la communication, l'assertivité, l'ouverture d'esprit, la collaboration, etc.

Face à ces résultats, que pouvons nous dire de nos hypothèses de départ ?

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

### **1- Degré de vérification des hypothèses**

La vérification consiste à confirmer ou à infirmer le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données enquêtées. Ainsi, le seuil de décision fixé est de retenir toute cause qui retiendra un poids d'au moins 50%, donc identifiée par la majorité des enquêtés.

**Hypothèse spécifique N°1** : l'absence de planification du rendement s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement.

Pour l'hypothèse 1, nous avons découvert que très peu d'outils de planification sont utilisés au Ministère en charge de l'Economie Maritime. En dehors du Budget Programme et du Plan de Travail Annuel, il n'y a plus à proprement parlé d'instrument de planification. Or, ces deux instruments généraux qui ne sont pas spécifiques à la mesure du rendement. Dans un contexte d'application rigoureuse de la GAR, le Ministère aurait dû élaborer un Cadre de Mesure du Rendement. Ce qui n'est pas le cas actuellement. Par ailleurs, il a été recommandé la généralisation des principes de la GAR dans l'administration publique à travers deux autres instruments. En effet, par lettre n° 055 MARAI/DC/SGM/DPRI/SA, du 26 janvier 2010, le Ministre de la Réforme Administrative et Institutionnelle invitait tous les Ministres à adresser à leurs directeurs une « Lettre de mission » au début de chaque exercice budgétaire. Ces directeurs devraient à leur tour décliner ces « Lettres de mission » en « Contrat d'objectifs » à leurs différents collaborateurs. A l'heure où nous écrivons ces lignes, aucun de ces deux instruments recommandés par le

MRAI n'est en vigueur au Ministère en charge de l'Economie Maritime. Au total, en l'absence de Cadre de Mesure de Rendement, de Lettres de mission et de Contrats d'objectifs, l'on peut affirmer que notre première hypothèse se vérifie.

**Hypothèse spécifique N°2** : l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux due au manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines. Tous ces résultats confirment nos hypothèses de départ.

En ce qui concerne l'hypothèse spécifique n°2, notre enquête montre que 75% des responsables et 81 % de leurs collaborateurs affirment qu'il n'existe pas dans leur structure un mécanisme d'évaluation des objectifs des agents par rapport aux objectifs de leur structure. 100 % des collaborateurs expliquent cette situation par l'ignorance des critères d'évaluation alors que 75% des responsables l'attribuent à un manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation. Notre seconde hypothèse est également confirmée.

Nous pouvons donc affirmer après vérification de nos hypothèses que les contre-performances dans la gestion du rendement au MDCEMTMIP-PR s'expliquent d'une part par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement et d'autre part, par le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines. Face à ces contre-performances que suggérons-nous pour une amélioration de la situation ?

## **2- Etablissement du diagnostic**

Le diagnostic a simplement pour base la confirmation des hypothèses. Ainsi donc, nous présenterons les éléments du diagnostic relatif aux problèmes spécifiques.

### **a- Eléments du diagnostic lié au problème d'absence de planification du rendement**

La vérification totale de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que l'absence de planification du rendement est due à la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement.

**b- Elément du diagnostic lié au problème absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux**

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

**Paragraphe 2 : Suggestions pour une amélioration du rendement au Ministère Chargé de l'Economie Maritime et conditions de mise en œuvre**

A partir des éléments du diagnostic, nous avons proposé des approches de solutions et précisé les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration du système actuel.

**A- Les approches de solutions**

Apporter une solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue les objectifs retenus.

**1- Propositions de solutions au problème d'absence de planification du rendement du personnel.**

Le but de toute organisation quelle que soit sa raison d'être est de voir ses activités prospérer ce qui implique forcément d'avoir un personnel performant. Pour y parvenir, il lui faut nécessairement avoir dans cette organisation, des ressources humaines de qualité. Il est donc indiqué que celle - ci dispose de tous les atouts nécessaires pouvant lui permettre d'atteindre cet objectif.

Le diagnostic que nous avons réalisé a révélé que le problème de manque de planification des agents est dû à la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement. Résoudre donc ce problème revient à proposer un mécanisme et des outils au MDCEMTMIP-PR en général et à la DRH en particulier.

La première proposition que nous faisons va dans le sens de l'opérationnalisation effective de tous les instruments de la GAR et en

particulier le **Cadre de Mesure du Rendement, les Lettres de mission et les Contrats d'objectifs**.

Un Cadre de Mesure du Rendement (CMR) est un plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement soit recueillie régulièrement. Il contient aussi les données de base, les cibles et le poste de responsabilité pour ce qui est de la collecte des données. Comme c'est le cas pour le modèle logique, le CMR doit être élaboré ou évalué au moyen d'un processus participatif qui met à contribution les partenaires sociaux, les bénéficiaires, les parties prenantes, etc. **Le CMR comporte huit colonnes : résultats escomptés, indicateurs, données de base, cibles, sources des données, méthode de collecte des données, fréquence et responsabilité.** Pour remplir un CMR, il faut renseigner chacune des colonnes avec exactitude.

La colonne « Résultats escomptés » comporte quatre rangées, une pour chaque type d'extrant, résultat immédiat, résultat intermédiaire et résultat ultime. Les énoncés de résultat proviennent généralement du modèle logique. Le CMR est donc un instrument qui découle directement du cadre logique présent dans le Budget-programme du MDCEMTMIP-PR. Une application directe est donc possible. Le résultat peut être aussi bien qualitatif que quantitatif, il doit être SMART, c'est-à-dire :

- **Spécifique** : un objectif doit indiquer clairement ce qu'il faut faire, qui doit le faire, quand il faut le faire et la quantité à faire. Il est donc précis et exprimé sous forme de résultat à atteindre ;

- **Mesurable** : pour être contrôlable, un objectif doit pouvoir permettre aussi bien au responsable qu'à son titulaire de répondre à la question « Comment saurait-on que l'objectif a été atteint ? »

- **Atteignable** : en d'autre terme, la probabilité que le collaborateur l'atteigne est raisonnable, acceptable.

- **Réalisable** : le collaborateur doit pouvoir être en mesure de l'atteindre. Il doit pouvoir correspondre à ses capacités.

- **Temporel** : les délais de réalisation de l'objectif doit être précisé.

Il est également utile de mentionner que chaque fois et lorsque possible, la fixation d'objectif doit résulter d'une discussion et d'un accord entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur.

Un **indicateur de rendement** est une unité de mesure quantitative ou qualitative qui précise ce qui est mesuré en fonction d'une échelle ou d'une dimension, mais il est neutre; il ne précise ni direction, ni changement, ni cible. Il est important que les parties prenantes s'entendent à l'avance sur les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer le rendement de l'investissement.

Un indicateur de rendement peut être quantitatifs (p. ex. le nombre d'avancement obtenus, le délai moyen de traitement des dossiers du personnel, le ratio hommes-femmes dans les postes de décision au sein du Ministère) ou qualitatifs (par ex le degré de satisfaction du personnel par rapport au traitement de leur dossiers, celui des usagers du MDCEMTMIP-PR, l'appréciation des opérateurs portuaires sur les actions ou les décisions du MDCEMTMIP-PR).

Un indicateur de rendement répond à certains critères tels que :

- a. la **validité** : est-ce que l'indicateur mesure réellement le résultat ?
- b. la **fiabilité** : est-ce que l'indicateur demeure une mesure uniforme dans le temps ?
- c. la **sensibilité** : les indicateurs seront-ils sensibles aux changements qui pourront se produire ?
- d. la **simplicité** : les données seront-elles faciles à recueillir et à analyser ?
- e. l'**utilité** : l'information sera-t-elle utile à la gestion de l'investissement (prise de décisions, apprentissage et modification)?
- f. l'**abordabilité** : a-t-on, dans le cadre du programme ou de l'investissement, les moyens de recueillir l'information ?

En ce qui concerne les autres éléments du CMR, nous ne nous y attarderons pas. L'élaboration d'un CMR s'amorce à l'étape de la planification et de la conception. Quelques recommandations qui ne nous semblent pas superflues dans l'élaboration du CMR sont ci – après énumérées :

1. Veiller à ce que le CMR ait été élaboré dans le cadre d'une approche participative et inclusive.
2. Insérer le résultat ultime, les résultats intermédiaires, les résultats immédiats et les extraits du modèle logique le CMR.
3. Déterminer les indicateurs de rendement pour les résultats et extraits escomptés avec rigueur et réalisme. Il s'agit d'élaborer un outil opérationnel et manipulable. Est-ce que les éléments suivants sont présents : validité, fiabilité, sensibilité, utilité et abordabilité ?
4. Établir la « source des données » et la « méthode de collecte des données » pour les indicateurs choisis. Chercher à inclure des sources de données multiples

dans la mesure du possible afin d'accroître la fiabilité de vos données sur le rendement.

5. Déterminer s'il faut recueillir l'information sur chaque indicateur de façon continue dans le cadre du suivi du rendement ou périodiquement au moyen des évaluations.

6. Inscrire les données de base dans la mesure du possible. Dans certains cas, il faut recourir à des structures comme l'INSAE pour établir des données de base.

7. Établir des cibles réalistes pour chaque indicateur par rapport aux données de base retenues. Cela permet de définir les attentes en matière de rendement pour une période déterminée.

Dans le cadre de l'opérationnalisation du CMR, la Direction des Ressources Humaines a un rôle important à jouer. Elle aura à élaborer les canevas de mesure individuel du rendement en ce qui concerne les aspects humains qui sont essentiellement qualitatif comme l'aptitude à la communication, la résistance aux stress. La mise en place de tests psychologiques est des éléments à ne pas négliger. La DRH devra également s'investir pour la sensibilisation et la formation de l'encadrement intermédiaire à la conception et à l'utilisation de ces outils stratégiques pour une meilleure gestion du rendement du personnel.

Quant à la Lettre de mission et le Contrat d'objectifs, le MRAI a déjà balisé le terrain. Une appropriation de ces outils est indispensable pour atteindre la performance au MDCEMTMIP-PR.

## **2- Propositions de solution au problème d'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux**

La résolution de ce problème implique nécessairement la mise en place des outils précédemment évoqués à savoir le CMR, la Lettre de mission et le Contrat d'objectifs. Il est plus évident de suivre et d'évaluer une action lorsque les critères ont été préalablement établis. Cependant dans la détermination des critères, l'implication est un gage de réussite. L'implication des collaborateurs à leur évaluation commence à l'étape d'élaboration des outils de planification que sont le Cadre Logique, le CMR, la Lettre de mission pour ce qui concernent les directeurs et les Contrats d'objectifs pour le reste du personnel. Généralement, la

motivation du collaborateur à réaliser des performances provient du fait qu'il est associé à la définition du résultat à obtenir.

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

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

- ☞ **les composantes** : le dossier individuel d'évaluation ou fiche d'appréciation, le guide d'entretien de l'évaluation, le guide d'évaluation ou rapport de l'examen du rendement ;
- ☞ **la procédure d'évaluation** : périodicité, différents acteurs, procédure en cas de désaccord ;
- ☞ **les critères d'évaluation** : critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie de personnel et les aspects à évaluer au niveau de chaque critère.

**Conclusions séquentielles** : Au vue de tout ce qui précède et selon **Jacques Igalens**, « l'évaluation du rendement est souvent perçue comme un mal nécessaire par bien des gestionnaires avisés ». Pourtant, selon les objectifs du MDCEMTMIP-PR, l'évaluation du rendement peut contenir d'autres avantages en plus de ceux évoqués précédemment et se résumant en ces douze (12) points :

- 1- communiquer les attentes de l'employeur envers l'employé et inversement ;

- 2- incite à la motivation ;
- 3- augmenter le rendement individuel et collectif ;
- 4- augmenter la rentabilité ;
- 5- faciliter la gestion des priorités ;
- 6- déterminer l'augmentation salariale ou la part variable de la rémunération ;
- 7- corriger des comportements inadéquats et favoriser les bons comportements ;
- 8- détecter les besoins de formation ;
- 9- déterminer ou clarifier les objectifs personnels de l'employé ;
- 10- mettre à jour la description de poste ;
- 11- accompagner le développement de carrière au sein de l'entreprise ;
- 12- faciliter un changement organisationnel.

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

Pour que la mise en place d'un bon système de gestion du rendement soit effective au MDCEMTMIP-PR, des conditions de mise en œuvre s'imposent.

Depuis quelques années déjà, la Gestion Axée sur les Résultats est devenue la nouvelle donne en matière de management des organismes à vocation internationale. Les politiques managériales des grandes institutions internationales reposent en partie ou totalement sur les principes d'actions de la GAR. Pour ne pas rester en marge de ce processus de modernisation et d'adaptation et pour bénéficier de l'aide extérieure, plusieurs pays en développement dont le Bénin ont adopté la GAR comme principe de gestion des administrations publiques. Chaque année, des cadres du Bénin partent en stage au Canada pour s'enquérir des principes de la GAR. Des séminaires de formation sont organisés sur place à l'intention des responsables de l'administration pour les sensibiliser aux principes de la GAR.

La GAR selon l'Agence Canadienne de Développement Internationale est une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement. Pour l'UNESCO, il s'agit d'une stratégie de gestion qui vise à modifier le mode de fonctionnement des institutions en améliorant les performances, l'orientation programmatique et l'exécution. C'est une **approche**

**participative** et fondée sur le un **travail d'équipe** de la **planification des programmes** centré sur la réalisation des résultats et des impacts définis et mesurables. Elle a pour but d'améliorer la mise en œuvre des programmes et de **renforcer l'efficacité, l'efficience et la responsabilisation de la gestion.**

De ces clarifications de la GAR, on peut déduire que la GAR est un outil qui convient très bien aux administrations publiques dont le Ministère en charge de l'Economie Maritime. En effet, contrairement aux autres approches de gestion issues pour la plupart des entreprises privées, la GAR a émergé dans des organismes ou institutions publiques de développement. Selon l'ACDI, pendant très longtemps, les ministères canadiens (et les organismes de mise en œuvre) ont porté leur attention sur les intrants (ce qu'ils dépensaient), les activités (ce qu'ils réalisaient) et les extrants (ce qu'ils produisaient). Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, ils ont réalisé que ces données ne leur permettaient pas de savoir s'ils faisaient des progrès vers la solution du problème qu'ils désiraient régler et si les problèmes persistaient une fois que les projets avaient été complétés. Ce constat demeure encore une réalité au Bénin, près de 20 ans après l'adoption de la GAR dans les institutions des pays développés.

C'est en raison de la pertinence de la GAR dans les pays en développement comme le Bénin que la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement a suggéré la mise en place de politique managériale axée sur les résultats, indiquant de façon implicite la GAR. Cependant, les responsables de l'administration depuis le niveau élevé jusqu'au niveau le plus bas doivent contextualiser la GAR pour tenir compte suffisamment des réalités béninoises pour ne pas faire de cet instrument performant en soi un élément inadapté aux réalités béninoises. Notre travail se présente comme une modeste contribution de ce souci de contextualisation pour une performance accrue du Ministère en charge de l'Economie Maritime.

Par GAR, on entend :

- a. définir des résultats escomptés réalistes, fondés sur des analyses appropriées;
- b. déterminer clairement les bénéficiaires des programmes et concevoir des programmes qui répondent à leurs besoins;
- c. faire le suivi des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées en faisant appel à des indicateurs appropriés;
- d. déterminer et gérer les risques tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;

- e. accroître les connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus décisionnel;
- f. présenter des rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

### **1- Recommandations à l'endroit des autorités du MDCEMTMIP-PR**

Toutes les recommandations resteront un vœu pieux si les différents acteurs du MDCEMTMIP-PR ne sont pas impliqués. L'implication dont il s'agit ici va au-delà d'une simple consultation. L'atteinte des résultats doit être négociés entre d'une part, entre le Ministre et ses directeurs au moment d'établir la Lettre de mission et d'autre part entre les directeurs et leurs collaborateurs en ce qui concerne les Contrats d'objectifs. Cette négociation doit tenir compte des objectifs de performance mais aussi et surtout des moyens mis à disposition.

La mobilisation du personnel autour de la mission du Ministère est indispensable dans l'obtention de résultats performants. Cela implique donc la mise en place d'une bonne politique de communication qui consistera à éclairer tous les acteurs sur l'importance d'un bon système d'évaluation, les mécanismes sur lesquels il repose, les conditions de son déroulement, ses implications sur la vie des travailleurs et sur leur carrière.

### **2- Recommandations à l'endroit du Gouvernement à travers le Ministère du Travail et de la Fonction publique**

L'harmonisation du système d'évaluation des ressources humaines dans les institutions étatiques pourrait impulser une nouvelle dynamique à la productivité nationale et améliorer le cadre juridique du système de notation. A cet effet, une révision du *statut des Agents Permanents de l'Etat*<sup>4</sup> en ses **articles 52 à 55** toujours en souffrance à l'Assemblée Nationale entre en vigueur et que les différentes péripéties qui entravent sa mise en application trouvent de solutions.

En effet, cette loi prévoit notamment en son article 52 nouveau, entre autres, que : "*tout APE en activité fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une définition d'objectifs pour l'année à venir et d'une appréciation des performances par rapport aux objectifs de l'année précédente...*" et les articles 53 à 55 nouveaux fixent les conditions et la procédure en la matière.

---

<sup>4</sup> Loi n°98 -035 du 15 septembre 1998 qui modifie et complète la loi n° 86 - 013 du 26 février 1986 portant statut général des APE.

Il va falloir donc que cette loi qui sous-tend l'avancement au mérite, et qui est tant décriée par les partenaires sociaux, soit votée.

Ceci permettrait désormais de disposer d'un cadre légal afin de doter chaque agent d'un cahier de charges en début d'année, pouvant servir et faciliter son avancement. En effet, la recherche d'une administration performante donc de développement, passe nécessairement par une meilleure gestion du rendement du personnel.

L'adoption de mesures incitatives liées à la motivation. Pour le bon gestionnaire des ressources humaines, la quête de la motivation s'apparente à celle du Graal<sup>5</sup>. Les salariés motivés sont ceux qui font des efforts au-delà de la moyenne, qui maintiennent ces efforts dans le temps et qui orientent ces efforts dans des directions utiles pour leur organisation. L'Administration doit donc favoriser le dialogue entre les agents et les responsables hiérarchiques, non seulement sur l'amélioration des conditions de vie et de travail, mais aussi sur les réformes à entreprendre. Ceci témoigne d'une gestion participative qui est également un important facteur de motivation que nous proposons d'ailleurs, en vue de répondre aux besoins de réalisation personnelle des agents et développer par la même occasion chez eux le sens du leadership, de responsabilité et d'initiative.

Enfin, nous proposons le recrutement de nouveaux agents afin de faire face au problème de manque cruel de personnel qui engendre une surcharge de travail conduisant ainsi les agents à la contre-performance.

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

Le tableau de synthèse est un récapitulatif de toutes les réflexions menées jusqu'ici, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions.

---

<sup>5</sup> Objet sacré qui permet de nourrir et de guérir celui qui le détient grâce aux forces mystérieuses qui en émanent.

**Tableau XV: Synthèse de l'étude sur « l' Amélioration de la gestion du rendement du personnel du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires ».**

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES	CAUSES REELLES	ELEMENT DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
<b>NIVEAU GENERAL</b>	<b>Problème général :</b> gestion peu performante du rendement du personnel.	<b>Objectif général :</b> analyser le système de gestion du rendement du personnel.				
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	<b>1</b> <b>Problème spécifique N°1 :</b> absence de planification du rendement du personnel.	<b>Objectif spécifique N°1 :</b> évaluer les méthodes de gestion du rendement du personnel en vue du choix de celles appropriées au contexte.	<b>Hypothèse spécifique N°1 :</b> l'absence de planification du rendement s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement.	<b>Cause spécifique N°1 :</b> la méconnaissance des méthodes et outil de gestion du rendement.	<b>Eléments de diagnostic 1 :</b> L'absence de planification du rendement du personnel s'explique par la méconnaissance des méthodes de gestion du rendement.	<b>Approches de solutions au PS 1 :</b> -opérationnaliser les principes de la Gestion Axée sur les Résultats en vigueur dans l'administration publique béninoise ; -mettre en place un cadre de mesure du rendement ; -accroître la participation de l'ensemble du personnel dans le but de faciliter la négociation des objectifs de travail.
	<b>2</b> <b>Problème spécifique N°2 :</b> absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des	<b>Objectif spécifique N°2 :</b> étudier les conditions d'évaluation de la contribution des	<b>Hypothèse spécifique N°2 :</b> l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution	<b>Cause spécifique N°2 :</b> le manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation du	<b>Eléments de diagnostic 2 :</b> L'inexistence d'un système moderne de suivi-	<b>Approches de solutions au PS 2 :</b> Opérationnaliser le cadre de mesure du rendement par des outils appropriés et adaptés au

		objectifs globaux.	agents à la réalisation des objectifs globaux.	des agents à la réalisation des objectifs globaux due au manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation des ressources humaines.	personnel.	évaluation des RH justifie l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.	contexte du Ministère en charge de l'Economie Maritime.
--	--	--------------------	--	---	------------	---	---

Sources : *Données de l'étude avril 2012* \_

# CONCLUSION GENERALE

**L'**évaluation de rendement est un outil de gestion flexible et évolutif, extrêmement puissant si elle est faite avec rigueur. Evaluer donc le personnel ne devrait pas servir de contrôle mais plutôt de moyen pour s'améliorer. Il doit être une méthode pour détecter les insuffisances et les atouts qui s'annoncent à l'organisation. Le rôle des gestionnaires devrait donc être de mettre en œuvre des outils et méthodes efficaces afin d'évaluer régulièrement les données de l'entreprise pouvant servir à identifier les occasions d'amélioration et de prendre des actions correctives.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons émis des hypothèses dont la vérification a été faite à travers nos enquêtes sur le terrain. Pour corriger donc ces insuffisances, les gestionnaires des ressources humaines doivent se vêtir de bonnes qualités managériales qui doivent nécessairement s'accompagner d'une association du personnel à la prise de décision. Un bon manager est celui qui associe et responsabilise ses collaborateurs en les impliquant davantage. Ceci ne fera qu'augmenter leur degré de motivation, vecteur d'un bon présage pour l'organisation.

Nous sommes convaincus que l'expertise pour une politique de gouvernance et de management performante existe dans notre pays. Notre travail est une modeste contribution dans cette quête de performance. Une volonté réelle de doter notre pays d'une administration performante au-delà des mots et des discours est la condition sine qua non. Sans cette condition, notre contribution à la performance du personnel du MDCEMTMIP-PR, restera une production de plus.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages généraux

1. HOLCMAN, R. (2007) : « *Secteur public, secteur privé : similarités et différences* », RFAP, 419 P.
2. IGALENS, J (2008) : « *Les 100 mots des ressources humaines* », 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Presse Universitaires de France, 126 P.

### Ouvrages spécialisés

1. AUTISSIER, D., et SIMONIN, B. (2009) : « *Mesurer la performance des ressources humaines* », Eyrolles, Paris.
2. BILLET, C. (2005) : « *Le Guide des techniques d'évaluation* ». Dunod. Paris.
3. BOUCHARD, L. (mars200) : « *Guide de gestion axée sur les résultat* », 26p.
4. CHEMLA-LAFAY, A. et DELEPLACE, M. (2007) « *Performance de la fonction « ressources humaines » : Etude comparative*, Institut de la Gestion Publique et du développement Economique (IGPDE).
5. GILBERT1, P. & CHARPENTIER, M. « *Comment évaluer la performance RH ? Question Universelle, réponses contingentes* »,
6. LEVESQUE, A. (2009) : « *L'évaluation individualisée du rendement et ses effets pervers sur les relations au sein des équipes de travail : paradoxe dans les Organisations* », Université de Laval, Québec.
7. LEVY-LEBOYEUR, C. (2005) : « *Evaluation du personnel, Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* », 5<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisations, Paris, 293p.

### Articles

1. De la Vega, X. (2004). L'impossible mesure du travail invisible. Sciences humaines, 154, 20-23.
2. De la Vega, X. (2004). L'évaluation du travail en question. Sciences humaines, 154, 18-19.

## **Mémoire**

1. CODO, T. A. (2007) : « *Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP* » UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
2. HOUNGA A. (2009) : « *Contribution pour une meilleure gestion du rendement dans l'Administration publique : Cas du Ministère du Commerce* » UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

## **Textes législatifs et réglementaires**

1. Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;
2. Décret n°2009-052 du 02 mars 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et infrastructures Portuaires ;
3. Arrêté 2010-050/MDCEMTMIP-PR/DC/SGM/DRH/SA portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines.

## **Sources internet**

<http://www.wikipedia.org/wiki/rendement>

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES .....</b>	<b>iv</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>v</b>
<b>GLOSSAIRE DE L'ETUDE .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>xi</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>4</b>
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, du Transport Maritime et des Infrastructures Portuaires et de sa Direction des Ressources Humaines .....	5
A- Présentation du MDCEMTMIP-PR .....	5
1- Missions et attributions du Ministère .....	6
2- Organisation du Ministère .....	7
B- Présentation de la DRH du MDCEMTMIP-PR .....	10
1- Missions et attributions de la DRH.....	10
2- Organisation de la DRH .....	10
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la Direction des Ressources Humaines .....	12
A- Etat des lieux sur les activités de la DRH .....	12
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	18
1- Atouts (forces et opportunités) .....	18
2- Problèmes (les faiblesses et menaces) .....	18
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	18
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.....	19
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et choix de la problématique .....	19
B- Choix et justification de la problématique choisie .....	21
1- Choix de la problématique.....	21
2- Justification du sujet .....	22

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue .....	24
A- Spécification de la problématique .....	24
B- Vision globale de résolution de la problématique .....	25
1- Vision globale de résolution de la problématique .....	25
2- Synthèse des approches génériques .....	27
3- Séquences de résolution de la problématique .....	27
<b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE ET METHOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR LA GESTION DU RENDEMENT DU PERSONNEL DU MINISTERE EN CHARGE DE L'ECONOMIE MARITIME .....</b>	<b>29</b>
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude .....	30
Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue de littérature .....	30
A- Fixation des objectifs de l'étude.....	30
B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du TBE .....	31
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'absence de planification du rendement du personnel (PS n°1).....	31
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (n°2) .....	31
3- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE).....	31
C- Revue de la littérature .....	33
1- Clarification de quelques concepts .....	33
2- Contributions antérieures relatives à l'absence de planification du rendement du personnel (PS n°1).....	34
3- Contributions antérieures relatives à l'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (PS n°2).....	36
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée .....	39
A- Approche empirique de la méthodologie .....	39
1- Objectifs de la collecte de données.....	39
2- Population cible et nature de la collecte des données.....	40
3- Echantillonnage et spécification des données à mobiliser.....	40
4- Conception du questionnaire .....	41
5- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données.....	41
B- Dimension théorique de la méthodologie.....	41
1- Choix théorique lié au problème d'absence de planification du rendement du personnel .....	41
2- Choix théorique lié au problème d'absence de suivi et d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.....	42

Section 2 : Vérification des hypothèses et approches de solutions .....	43
Paragraphe 1 : Résultats et vérification des hypothèses.....	43
A- Difficultés rencontrées .....	43
B- Présentation et analyse des données .....	43
1- Compte rendu du guide d’entretien adressé aux supérieurs hiérarchiques.....	44
2- Compte rendu du questionnaire adressé au personnel.....	45
C- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....	50
1- Degré de vérification des hypothèses .....	50
2- Etablissement du diagnostic .....	51
Paragraphe 2 : Suggestions pour une amélioration du rendement au Ministère Chargé de l’Economie Maritime et conditions de mise en œuvre.....	52
A- Les approches de solutions.....	52
1- Propositions de solutions au problème d’absence de planification du rendement du personnel. ....	52
2- Propositions de solution au problème d’absence de suivi et d’évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.....	55
B- Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.....	57
1- Recommandations à l’endroit des autorités du MDCEMTEMIP-PR.....	59
2- Construction du tableau de synthèse de l’étude.....	60
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>65</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>70</b>

# ANNEXES

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1 : Organigramme du Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires.

ANNEXE 2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

ANNEXE 3 : Questionnaires et guide d'entretiens

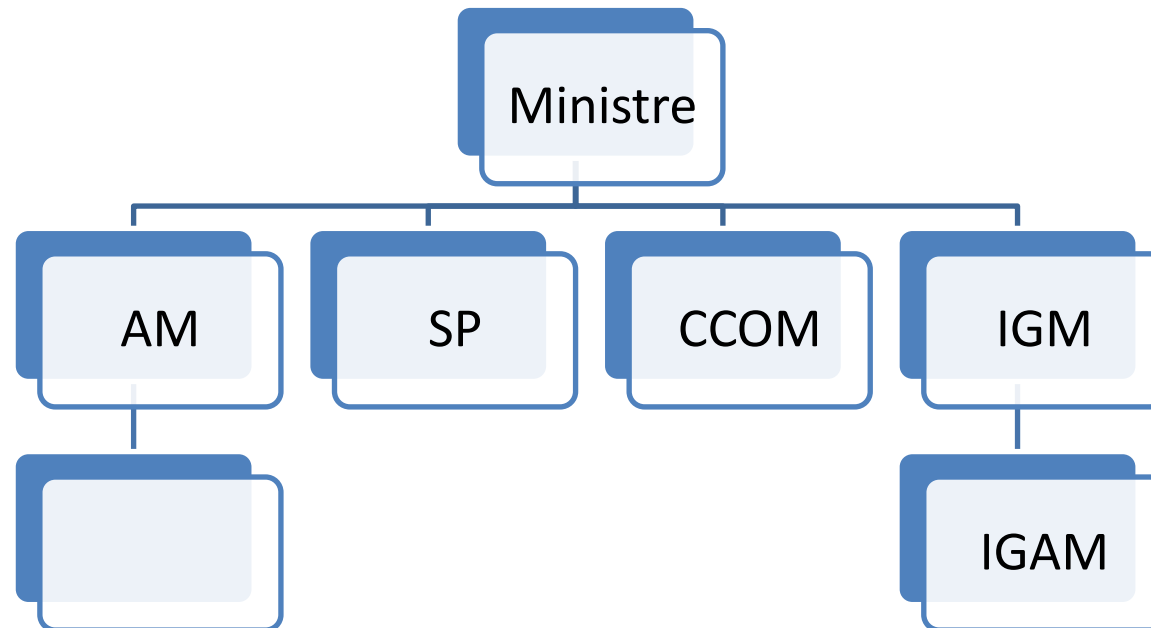
ANNEXE 4 : Exemple de formulation d'un Cadre de Mesure du Rendement

ANNEXE 5 : Exemple type de lettre de mission

ANNEXE 6 : Exemple type de contrat d'objectif

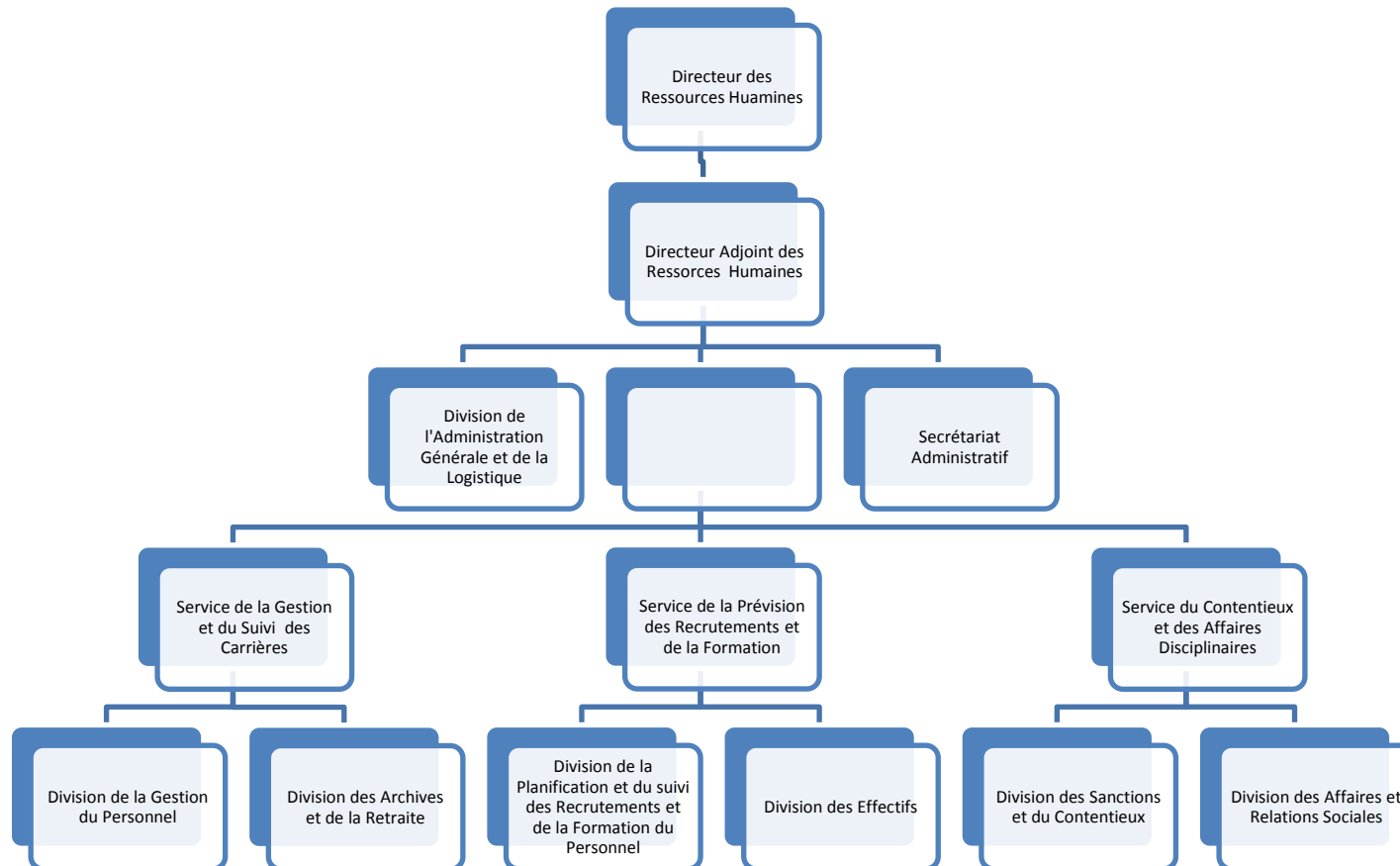
ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME DU MINISTERE DELEGUE AUPRES DU PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE CHARGE DE L'ECONOMIE MARITIME, DES TRANSPORTS MARITIMES ET DES INFRASTRUCTURES PORTUAIRES



## ANNEXE N°2

### ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



*Réalisé par Solenne Adjimon H. KOUNDE*

## ANNEXE N°3

### QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX COLLABORATEURS

Mesdames/messieurs,

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème «**Contribution à l'amélioration du rendement du personnel du MDCEMTMIP-PR**». Il est destiné à recueillir des informations auprès des agents du Ministère en charge de l'Economie Maritime. Nous vous prions donc d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

#### Identification

Nom et prénom (facultatif) : .....

Service d'appartenance : .....

Poste occupé : .....

Ancienneté au poste : ..... Sexe : .....

1- Votre supérieur hiérarchique a-t-il l'habitude de vous clarifier vos responsabilités ? Oui  Non

2- Votre supérieur hiérarchique a-t-il l'habitude de vous fixer des objectifs quand il vous confie des tâches ? Oui  Non

3- Quand il vous confie les tâches, est-ce qu'il vous suit dans la manière dont vous l'exécutez ? Oui  Non

4- Est-ce qu'après l'exécution de votre tâche votre supérieur hiérarchique vous fait des observations sur la qualité de vos prestations ?

Oui  Non

Comment manifeste t'-il sa satisfaction ?

- en leur confiant d'autres tâches plus importantes

- en leur confirmant ma satisfaction pour le travail

Comment manifeste t'-il son insatisfaction ?

- en confiant désormais la tâche à un autre

- en l'exécutant moi-même

- en leur indiquant leur incapacité

5- Y-a-t'-il un système d'évaluation de vos prestations par rapport aux objectifs de votre direction ? Oui  Non

Si **Oui**, lequel ?

- La notation

- Le management par objectif

- Le rapport d'activité

- Autres (à préciser).....
- .....

Suivant quelle périodicité se fait cette évaluation ?

- Trimestriellement.....
- Mensuellement.....
- Annuellement .....
- A tout moment.....

Si **Non** à quoi peut-on imputer le problème d'absence d'évaluation ?

- Manque d'outils et de critères objectifs d'évaluation
- Ignorance de la nécessité
- Ignorance des critères d'évaluation
- Autres (à préciser) .....

.....

.....

.....

.....

**Merci pour votre accueil et votre disponibilité**

**GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES**

Salutation d'usage

Rappel du contexte de l'étude

- 1- Depuis quand occupez vous votre poste actuel ?
- 2- Avez-vous l'habitude de clarifier à vos collaborateurs leurs responsabilités ?
- 3- Avez-vous l'habitude de fixer des objectifs à vos collaborateurs quand vous leur confiez des tâches ?
- 4- Est-ce vous les suivez dans la manière dont ils exécutent la tâche ?
- 5- Est-ce qu'après l'exécution de ces tâches vous leur faites le feed-back par rapport à votre degré de satisfaction ?
- 6- En cas de satisfaction comment réagissez vous ? Comment le manifestez-vous ?
- 7- Qu'en est-il en cas d'insatisfaction ?
- 8- Avez-vous un système d'évaluation de vos collaborateurs par rapport aux objectifs de votre direction ?
- 9- Quel dispositif avez-vous mis en place pour suivre et évaluer vos collaborateurs ?

Remerciement d'usage

**ANNEXE 4**

<b>Titre</b>	CADRE DE MESURE DU RENDEMENT	<b>N°</b>		<b>Chef d'équipe</b>	Nom de la Directrice des Ressources Humaines
<b>Institution/Structure</b>	DRH/ MDCEMTMIP-PR	<b>Budget</b>	Ligne Budgétaire	<b>Durée</b>	1 AN

Résultats escomptés <sup>1</sup>	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence	Structure Responsable
<b>Le fonctionnement de la DRH est assuré</b>	Taux d'exécution du budget de fonctionnement de la DRH	Taux d'exécution de 2011	75 %	DAGL-DRH/DRFM	Analyse de rapport	Trimestriel	DRH/DAGL <sup>2</sup>
<b>La carrière des agents est suivie</b>	Taux de traitement des dossiers d'avancement, de reclassement	Taux de traitement de 2011	80 %	SGSC – DRH/MTFP	Analyse de documents/Enquête de satisfaction auprès du personnel	Semestriel	DRH/SGSC <sup>3</sup>

1. Tiré du Plan de Travail annuel

2. Division de l'Administration Générale et de la Logistique

3. Service de la Gestion et du Suivi des Carrières

**ANNEXE N°5**

REPUBLIQUE DU BENIN  
Fraternité-Justice-Travail

Cotonou, le .....

-----0-----  
MINISTERE OU INSTITUTION  
-----0-----  
LE CABINET  
-----0-----  
LE SECRETARIAT GENERAL DU MINISTERE  
-----0-----

A

Madame/Monsieur.....

N° \_\_\_\_\_ /MINISTERE/DC/SGM/SP-C

Objet : Lettre de mission : conduite des projets et activités du « PTA Année N »

J'ai l'honneur de vous préciser comme suit la mission que je vous assigne à vous-même et à votre structure pour le compte de (LA PERIODE).

**Cadre d'intervention et objectifs de la mission**

CONFORMEMENT AUX OSD

**Mission**

En votre qualité de ....., vous êtes chargé de .....

**Résultats permanents****Résultats spécifiques**

*Réalisé par Solenne Adjimon H. KOUNDE*

### **Indicateurs de management et valeurs**

Vos efforts de management seront appréciés au regard des indicateurs ci-après :

- Communication ;
- Travail en équipe ;
- Gestion des conflits et négociation ;
- Résolution des problèmes ;
- Gestion du changement ;
- Rédaction des comptes rendus et imputabilités.

Vous exécuterez la présente mission en vous conformant aux valeurs qu'exige une Administration publique républicaine, intègre et performante.

### **Soutien**

En cas de difficultés dans l'accomplissement de votre mission, vous avez la latitude de consulter (LES HOMOLOGUES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE) et des personnes ressources que vous me suggérez.

### **Feedback et évaluation**

Vous rendez compte du niveau de réalisation et de vos performances à l'occasion :

- 1- des rapports mensuels ;
- 2- des monitorings trimestriels ;
- 3- de l'entretien annuel de performance ;
- 4- du rapport annuel de performance.

### **Encouragement**

Le barème d'encouragement est proportionnel au taux de réalisation de votre PTA conformément aux indicateurs ci-après :

- 70% de réalisation du PTA correspondent à un encouragement et à 70% de prime de rendement ;
- 71% à 90% de réalisation du PTA correspondent à une félicitation et à 90% de prime de rendement ;

- 91% à 100% de réalisation du PTA correspondent à un honneur et à 100% de prime de rendement.

### **Appréciation**

Vous serez félicitée si le niveau de réalisation des indicateurs est supérieur à leur valeur cible et recevez un avertissement voire un blâme si le niveau est inférieur à 50%.

### **Conclusion**

Sur la base de tout ce qui précède, je vous invite à me faire parvenir au plus tard le jeudi 06 août 2009, votre lettre d'acceptation à laquelle sera annexé votre tableau de bord (devis programme). Ladite lettre devra indiquer la stratégie et l'organisation que vous comptez mettre en œuvre pour atteindre les objectifs contenus dans la présente lettre de mission.

Le Ministre

### **P.J. :**

- Notification de crédit ;
- Budget-Programme ;
- Plan d'Action annuel détaillé du (Ministère) de l'année N ;
- Plan de Passation des Marchés de l'année N ;
- Plan de Consommation des Crédits de l'année N.

**ANNEXE N°6**

REPUBLIQUE DU BENIN  
Fraternité-Justice-Travail

-----0-----

MINISTERE OU INSTITUTION

-----0-----

LE SECRETARIAT GENERAL DU MINISTERE

-----0-----

STRUCTURE CONSIDEREE

**CONTRAT D'OBJECTIF**

N° \_\_\_\_\_/MRAI/SGM/DIRECTIONS/SA.

Entre

Le Directeur .....d'une part,

Et

Madame/Monsieur, chargé (e) de la conduite et du suivi du projet relatif

.....  
 ....., d'autre part.

### **Article 1<sup>er</sup> : Objet du Contrat**

Le présent contrat a pour objet la mise en œuvre des actions contenues dans le Plan de Travail Annuel et relatives ..... (INTITULE DU PROJET) ..... au titre de l'Année N.

### **Article 2 : Mission de l'agent**

Vous avez pour attribution de :

- Réaliser des actions, activités et tâches relatives au projet et contenues dans le Plan de Travail Annuel ci-joint ;
- Faire le point mensuel de l'évolution dudit projet

### **Article 3 : Objectif du projet**

(objectif du projet)

### **Article 4 : Résultat attendu**

### **Article 5 : Indicateurs de performance et de management**

Vous produirez au Directeur ..... pour le (DATE BUTOIRE) au plus tard, un tableau de bord détaillé de la mise en œuvre des actions dont vous avez la charge.

Ce tableau de bord constituera à terme, le fondement de l'appréciation de votre capacité de leadership, de management et de l'évaluation de votre performance.

Des séances de monitoring seront organisées mensuellement en vue d'assurer une bonne exécution des actions mises en œuvre.

### **Article 6 : Motivation/Sanctions**

Le barème d'encouragement est proportionnel aux taux de réalisation de votre PTA conformément aux indicateurs ci-après :

- 70% de réalisation du PTA correspondent à un encouragement et à 70% de prime de rendement ;
- 71% à 90% de réalisation du PTA correspondent à une félicitation et à 90% de prime de rendement ;
- 91% à 100% de réalisation du PTA correspondent à un honneur et à 100% de prime de rendement.

Vous serez félicité si le niveau de réalisation des indicateurs est supérieur à leur valeur cible et recevez un avertissement voire un blâme si le niveau est inférieur à 50%.

Le dossier pourrait vous être retiré et confié à un autre agent en cas de négligence avérée de votre part dans son traitement.

### **Article 7 : Dispositions diverses**

Le présent contrat d'objectif peut faire l'objet de révision par le Directeur ....., en cas de nécessité de service.

Il prend effet pour compter de la date de sa signature par les deux parties.

Cotonou, le .....

Ont signé,

Le Directeur ..... Le chargé du suivi du dossier,.....

P.J. : Plan de Travail Annuel (PTA Année N)