



REPUBLIQUE DU BENIN

-----  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

-----  
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

-----  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

-----  
MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II  
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR



OPTION :  
MANAGEMENT

FILIERE :  
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEE ACADEMIQUE : 2010 – 2011

# **AMELIORATION DU SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES AGENTS DU MEHU**

Réalisé et soutenu par :

**Julienne C. SESSOU**

Sous la direction de :

Maître de stage :

**M. Cyriaque HOUNNOU**  
Directeur des Ressources Humaines  
du MEHU

Directeur de mémoire :

**M. Martin DAVOH**  
Conseiller en Ressources Humaines  
du Directeur Général de la Poste,  
Chargé de cours à l'E.N.A.M.

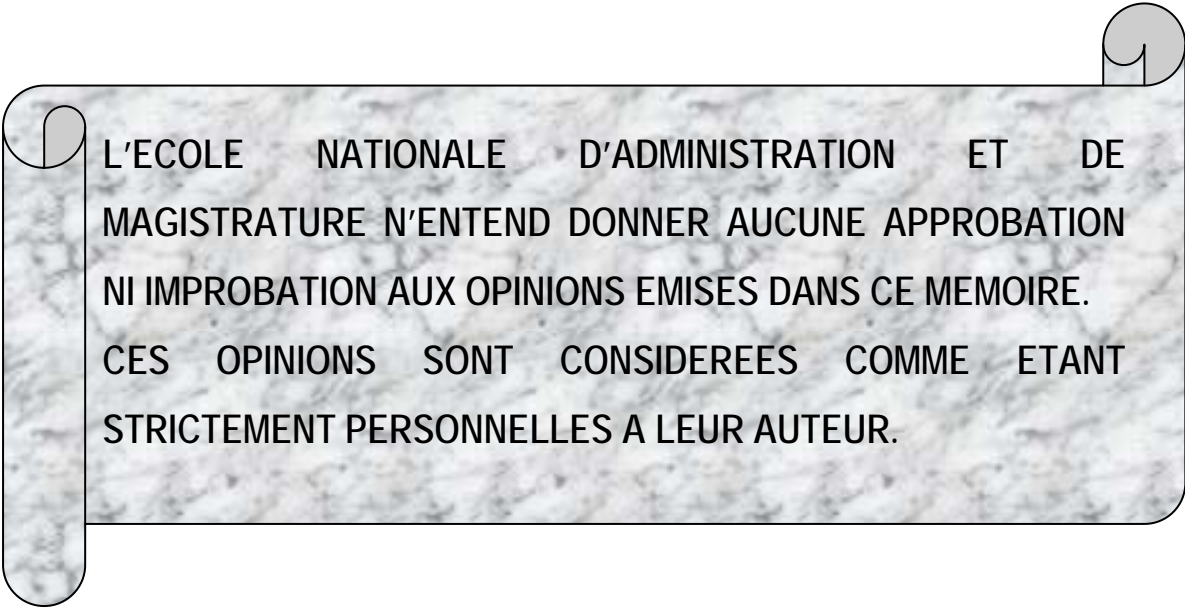
Février 2012

## IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : AKOFFODJI Roger

VICE- PRESIDENT : ZOCLI Véronique

MEMBRE : CHIDIKOFAN Yves



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

# DEDICACE

## A

- ✚ ma mère, **Alice ADJAGBENON**, pour son soutien indéfectible ;
- ✚ mon feu père, **Jean SESSOU**, pour tout ce qu'il a fait pour nous;
- ✚ mon époux et mes enfants pour leur soutien indéfectible, les privations endurées et les sacrifices consentis au cours de ces longues années d'études.

# REMERCIEMENTS

Je voudrais présenter mes sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence à :

- ✚ tous les enseignants de l'ENAM qui ont bien voulu partager avec nous leur savoir durant ces deux années de formation;
- ✚ notre maître de mémoire, Monsieur Martin DAVOH, qui par son assistance constante et son sens du travail bien fait, a su orienter et diriger ce travail avec beaucoup d'abnégation, malgré ses multiples occupations. Trouvez ici Monsieur, l'expression de notre vive et profonde reconnaissance ;
- ✚ notre maître de stage, Monsieur Cyriaque HOUNNOU, directeur des ressources humaines du Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme, pour vos conseils et votre soutien, recevez l'expression de notre profonde gratitude ;
- ✚ Monsieur Anges JOSSE, pour son soutien;
- ✚ Monsieur Hippolyte SESSOU, pour son soutien moral ;
- ✚ aux honorables membres du jury, qui ont bien voulu juger ce travail, nous exprimons toute notre reconnaissance ;
- ✚ tout le personnel de la direction des ressources humaines du Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme, nous disons merci;
- ✚ mes frères pour leur affection constante ;
- ✚ tous ceux qui, de diverses manières, ont apporté leur assistance à la réalisation de ce travail.

A vous tous,

MERCI

## LISTE DES SIGLES

<b>APE</b>	: Agent Permanent de l'Etat
<b>ACE</b>	: Agent Contractuel de l'Etat
<b>CODIR</b>	: Comité de Direction
<b>DGRCE</b>	: Direction Générale de Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
<b>DGFRN</b>	: Direction Générale des Forêts et des Ressources Naturelles
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>MTFP</b>	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
<b>MEHU</b>	: Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme
<b>PS</b>	: Problème spécifique
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>SGAPE</b>	: Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
<b>SMART</b>	: Spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et temporel

## LISTE DES TABLEAUX

N° d'ordre	Titres	Page
I	Répartition des APE et ACE par catégorie socioprofessionnelle en activité au MEHU	13
II	Répartition du personnel par statut et par sexe de la DRH à la date de 2 novembre 2011	14
III	Répartition du personnel de la DRH par catégorie et par corps	14
IV	Détermination des problèmes possibles par le regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt	29
V	Synthèse des approches théoriques par problème étudié	34
VI	Tableau de bord de l'étude	41
VII	Configuration de la population enquêtée	53
VIII	Répartition des avis sur la définition des responsabilités	57
IX	Répartition des avis sur les causes de l'inexistence de fiche de poste	57
X	Répartition des avis sur la pratique de fixation d'objectifs	58
XI	Répartition des avis des enquêtés sur la non pertinence des critères	59
XII	Tableau de synthèse de l'étude sur l'amélioration du système d'appréciation des agents du MEHU	70

## LISTE DES FIGURES

N° d'ordre	Titres	Page
1	Répartition des APE par catégorie	13
2	Répartition des ACE par catégorie	13
3	Schéma du cycle de gestion du rendement	45

## GLOSSAIRE

**1-Appréciation** : dans les travaux les plus récents, le terme « appréciation » se substitue de plus en plus à celui « d'évaluation ». Nous retenons que dans les faits, les termes évaluation et appréciation renvoient à une même réalité tout en reconnaissant que « apprécier » revêt un caractère beaucoup plus positif et humanisant.

**2-Compétence** : c'est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise (Maurice de Montmollin).

**3-Evaluation** : c'est un processus qui a pour finalité de porter un jugement de valeur en fonction de normes pré-établies sur le comportement manifesté ou le résultat obtenu par un agent à la suite de certaines activités.

**4- Gestion des Ressources Humaines** : se définit comme un ensemble d'activités qui consistent à acquérir, à développer et à conserver les ressources dont une organisation de travail a besoin pour atteindre ses objectifs.

**5- Notation** : c'est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée sur la manière de servir de l'agent et son aptitude à exercer un emploi de grade supérieur.

**6- Ressources Humaines** : C'est l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs. Elles constituent la principale richesse de l'organisation.

## RESUME

Les ressources humaines constituent le premier élément dont a besoin toute organisation pour la réalisation de ses objectifs quels qu'ils soient. Mais, face aux nombreux défis à relever dans un environnement en perpétuelle mutation, la pratique d'appréciation des performances est déterminante pour la valorisation des RH de l'organisation.

Au MEHU, notre lieu de stage, l'analyse de cette pratique de GRH a révélé comme problème général *l'inefficacité du système d'appréciation des performances des agents*. Ce problème se manifeste à travers trois (3) problèmes spécifiques que sont : *l'inexistence de fiches de poste pouvant permettre la définition et la clarification des responsabilités, l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents et la non pertinence des critères d'appréciation*.

Ces problèmes, autant qu'ils sont, constituent des faiblesses, pour le développement des ressources humaines. C'est pour cette raison que nous avons choisi de mener notre recherche sur le sujet intitulé « *Amélioration du système d'appréciation des performances des agents du MEHU* ».

L'objectif général de notre recherche est *d'améliorer le système d'appréciation des performances des agents du MEHU*.

Pour y parvenir, notre démarche méthodologique a consisté, dans un premier temps, à la formulation des hypothèses de recherche ainsi qu'à la recherche documentaire ; dans un second temps, nous avons déterminé un échantillon représentatif puis réalisé l'enquête d'opinion en vue de la vérification de nos hypothèses. Des résultats obtenus et du diagnostic établi, nous avons abouti aux propositions de solutions, dont notamment :

- l'élaboration de fiches de poste, leur exploitation judicieuse ainsi que leur vulgarisation;
- la mise en œuvre d'un management participatif permettant une fixation des objectifs cohérents et pertinents aux agents ;

- la mise en place d'un système d'appréciation basé sur des critères opérationnels.

<b>SOMMAIRE</b>	<b>PAGE</b>
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique de l'évaluation des Ressources Humaines au MEHU	3
<b>Section 1 : Cadre physique de l'étude et observation de stage au MEHU</b>	4
Paragraphe 1 : Présentation du MEHU	4
Paragraphe 2 : Etat des lieux des pratiques de la gestion des ressources humaines au MEHU	10
<b>Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude</b>	28
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude	28
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée	31
Chapitre II : Cadre théorique et empirique de l'étude et approche de solutions pour une appréciation objective des Ressources Humaines au MEHU	36
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude</b>	37
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature	37
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	50
<b>Section 2 : Collecte des données de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions</b>	54
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données	54
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	63
CONCLUSION GENERALE	71
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	73
ANNEXES	75
TABLE DES MATIERES	87



## INTRODUCTION GENERALE

Depuis quelques années, la République du Bénin s'est engagée sur la voie de la modernisation de son Administration afin qu'elle soit à terme une administration de développement. Cette initiative s'est traduite en 1995 par l'organisation des états généraux sur la Fonction Publique. A cette occasion, l'état des lieux révèle que l'administration publique béninoise connaît plusieurs dysfonctionnements qui entravent sa performance.

En 2001, soit sept ans plus tard, l'évaluation de la mise en œuvre des conclusions issues de ces états généraux a révélé que la situation n'a pas significativement évoluée, quoique des efforts non négligeables en matière d'organisation ont été notés. Il s'agit pour l'essentiel de l'élaboration des manuels de procédures, des cadres organiques, des plans de travail annuels, et autres.

En 2006, un nouveau programme de relance réaffirme la nécessité de replacer le capital humain au cœur d'une *administration de développement*. Pour y parvenir, il faut non seulement en amont, mettre en place un dispositif efficace pour optimiser la GRH au niveau de l'administration publique, mais également s'assurer en aval que les objectifs assignés à chaque acteur sont atteints et que des mesures appropriées ont été prises pour améliorer les performances de l'administration publique. Cela ne peut être possible sans la mise en place d'un mécanisme d'évaluation qui satisfasse aux critères de transparence, de bonne gouvernance et d'objectivité.

Mais le système de notation des agents en vigueur actuellement dans l'administration publique en général et au MEHU en particulier permet-il de satisfaire à ces exigences ? Sinon, comment parvenir à une administration performante au service du développement, si les hommes et les femmes qui y travaillent ne savent pas ce qu'ils doivent faire ? Comment appréhender la contribution de chaque agent si celui-ci n'est soumis à aucune appréciation permettant de connaître les résultats obtenus par rapport

aux prévisions ? Comment procéder à une telle appréciation sans critères objectifs assortis d'indicateurs mesurables?

Ce sont là autant de questionnements qui, nous semble-t-il, ne sont pas pris en compte par les pratiques de GRH observées au cours de notre stage au MEHU. C'est ce qui nous a amené à orienter nos réflexions sur le sujet : « *Amélioration du système d'appréciation des performances des agents du MEHU* ».

Pour aborder cette thématique, nous avons adopté un plan bipartite. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel et physique du MEHU ainsi que la problématique de recherche. Le deuxième est consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude ainsi qu'aux approches de solutions.

CHAPITRE PREMIER

***CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET  
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE  
L'AMELIORATION DU SYSTEME  
D'APPRECIATION DES RESSOURCES  
HUMAINES AU MEHU***

Dans ce chapitre, nous présenterons dans la première section le cadre institutionnel de l'étude et les observations de stage puis nous procéderons au ciblage de la problématique de l'étude.

## **Section 1: Présentation du cadre de l'étude et observations de stage**

Notre stage a eu pour cadre le Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme. La présente section est consacrée à la description du cadre de l'étude (paragraphe 1) et à la restitution des observations de stage (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme**

Nous présenterons dans un premier temps l'historique, la mission et les attributions (A), puis dans un second temps, la structure du MEHU (B).

#### **A- Historique, mission et attributions**

Avant de présenter la mission et les attributions du MEHU (2), il convient de rappeler d'abord l'historique de ce ministère (1).

##### **1- Historique**

Le MEHU a été créé par décret n°91-176 du 29 juillet 1991 portant composition du premier Gouvernement de l'ère du renouveau démocratique. Ce Ministère a tiré son origine des recommandations et résolutions de la Conférence des Forces Vives de la Nation, tenue du 19 au 28 février 1990. Depuis 1991, les questions environnementales préoccupent au plus haut niveau les autorités béninoises plus que par le passé. Cela s'est traduit jusqu'à ce jour par le maintien permanent du ministère en charge de l'environnement dans l'équipe gouvernementale toutes les fois qu'il y a un remaniement ministériel.

Par décret n°2006-178 du 8 avril 2006, le MEHU a été scindé en deux ministères distincts, à savoir :

- le Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature (MEPN)
- le Ministère de l'Urbanisme, de l'habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière (MUHRFLEC).

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement du MEPN sont contenus dans le décret n°2006-460 du 7 septembre 2006, décret ayant été modifié par la suite par un autre n°2007-493 du 02 novembre 2007 portant sur le même objet.

Quant au MUHRFLEC, ses attributions, son organisation et son fonctionnement ont été définis par le décret 2007-447 du 02 octobre 2007.

Au lendemain des élections présidentielles de mars 2011, ces deux ministères ont été fusionnés par décret n°2011-450 du 28 mai 2011 portant composition du Gouvernement. Le MEHU a vu à nouveau le jour, et un nouveau décret portant attributions, organisation et fonctionnement est en cours d'élaboration. Ce décret renforce le MEHU par de nouvelles structures telles que la Direction Générale des Forêts et des Ressources Naturelles (DGFRN) et la Direction de l'Informatique, de la Communication, de l'Ecocitoyenneté et de l'Archivage (DICEA) éventuellement investies des missions à la hauteur des enjeux et défis actuels des problèmes environnementaux.

## **2- Mission et attributions**

Selon le projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement du MEHU, ce département ministériel a pour mission, d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre ainsi que le suivi- évaluation de la politique et des stratégies de l'Etat en matière d'environnement, de protection de la nature, du littoral et des côtes, de gestion de la flore et de la faune, d'assainissement, d'habitat, de construction, d'urbanisme, de mobilité urbaine, de foncier, de cartographie et de cadastre.

Pour remplir convenablement sa mission, le MEHU dispose de Directions Centrales, de Directions Techniques, de Directions Départementales ainsi que des structures sous tutelle. Chacune de ces structures a un rôle bien précis à jouer dans la chaîne des tâches qui doivent concourir à l'atteinte des objectifs fixés au ministère. Ces structures se présentent ainsi qu'il suit :

## **B- Organisation du MEHU**

Aux termes du décret cité supra, le MEHU comprend :

### **1- Les services directement rattachés au Ministre**

Il s'agit de l'Inspection Générale du Ministère, du Secrétariat Particulier du Ministre et de la Cellule de Communication du Ministère.

### **2- Le Cabinet du Ministre**

Il comprend le Directeur de Cabinet et son Adjoint, les Conseillers Techniques, l'Attaché de Cabinet et l'Assistant du Ministre, le Chef de la Cellule de Communication du Ministère et le Secrétaire Particulier.

### **3- Le Secrétariat Général**

Le Secrétariat Général du Ministère est un véritable organe exécutif de la mission de transformation de la vision du gouvernement en résultats pour les citoyens. Il assure la continuité de l'administration et des organismes sous tutelle du ministère.

A ce titre, il assure et veille, sous l'impulsion et la direction du Ministre, à :

- proposer au Ministre, en liaison avec le Cabinet, les orientations stratégiques destinées à traduire la vision, les politiques et les stratégies du gouvernement, dans les secteurs d'activités relevant de ce département ;
- mettre en œuvre le Programme d'Action du Gouvernement et les orientations stratégiques du département en liaison avec le Cabinet du Ministre ;

- diffuser, appliquer et faire vivre les valeurs, l'éthique, les principes, les normes et les bonnes pratiques de management public et de service public au sein du ministère ;
- élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan de développement du leadership, et de la coordination au sein du ministère, notamment par la qualité de la supervision et de la standardisation des méthodes de travail et des services fournis ;
- élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan d'amélioration de la performance globale du ministère, de ses politiques et de ses services, notamment la satisfaction des clients/usagers et du personnel du ministère ;
- faire de l'orientation- résultats une réalité au sein du ministère, en recentrant notamment les priorités sur les résultats/impacts et non sur les ressources/intrants et les activités ;
- développer en liaison avec le cabinet, les partenariats, les réseaux, les concertations et les liaisons avec les autres départements ministériels, le secteur privé, la société civile, les clients/usagers, les partenaires techniques et financiers aux plans national et international ;
- élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan de réforme, de modernisation et de transformation de culture organisationnelle au sein du ministère ;
- émettre un avis technique sur les dossiers soumis à l'étude et à la décision du Ministre ;
- exécuter toutes autres tâches que le Ministre pourrait lui confier dans le strict respect des attributions du Cabinet du Ministre.

Le Secrétariat Général du ministère comprend :

- le Secrétaire Général du Ministère
- le Secrétaire Général Adjoint du Ministère ;
- l'Assistant du Secrétaire Général du Ministère ;
- le Secrétariat Administratif du Ministère ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
- le Service du Protocole du Ministère ;

- la Cellule Sectorielle de Pilotage des Réformes Administratives et Institutionnelles (CSPRAI);
- la Cellule Environnementale ;
- la Cellule Sectorielle de Dialogue Social.

#### **4- Les directions centrales**

Il s'agit de la Direction des Ressources Humaines (DRH), de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), de la Direction de la Programmation et de Prospective (DPP) et la Direction de l'Informatique, de la Communication et de l'Archivage (DICA).

#### **5- Les directions techniques**

Elles sont regroupées au sein des Directions Générales que sont la Direction Générale de l'Environnement (DGE), la Direction Générale des Forêts et des Ressources Naturelles (DGFRN), la Direction Générale du Développement Urbain (DGDU), la Direction Générale de l'Habitat et de la Construction (DGHC), la Direction Générale du Foncier, de la Cartographie et du Cadastre (DG FCC) et la Direction de la Promotion des Métiers (DPM).

#### **6- Les entreprises, établissements et organismes publics sous tutelle.**

Ils sont au nombre de dix sept (17) et interviennent dans tous les domaines dont le MEHU à la charge. Ils se présentent ainsi qu'il suit :

- l'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE) ;
- le Centre National de Gestion des Réserves de Faune (CENAGREF) ;
- l'Institut Géographique National (IGN) ;
- le Fonds National de l'Habitat (FNH) ;
- le Centre d'Etude, de Recherche et de formation Forestière (CERF) ;
- le Centre National de Télédétection et de Suivi Ecologique (CENATELSE) ;
- le Fonds National pour l'Environnement (FNE) ;

- l'Office National du Bois (ONAB) ;
- l'Agence Foncière de l'Habitat (AFH) ;
- l'Observatoire Urbain National (OUN) ;
- l'Agence Nationale de Bois-Energie (ANBE) ;
- la Commission Nationale du Développement Durable (CNDD) ;
- le Fonds National de Développement Forestier (FNDF) ;
- l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF) ;
- le Fonds National de Restructuration et de Régularisation Foncière (FONAREF) ;
- l'Agence de Réhabilitation de la Cité Historique d'Abomey (ARCHA) ;
- l'Agence de Réhabilitation de la ville de Porto-Novo (ARPN).

#### **7- Les directions départementales de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme.**

Elles sont au nombre de six (06) et disposent chacune d'un Secrétariat.

Au regard de tout ce qui précède, le MEHU est une organisation structurée dont les attributions sont bien définies.

Les divers objectifs du MEHU ne peuvent aboutir à des résultats tangibles sans une organisation qui fonctionne bien. Ne pouvant pas aborder dans le cadre de ce travail le fonctionnement de toutes les Directions du MEHU, nous nous limiterons seulement à celui de la DRH, notre structure d'accueil.

## Paragraphe 2 : Présentation de la DRH et observations de stage

Les attributions et l'organisation de la DRH (A) précéderont la présentation des observations de stage (B).

### A- Attributions et organisation de la DRH

#### 1- Attributions de la DRH

Aux termes des dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté n°011 du 22 février 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH, cette direction a pour mission d'assurer la gestion, l'évaluation, la formation et l'utilisation rationnelle du personnel du Ministère. A ce titre, elle est chargée de :

- identifier les besoins en personnel de tous les services du Ministère ;
- veiller, en relation avec les directions et structures sous tutelle, à doter les services du MEHU en personnel adéquat ;
- gérer et de suivre la carrière ainsi que l'utilisation rationnelle du personnel en recherchant un meilleur rendement ;
- proposer, chaque fois que cela est nécessaire, un plan de redéploiement du personnel ;
- élaborer le plan de formation du personnel et de veiller à sa mise en œuvre conséquente ;
- proposer les stratégies pour l'évaluation et la motivation du personnel ; coordonner la gestion des personnels du MEHU et celui des organismes sous tutelle, conformément aux règles et statuts en vigueur ;
- assurer les mutations du personnel forestier et administratif ;
- élaborer des rapports périodiques sur les activités de la DRH.

#### 2- Organisation de la DRH

Pour atteindre ces objectifs, la DRH est structurée de la manière suivante:

## ➤ **Le secrétariat**

Placé sous l'autorité du directeur, il est chargé de la réception, de l'enregistrement et de la ventilation du courrier « arrivée », de la saisie des documents, de la reprographie, de la préparation du courrier « départ » à la signature ou au visa du directeur, de sa distribution et de son expédition, du classement des documents, de la réception et de l'envoi des messages téléphonés, de l'accueil et de l'information des visiteurs et enfin de l'exécution de toutes les autres tâches que le directeur lui confie.

## ➤ **Le Service de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et de la Formation (SGPEF)**

Il s'occupe de :

- l'élaboration du plan de recrutement du Ministère et de l'évaluation des besoins en personnel ;
- la conception du plan de formation du personnel et du suivi de sa mise en œuvre ;
- du suivi de la situation administrative des agents en stage et de la préparation à la signature du Ministre des actes administratifs relatifs à la formation.

Le **SGPEF** comprend : la Division de la Gestion Prévisionnelle et la Division de la Formation Continue et des Stages.

## ➤ **Le Service de la Gestion et du Suivi de la Carrière (SGSC)**

Il est chargé, entre autres, de la tenue des dossiers administratifs individuels du personnel ; du classement et du pré archivage des différents actes administratifs ; de l'initiation et du suivi des projets d'actes relatifs à la carrière des agents permanents de l'Etat (APE) et agents contractuels de l'Etat (ACE) du Ministère.

Le SGSC comprend deux divisions, à savoir : la Division Carrière (DC1) et la Division Gestion des Positions et Valorisation du Personnel (DGPVP).

➤ **Le Service du Contentieux, des Affaires Disciplinaires et Sociales (SCADS)**

Il s'occupe de l'étude et du règlement des litiges intervenus dans l'évolution de la carrière des agents, du traitement des dossiers disciplinaires des agents puis de la gestion des affaires sociales.

Le SCADS comprend deux divisions que sont la Division du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (DCAD), et la Division des Affaires Sociales (DAS).

A défaut d'agent, c'est le DRH qui s'occupe des activités de ce service et appuie les autres services.

➤ **Le Service Comptable et Financier (SCF)**

Il a pour mission d'exécuter sous l'autorité du directeur, le budget de la direction, de tenir à jour la comptabilité budgétaire et extrabudgétaire, et de gérer le matériel.

Il comprend deux divisions, à savoir :

- la Division de la Gestion du Matériel (DGM) ;
- la Division de la Comptabilité (DG2).

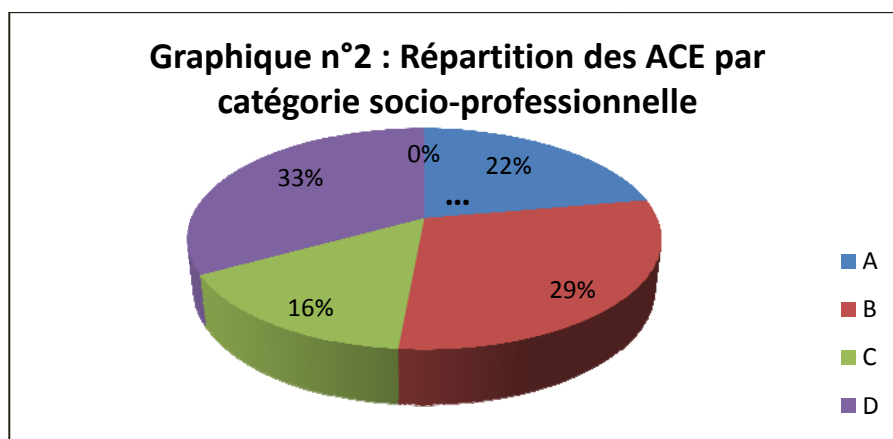
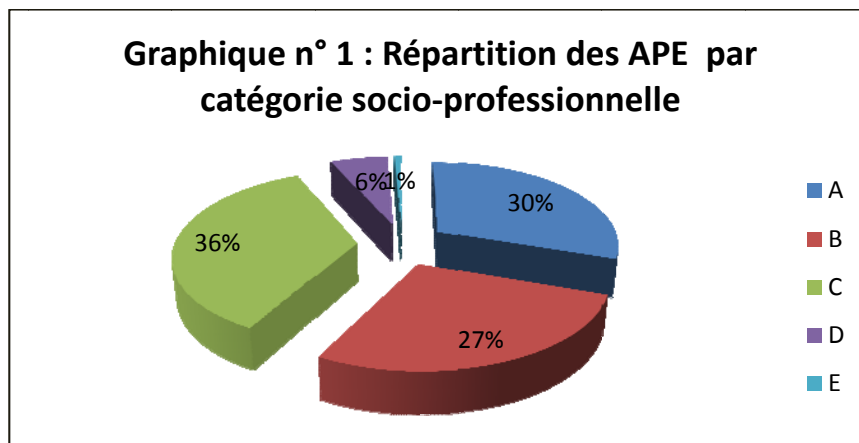
**A- Les ressources humaines disponibles**

Le MEHU a un effectif de 1287agents dont 239 agents contractuels de l'Etat (ACE) et 1048 agents permanents de l'Etat (APE). La répartition des agents du MEHU selon des catégories socioprofessionnelles se présente comme suit :

**Tableau I** : Répartition des APE et ACE par catégorie socioprofessionnelle en activité au Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme

Catégorie	Statuts				Total
	APE	%	ACE	%	
A	318	30,34	53	22,18	371
B	288	27,48	70	29,29	358
C	372	35,5	37	15,48	409
D	63	6,01	79	33,05	142
E	7	0,67	0	0	7
Total	1048	100	239	100	1287
Pourcentage	81,43		18,57		

Source: SGSC/MEHU



La DRH comprend dix huit (18) agents répartis ainsi qu'il suit :

**Tableau II** : Répartition du personnel par statut et par sexe à la date du 2 novembre 2011

N° d'ordre	Statut	Sexe		Effectif	Pourcentage
		H	F		
1	Agents Permanents de l'Etat	07	05	12	66,66
2	Agents Contractuels de l'Etat	04	02	06	33,33
TOTAL		11	07	18	100

Source : DRH /MEHU

**Tableau III** : Répartition du personnel de la DRH par catégorie et par corps

Corps	Catégorie	Sexe		Total
		Masculin	Féminin	
Administrateur civil	A	0	2	2
Attaché des Services Administratifs	A	2	3	5
Assistant de recherche	B	1	1	2
Secrétaire des Services Administratifs	B	2	1	3
Contrôleur des services financiers	B	1	0	1
Assistant des services financiers	C	1	0	1
Opérateur de saisie	C	1	0	1
Assistant des services informatiques	D	1	0	1
Agent de liaison	D	1	0	1
Conducteur de véhicule administratif	D	1	0	1
Total		11	7	18

Source DRH/MEHU

Il ressort de ce tableau, que la direction des ressources humaines ne dispose pratiquement pas de spécialistes en RH pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs. De plus, il y a seulement un agent par service qui gère tout le personnel.

Le DRH qui est le supérieur hiérarchique, contrôle les travaux exécutés par ces services et leur vient en appui.

Le stage s'est déroulé d'octobre 2011 à janvier 2012 à la direction des ressources humaines et dans les services opérationnels, suivant le calendrier qui a été établi de commun accord avec le directeur des ressources humaines, maître du stage.

Ce stage a permis non seulement de nous familiariser avec le monde du travail, mais surtout d'observer les pratiques de gestion des ressources humaines et d'orienter nos recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées.

## **B- Restitution des observations de stage**

Cet état des lieux concerne les pratiques de gestion des ressources humaines que nous avons observées au cours de notre stage. Ces pratiques concernent respectivement :

- le recrutement
- la gestion des carrières
- la formation
- l'appréciation des ressources humaines
- les conditions de travail

### **1- La pratique du recrutement**

Le recrutement est une pratique de GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts en tenant compte du principe de l'adéquation profil /poste.

Il convient de noter que le recrutement dans la fonction publique n'incombe pas aux ministères sectoriels, encore moins au DRH du ministère.

Le recrutement est organisé conformément aux dispositions du statut général des agents permanents de l'Etat et du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des contractuels de l'Etat, par le Ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique.

Ainsi, le Ministère des Finances, prévoit au budget général de l'Etat chaque année une enveloppe financière pour les recrutements.

La Direction Générale du Budget, en collaboration avec la Direction Générale de la Fonction Publique, procède à la répartition des fonds en accordant des parts substantielles aux ministères stratégiques (Ministère de la Santé Publique, Ministère de la Défense Nationale) et attribue des montants dérisoires aux autres.

Dans ce contexte, les ministères sectoriels ne peuvent pas recruter le personnel en fonction des besoins inscrits dans leur plan de recrutement, mais sont plutôt obligés d'exprimer des besoins qui tiennent rigoureusement compte des ressources budgétaires qui leur sont allouées.

A l'analyse, cette pratique de recrutement et de mise à disposition d'agents par le MTFP ne permet guère la mise en œuvre du **plan de recrutement** initialement établi par le ministère en vue d'optimiser sa performance. Ainsi, l'utilité des plans de recrutement est remise en cause au point où le Directeur des Ressources Humaines est démotivé et n'en fait plus une activité prioritaire.

Il en résulte un déficit important en qualité et en quantité d'agents, notamment à la Direction des Ressources Humaines où le personnel du ministère est géré par deux services uniquement animés par les chefs de services sans aucun autre collaborateur. D'autres indicateurs rendent compte de ce déficit en personnel. Il s'agit des cumuls de postes et de la non opérationnalité du Service du Contentieux, des Affaires Disciplinaires et Sociales (SCADS) à cause de l'inexistence de ressource humaine affectée à cette tâche.

De tout ce qui précède, **nous constatons une inadéquation quantitative et qualitative entre l'effectif requis pour faire le travail et l'effectif mis à disposition (faiblesse).**

## 2- La pratique de la gestion des carrières


La gestion de la carrière du personnel s'entend comme l'ensemble des activités qui visent à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les différents actes qui affectent la vie professionnelle du travailleur depuis son entrée jusqu'à sa sortie de l'organisation.

La mise en place de la gestion de la carrière se réalise sur la base du statut des APE et du décret régissant les ACE.

Pour les APE, le début de leur carrière part de l'engagement, ou de la nomination, en passant par la titularisation, les avancements d'échelons de grade et des divers actes de gestion du personnel jusqu'à leur admission à la retraite.

Pour les ACE, la gestion de leur carrière part de la conclusion de contrats, et passe par la prise des avenants consacrant leur avancement jusqu'à leur admission à la retraite.

La gestion des carrières offre l'opportunité aux agents de l'Etat d'évoluer au plan administratif et professionnel de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière du personnel tout au long de leur activité professionnelle.

 Les différents actes marquant la carrière d'un agent permanent de l'Etat sont entre autres :

**L'engagement** : c'est l'acte par lequel le candidat à un concours externe, fait son entrée dans l'administration publique. Il concerne les personnes recrutées sur la base d'un diplôme académique. Celles-ci sont recrutées en qualité d'élèves dans le corps où elles aspirent à faire carrière. Elles sont alors soumises à une formation professionnelle dans une école agréée ou à la même formation par la pratique pour une durée ne pouvant être inférieure à celle requise pour la formation normale. Lorsque la formation professionnelle est concluante, il est procédé à leur nomination en qualité d'APE stagiaire.

Dans la pratique, on constate que le délai de parution de l'acte d'engagement qui permet à l'agent nouvellement recruté d'obtenir son premier salaire varie entre 6 et 12 mois.

Par ailleurs, l'agent engagé n'est pratiquement plus soumis à la formation professionnelle prévue par le SGAPE. Dans ce cas, il doit attendre au moins un (01) an avant de prétendre à être nommé dans le corps.

**La nomination** : c'est l'acte par lequel l'autorité confère au lauréat d'un concours direct ou de recrutement sur titre, titulaire d'un diplôme professionnel, la qualité d'APE stagiaire dans un corps régulier de la Fonction Publique.

Le constat qui est fait dans la pratique est que le délai de parution de l'acte de nomination varie entre 6 et 12 mois ; ce qui ne permet pas à l'agent nouvellement recruté d'obtenir son premier salaire avant sa titularisation.

**La titularisation** : elle intervient après le stage probatoire d'un (1) an à compter de la date de nomination de l'agent, à condition que ce stage soit concluant. L'appréciation du stage relève de la compétence du supérieur hiérarchique qui produit un rapport de qualification professionnel sur l'agent à l'issue dudit stage. Sur la base de ce rapport, l'agent stagiaire est noté. Un bulletin individuel de notes comportant des critères spécifiques à la catégorie concernée, est utilisé à cet effet.

Dans la pratique, lorsque le stage n'est pas concluant, l'agent demeure stagiaire pour la même période. Il est titularisé l'année suivante si le stage s'avérait concluant. La titularisation intervient à l'issue des travaux de la commission inter-ministérielle de titularisation des APE. L'acte de titularisation paraît très souvent avec un retard d'un an après la date présumée.

Nous pouvons donc conclure à la parution avec retard des actes d'engagement, de nomination et de titularisation.

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

Dans la pratique, les travailleurs sont avancés de façon automatique tous les deux (2) ans, qu'ils aient un bon rendement ou non. L'avancement d'échelon ne tient pas compte du mérite de l'agent. Il n'implique pas un changement de poste à ceux qui bénéficient mais plutôt une augmentation du traitement salarial.

S'agissant de la pratique de la **gestion des carrières**, nous avons constaté au niveau du service « gestion et suivi des carrières » du MEHU, une lenteur dans l'élaboration des projets d'actes d'avancement, de reclassement, de promotion et les actes de congé. Cette lenteur est due au manque d'agents au niveau de ce service (**faiblesse**). Rappelons que deux personnes seulement sont chargées d'assurer la gestion des carrières de 1287 agents.

Il convient de noter que ces différents projets d'actes sont soumis à la signature du Ministre en charge du travail et de la fonction publique. Notons aussi que le délai de parution desdits actes prescrit par le manuel de procédure n'est souvent pas respecté par les agents qui conduisent ces activités au niveau du ministère de la fonction publique ; ce qui fait que les bénéficiaires attendent parfois plusieurs mois avant d'entrer en possession de leurs actes. **Il apparaît un retard dans la parution des actes de gestion administrative (faiblesse).**

En ce qui concerne la promotion professionnelle, elle désigne une progression (gratification positive) dans la carrière avec ou sans changement de poste. Il existe au sein de l'administration publique deux types de promotion :

- La première est **l'avancement de grade** : il consiste à passer d'un grade inférieur à un grade supérieur. Il se fait sur la base d'un tableau d'avancement par ordre de mérite, après l'approbation d'une commission d'avancement de grade. Elle tient compte de la notation, du tableau d'effectifs et du tableau de péréquation.

Le tableau d'effectifs est un tableau à l'intérieur duquel sont indiqués le nombre d'agents à promouvoir par an et par catégorie. Quant au tableau de péréquation, c'est celui à l'intérieur duquel sont inscrits le nombre d'agents prévus pour la péréquation, des différentes catégories concernées et le nombre d'agents à promouvoir au titre de l'année.

De nos jours, la prise en compte des tableaux d'effectifs et de péréquation tend à être abandonnée par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

Selon les dispositions du statut des agents permanents de l'Etat, c'est à partir du 15 août de chaque année que les bulletins individuels de notes doivent être signés par les supérieurs hiérarchiques. Mais le constat est tout autre, la plupart des responsables et chefs de service attendent la veille des commissions pour apprêter les bulletins de notes qui constituent des outils de travail pour les commissions d'avancement de grade et de titularisation. Ainsi, il est fait le constat que les bénéficiaires courent après leurs anciens supérieurs hiérarchiques pour la signature de leurs bulletins et ceci, avec la forte subjectivité et l'absence forte de rigueur.

L'avancement de grade s'effectue en commission et de façon annuelle. Les outils utilisés sont : les bulletins de notes des trois dernières années qui précèdent l'année à laquelle l'agent a droit à « la promotion » ; une copie de la fiche de paie et le dernier acte d'avancement de l'agent.

Nous avons constaté que le tableau de péréquation tend à être abandonné dans les travaux de commission d'avancement de grade. Ainsi, tous les agents qui ont droit à un avancement de grade et qui respectent le délai de dépôt des dossiers en bénéficient de façon quasi automatique comme l'avancement d'échelon.

- La seconde forme de **promotion** consiste à nommer des agents à des postes de responsabilités suivant le pouvoir discrétionnaire du ministre. Cette forme de promotion est souvent entachée de favoritisme, de copinage, de considérations politiques ou

religieuses, etc. au détriment des compétences nécessaires pour tenir ces postes de responsabilité.

En somme, le système de promotion en place ne valorise pas suffisamment les ressources humaines ; il ne garantit guère l'équité, encore moins, la justice. Aussi, la promotion est-elle, à n'en point douter, une source de frustration et de démotivation du personnel méritant. Il apparaît **l'inexistence d'une politique efficace de promotion des ressources humaines (faiblesse).**

Maintenir les ressources humaines durablement au sein du MEHU afin de profiter de leurs expériences et acquis professionnels est un paramètre déterminant dans la gestion des carrières. Pour y parvenir, il faut disposer de mécanisme interne efficace de motivation ou à défaut, éviter des départs fréquents des agents vers des services ou ministères plus "favorisés"(le ministère de la santé, le ministère de la défense et les ministères de l'enseignement). S'il est plus difficile de contrôler les départs des agents, il n'est cependant pas impossible d'adopter une politique de motivation interne "conservatrice de ressources humaines".

En effet, en l'état actuel des textes qui régissent les agents publics, aucune disposition particulière n'est prévue pour maintenir les agents à leur poste de travail pour longtemps. Il en résulte **une absence de politique de conservation et d'incitation des ressources humaines.**

### **3- La pratique de la formation**

La formation est un moyen pour le Ministère d'adapter ses ressources humaines à une évolution technologique et professionnelle des emplois disponibles. Pour bien conduire cette pratique, deux outils sont nécessaires :

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

Il est un outil de management de la formation. Il constitue la traduction opérationnelle et budgétaire des moyens affectés au développement de la compétence

individuelle et collective au sein de l'entreprise. Le plan de formation structure et organise de manière qualitative et quantitative les projets de formation destinés aux travailleurs.

Il représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'organisation et dans un cadre budgétaire bien défini. Il permet ainsi à la DRH de planifier à court et à moyen termes, les actions de formation au profit du personnel.

Le processus de l'élaboration du plan de formation au MEHU part de l'identification des besoins qui se fait par la collecte des besoins en formation et des demandes exprimées par les différentes structures du ministère. Cette collecte des besoins se fait à partir de l'administration de questionnaires aux agents et du cadre organique.

Ensuite, une commission composée du chef de Service de la Formation Professionnelle, du chef de Service du Personnel, des personnes ressources choisies par le directeur des ressources humaines est mise en place. La commission a pour rôle de procéder au dépouillement des répertoires de thèmes, d'analyser la pertinence du choix opéré par chaque agent, en tenant compte du poste occupé. Ce qui permet de dégager les besoins de formation qui paraissent pertinents pour le ministère. Mais il est à noter que l'Etat ne prévoit pas de ressources au budget pour prendre en charge la formation des agents, de sorte que tous ceux qui s'inscrivent pour une formation en supportent les frais. Ainsi, le plan de formation est élaboré et validé par une commission interministérielle composé du personnel de la DRH, des représentants de la DGRCE, des représentants du Ministère des Finances, des représentants de chaque structure et enfin du secrétaire général du syndicat. Ce plan de formation prend en compte des formations qualifiantes et des formations diplômantes. Nous pouvons conclure que le ministère dispose **d'un plan de formation (force)**.

Nous avons constaté que cette analyse des besoins n'est pas toujours bien affinée, car elle n'aborde pas toujours l'utilité et l'opportunité de certaines formations pour le ministère. Des individus, par leur influence, arrivent à fléchir le processus et à obtenir gain

de cause. Il se dégage **une pratique non pertinente de l'identification et de l'analyse des besoins de formation.**

#### - Evaluation des formations

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

En effet, l'évaluation post-formation qui constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation, permet de comparer ce qui est fait à ce qui a été prévu et ensuite de porter un jugement de valeur sur l'écart constaté. En d'autres termes, il revient d'évaluer, à travers cette démarche, le degré de transfert des apprentissages, et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'organisation.

Le constat que nous avons fait à ce niveau révèle que les différentes actions de formation commanditées par la DRH au profit du personnel n'ont pas été évaluées. Il est à noter qu'aucun mécanisme de suivi des agents formés n'est institué. **Nous pouvons conclure à une inexistence de l'évaluation des actions de formation organisées (Faiblesse).**

#### 4- La pratique de l'appréciation des performances des ressources humaines

L'appréciation des agents est une pratique de gestion des ressources humaines inhérente à la vie des organisations, des groupes, des sociétés ou des entreprises. Elle vise à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur a produit par rapport à ce qui est attendu de lui. C'est par cette pratique que les organisations, les groupes, les sociétés ou les entreprises prennent des décisions de promotions, d'avancements, d'augmentation salariale ou de sanction en leur sein.

Le système d'appréciation des performances des agents permanents de l'Etat qui repose sur la notation est consacré par les articles 52 et suivants de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat et les articles 70 et suivants du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Aux termes donc de ces dispositions « Tout agent permanent de l'Etat en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé dénommé « bulletin individuel de notes ». Cet imprimé comporte trois grandes parties relatives :

- à l'identification de l'agent ;
- à l'historique de carrière ;
- aux propositions de note (Voir tableau des critères en annexe).

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

Au MEHU, toutes les deux catégories d'agents, font l'objet de l'appréciation chiffrée ; mais la procédure prévue, n'est pas respectée.

Il importe donc de souligner que le système d'appréciation des performances du personnel en usage actuellement au MEHU et dans l'Administration publique béninoise en général, se limite essentiellement à la notation. Il se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères que sont : les aptitudes professionnelles ; la qualité de l'agent ; la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Dans la pratique, les notes attribuées aux agents sont entourées de laxisme et d'une certaine complaisance qui profitent aux agents. Ce qui est contraire aux dispositions

du statut des APE en matière de notation. Il est fait le constat que la notation est faite en violation des règles prévues par le SGAPE (c'est-à-dire en CODIR).

En résumé, il s'observe un manque d'objectivité qui entoure le système de notation et une absence de communication entre le supérieur hiérarchique et l'évalué.

Même si ces critères constituent des points de repère qui permettent de porter un jugement sur la performance de l'agent qui sera évalué, ils ne permettent pas de mesurer avec précision la contribution de chaque agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Ils paraissent peu pertinents et ne sont pas assortis d'indicateurs. **Nous constatons que les critères de notation ne sont pas assortis d'indicateurs de mesure pertinents.**

Ce système ne repose dans la pratique ni sur l'utilisation des fiches de poste ni sur la fixation des objectifs aux agents.

### La fiche de poste

La fiche de poste ou description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste, ainsi que le profil exigé pour tenir le poste.

Elle est pour le superviseur un instrument de gestion permettant de fixer les objectifs au collaborateur pour qui elle représente un instrument de travail.

Au MEHU, il n'existe pas de fiche de poste, mais des statuts particuliers dans lesquels sont définies les attributions de chaque corps. Le constat est que les responsabilités ne sont pas clairement définies dans les statuts particuliers. **Nous pouvons donc conclure à l'inexistence de fiche de poste.**

### La fixation d'objectifs

Pour être efficace à son poste, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui, c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action. Pour que les objectifs

servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, ils doivent être fixés par rapport à chacune des responsabilités du collaborateur. Le supérieur hiérarchique et son supervisé se mettent d'accord sur ce que le supervisé doit faire et sur les résultats que le supérieur peut attendre de lui. Dans la pratique, la fixation d'objectifs se résume à la notification des lettres de mission aux chefs de service.

En effet, les superviseurs ne discutent pas avec leurs supervisés de ce qui est attendu d'eux. Ils conçoivent des lettres de mission dans lesquelles ils décrivent sommairement les activités liées au poste que tiennent leurs agents.

C'est sur la base de ces lettres de mission que les chefs de service élaborent les plans de travail annuel (PTA) qu'ils mettent à la disposition des agents. La conséquence directe en est que la plupart des agents ne maîtrisent pas les tâches qui leur incombent. Ils viennent au service sans savoir ce qu'ils devraient réellement faire et, c'est une fois arrivé, sur les lieux du travail que le supérieur hiérarchique leur confie des tâches qu'il juge utile de leur confier.

Le constat que nous avons fait à ce niveau est qu'il n'existe pas de pratique de fixation d'objectifs aux agents. Eu égard à tout ce qui précède, nous pouvons conclure que le système d'évaluation du personnel en usage au MEHU est non pertinent.

## 5- Les conditions de travail

D'une façon générale, on définit les conditions de travail comme l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par l'employeur et désirable ou non par le salarié. Ce qui intéresse essentiellement, quand on traite des conditions de travail, c'est de savoir si dans un poste ou dans une entreprise, elles sont bonnes ou non, si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

L'expression « conditions de travail » est proche des expressions « condition de vie au travail » et « qualité de vie au travail ». Elles concernent le cadre de travail, les matériels de travail ainsi que les effectifs disponibles.

Concernant les conditions de travail, nous avons constaté que les locaux qui abritent les services de la DRH sont exigus. Les agents sont à trois ou quatre dans les bureaux (**Faiblesse**).

Il est également à signaler le manque de locaux adéquats et de moyens matériels au niveau de tous les services de la direction. L'insuffisance du personnel dans les différents services de la direction crée un surplus de travail au personnel disponible. Ce qui entraîne souvent le retard dans l'exécution des activités. Toutes ces situations créent assez de désagréments dans le travail et ralentissent le cours des activités. Il est à noter que **l'ambiance de travail** qui règne aussi bien entre collègues qu'entre supérieur hiérarchique et agents est conviviale. **Il est à noter que les conditions de travail du personnel de la DRH sont peu satisfaisantes.**

A l'issue de cet état des lieux, nous nous rendons à l'évidence que le MEHU présente aussi bien des forces que des faiblesses qui peuvent être synthétisées ainsi qu'il suit :

**Inventaire des atouts (forces et opportunités) :**

Les observations du stage nous ont permis de dégager quatre atouts :

- solidarité entre les agents de la DRH et une ambiance conviviale de travail ;
- existence d'un plan de recrutement ;
- existence d'un plan de formation ;
- existence d'un cadre organique.

**Inventaire des problèmes (faiblesses) :**

- inadéquation quantitative et qualitative entre l'effectif requis pour faire le travail et l'effectif mis à disposition;
- retard dans l'élaboration des actes administratifs ;

- inexistence d'une politique efficace de promotion des ressources humaines ;
- absence de politique conservatrice et incitative des ressources humaines ;
- non pertinence de la méthode d'identification et d'analyse des besoins de formation ;
- non évaluation des actions de formation organisées;
- inexistence de fiches de poste
- non fixation d'objectifs aux agents ;
- non pertinence des critères de notation ;
- manque de locaux adéquats ;
- manque de matériels de travail ;
- conditions de travail peu satisfaisantes.

Après ce diagnostic, nous aborderons le ciblage de la problématique.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Cette section est consacrée à la spécification (Paragraphe 1) puis à la vision globale de résolution de la problématique (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Spécification de la problématique**

Avant de procéder au choix d'une problématique pour notre étude (B), il convient de regrouper par centres d'intérêt, les différents problèmes mis en exergue par l'état des lieux (A).

#### **A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt**

Les problèmes identifiés à l'issue de l'état des lieux sont de plusieurs ordres. Ils sont présentés dans le tableau de la page suivante :

**Tableau IV:** La détermination des problématiques possibles par le regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion du recrutement	- une inadéquation quantitative et qualitative entre l'effectif requis pour faire le travail et l'effectif mis à disposition; - le non respect du plan de recrutement	Gestion peu performante du recrutement	Problématique de l'amélioration du système de recrutement
2	Gestion de la carrière	- l'inexistence d'une politique efficace de promotion - le retard dans l'élaboration des acte des agents - une absence de politique conservatrice et incitative des ressources humaines	Gestion peu efficace des carrières	Problématique d'une gestion optimale des carrières du personnel
3	Gestion de la formation	- la non pertinence de la méthode d'identification et d'analyse des besoins de formation - la non évaluation des actions de formation organisées	Gestion inefficace des formations	Problématique d'amélioration de la gestion des formations professionnelles
4	Appréciation des performances des RH	- l'inexistence de fiche de poste - l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents - La non pertinence des critères d'appréciation des agents	Inefficacité du système d'appréciation des agents du MEHU	Problématique de l'amélioration du système d'appréciation des agents de l'Etat
5	Conditions de travail	- le manque de locaux adéquats pour le travail - l'insuffisance de matériels de travail	Gestion inefficace des conditions de travail	Problématique d'amélioration des conditions de travail

Source : Données de l'étude, janvier 2012

L'analyse des différents problèmes identifiés lors de l'état des lieux nous a permis de relever des insuffisances auxquelles la Direction des Ressources humaines devra s'atteler en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines. Ainsi, des cinq problématiques déterminées nous procéderons d'une part au choix de la problématique qui nous paraît la plus importante à résoudre et d'autre part à sa justification.

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

### **1- Choix de la problématique**

Les problèmes regroupés en centres d'intérêt nous ont permis de dégager cinq (5) problématiques fondamentales que sont :

- ✓ la problématique de l'amélioration du système de recrutement ;
- ✓ la problématique d'une gestion optimale des carrières du personnel ;
- ✓ la problématique d'amélioration de la gestion des formations ;
- ✓ la problématique de l'amélioration du système d'appréciation des agents de l'Etat ;
- ✓ la problématique d'amélioration des conditions de travail.

Le MEHU pourrait accroître ses performances, si toutes ces problématiques étaient résolues. Malgré notre volonté de contribuer à la résolution de tous ces problèmes, nous ne pouvons les aborder tous à la fois dans le cadre de cette étude. A l'issue des échanges avec notre maître de stage, et en tenant compte des priorités de la structure d'accueil, nous nous proposons d'axer notre étude sur la problématique relative à *l'amélioration du système d'appréciation des agents*.

Le problème général qui est lié à cette problématique est *l'inefficacité du système d'appréciation des agents du MEHU*. Il comporte les problèmes spécifiques que sont :

- ✓ inexistence de fiche de poste ;
- ✓ inexistence de la pratique de fixation des objectifs aux travailleurs ;
- ✓ non pertinence des critères d'appréciation des agents.

C'est pour contribuer à la résolution de ces problèmes spécifiques et atteindre une performance dans la gestion des ressources humaines du MEHU que nous avons choisi de mener nos réflexions sur le sujet « *Amélioration du système d'appréciation des agents du MEHU* ».

## **2- Justification du sujet**

L'intérêt du présent travail réside dans le fait qu'il permettra de contribuer à corriger les insuffisances du système d'appréciation et d'amener le personnel à s'impliquer réellement dans l'atteinte des objectifs de l'organisation ; de disposer d'outils efficaces pour l'appréciation et d'identifier les insuffisances relatives au système d'appréciation pratiqué.

Ce choix se justifie également par le fait que sans efficacité de ses ressources humaines, aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs, et que la survie de toute entreprise dépend de l'atteinte des objectifs fixés préalablement. Or, les agents sont davantage motivés pour l'atteinte des objectifs s'ils sont conscients qu'ils feront l'objet d'appréciation sur la base de ces objectifs, d'où l'importance de l'appréciation des agents dans l'amélioration de la performance de ces derniers.

Le paragraphe qui suit est consacré aux différentes approches qui permettront de résoudre le problème général et les problèmes spécifiques qui en découlent.

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

Elle est relative au problème général et à chacun des problèmes spécifiques.

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

Rappelons que le problème général est l'inefficacité du système d'appréciation des agents du MEHU. Toute organisation doit pouvoir évaluer objectivement son personnel afin de connaître sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, la résolution du problème général tiendra essentiellement compte de la nécessité d'utiliser le système d'évaluation des ressources humaines comme un dispositif qui permet d'apprécier le rendement des salariés, d'évaluer leurs potentiels et d'identifier leurs aspirations. Nous sommes donc, en termes d'approche générique liée au problème général, dans la théorie générale de l'évaluation des ressources humaines.

## B) Approche générique relative aux problèmes spécifiques

### 1- Approche générique relative au problème spécifique n°1

#### (Inexistence de fiche de poste)

La fiche de poste est un outil fondamental de gestion des RH en ce sens qu'il permet aux responsables à divers niveaux et à leurs collaborateurs de mieux comprendre les responsabilités liées à leur poste de travail. En tant qu'outil de gestion, les fiches de poste constituent autant de balises et de guides qui permettent aux décideurs d'orienter convenablement l'action de l'encadrement dans la poursuite et l'atteinte des objectifs et pour mieux apprécier la pertinence des emplois créés dans l'entreprise.

Ainsi, l'absence de ce outil renvoie à la non prise en compte des réalités de l'organisation tant au plan structurel que sur celui des compétences. L'élaboration de la fiche de poste est une activité primordiale dans la gestion du personnel car elle permet aux supérieurs de fixer plus facilement les objectifs au titulaire du poste, en se référant aux responsabilités de ce dernier contenues dans sa fiche de poste, de déceler et de corriger les lacunes organisationnelles. **Ainsi, la résolution de ce problème spécifique trouvera son approche dans la mise en place d'un processus d'élaboration des fiches de poste.**

### 2- Approche générique de résolution du problème spécifique n°2

#### (inexistence de la pratique de fixation des objectifs aux travailleurs)

S'agissant du problème spécifique n°2 relatif à l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents, il est aussi préoccupant que le précédent à cause de son caractère déterminant et indispensable dans l'appréciation des rendements individuels et collectifs.

En effet, il ne serait pas aisé de parvenir à une juste appréciation de la part contributive de l'agent si les objectifs qu'il doit atteindre à son poste ne sont pas fixés en amont et qu'une entente entre son superviseur et lui n'est pas réalisée autour de ces

objectifs, les responsabilités qui y sont engagées, les moyens à mettre en œuvre ainsi que les formes et conditions dans lesquelles les évaluations peuvent être opérées.

Comme le pensent HELLRIEGEL et al., « même si la détermination de l'objectif n'est pas une tâche facile, l'utilité du processus quant à la réalisation des desseins de l'organisation justifie généralement cet effort ».

L'étape de fixation d'objectifs constitue donc une phase très importante dans la mise en place d'un système d'appréciation du personnel. **La résolution du problème spécifique n°2 fera référence à une approche basée sur un système de fixation d'objectifs clairs et mesurables aux agents.**

### **3- Approche générique liée au problème spécifique n°3 (la non pertinence des critères d'appréciation)**

Quant au problème spécifique n°3 lié à la non pertinence des critères de notation, sa résolution passera par la définition de critères appropriés, assortis d'indicateurs mesurables permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs précédemment fixés aux travailleurs.

L'établissement de critères est une phase capitale dans le processus d'appréciation, d'autant plus qu'on ne peut évaluer objectivement l'employé si préalablement l'on ne dispose pas de critères pertinents d'appréciation.

Il est à souligner que les agents sont appréciés sur la base des critères généraux qui ne permettent pas aux supérieurs hiérarchiques de faire une appréciation objective. De plus, les mêmes points sont accordés à tous les critères sans tenir compte de leur importance.

Or, les critères d'appréciation conçus devraient être précis, mesurables et quantifiables de façon à éviter des interprétations diverses faites par les évaluateurs. (Confère critères par catégorie à l'annexe 3). Il est alors nécessaire de faire une analyse judicieuse lors de l'établissement des critères d'appréciation des agents.

Ainsi, la résolution du problème spécifique n° 3 sera donc fondée sur *l'élaboration de critères assortis d'indicateurs de mesure* qui sera suffisamment explicite et compris de la même manière par les évaluateurs et les agents à évaluer.

### C- Synthèse des approches génériques identifiées

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

**Tableau V:** Synthèse des approches théoriques par problème étudié

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches théorique retenues
1	Inexistence de fiche de poste	Approche basée sur l'élaboration des fiches de description de poste
2	Inexistence de la pratique de fixation d'objectifs	Approche basée sur la mise en place d'un Système de fixation des objectifs au personnel
3	Non pertinence des critères de notation de l'agent	Approche basée sur l'élaboration de critères assortis d'indicateurs de mesure

Source : Données de l'étude, janvier 2012

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

#### Phase 1 : Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude

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

- ✓ fixer les objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- ✓ identifier les causes et hypothèses relatives à chaque problème ;
- ✓ construire le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- ✓ faire une revue de la littérature ;
- ✓ présenter la méthodologie adoptée.

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

Au cours de cette phase, nous aurons notamment à :

- ✓ collecter et traiter les données ;
- ✓ analyser les données réunies puis établir le diagnostic ;
- ✓ exposer les approches de solutions ;
- ✓ préciser les conditions de mise en oeuvre desdites solutions ;
- ✓ élaborer un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

A la suite de la présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude, de la restitution des observations de stage et de la problématique dégagée dans le premier chapitre, il convient de compléter notre étude, par la présentation du cadre théorique et méthodologique ainsi que les résultats de nos enquêtes et les approches de solutions.

## CHAPITRE DEUXIEME

# **CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET APPROCHE DE SOLUTIONS POUR UNE AMELIORATION DU SYSTEME D'APPRECIATION DES RESSOURCES HUMAINES AU MEHU**

Il s'agit de présenter dans ce chapitre, d'une part, le cadre théorique de l'étude, de préciser la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes (section 1), et, d'autre part la collecte et l'analyse des données et des approches de solutions suivies des conditions de mise en œuvre (section 2).

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

La présente étude est consacrée à la présentation des objectifs et hypothèses de l'étude et à la revue de la littérature (Paragraphe 1) ainsi qu'à la méthodologie adoptée (Paragraphe 2).

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

A cette phase de l'étude, il sera procédé respectivement à la fixation des objectifs de recherche, à une analyse pour identifier les causes possibles de chacun des problèmes retenus et formuler les hypothèses correspondantes. Enfin, il sera élaboré le tableau de bord de l'étude et procédé à la revue de littérature .

#### A- Fixation des objectifs pour l'amélioration du système d'appréciation des agents du MEHU

Avant de présenter les objectifs, il convient de rappeler que le problème général à résoudre est l'inefficacité du système d'appréciation des performances des agents du MEHU et que les problèmes spécifiques y afférents sont :

- inexistence de fiche de poste (PS n°1);
- inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux travailleurs (PS n°2) ;
- non pertinence des critères d'appréciation des agents (PS n°3).

La fixation des objectifs se fera en termes d'objectif général en ce qui concerne le problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, ***l'objectif général*** poursuivi à travers cette étude est **de contribuer à l'amélioration du système d'appréciation des performances des APE du MEHU.**

*Les objectifs spécifiques* à atteindre dans le cadre de la présente étude sont au nombre de trois (3).

Il s'agit de:

**N°1:** montrer l'importance de l'utilisation de la fiche de poste dans le système d'appréciation des agents. (Objectif spécifique n°1) ;

**N°2 :** analyser la pratique de fixation des objectifs aux agents comme base d'appréciation de leur rendement. (Objectif spécifique n°2) ;

**N°3 :** mettre en exergue l'utilité des indicateurs de mesure des critères dans l'évaluation des agents (Objectif spécifique n° 3).

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

## **B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude**

### **1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inexistence de fiche de poste (PS n°1)**

Nous avons pu identifier deux causes pour justifier l'inexistence de fiches de poste au MEHU : la méconnaissance de l'utilité des fiches de poste et la non disponibilité de moyens nécessaires à leur élaboration.

L'élaboration de fiches de postes requiert la mobilisation d'un certain nombre de moyens et un certain investissement, surtout pour une institution de la taille d'un ministère. Cependant, évoquer le manque de moyens pour justifier la non élaboration des fiches de poste, suppose que l'on n'en perçoive, l'intérêt ou que cela ne constitue pas une priorité pour les autorités ou encore que le recours aux fiches de poste comme moyen efficace

d'appréciation du rendement est relégué au second plan. Cette cause n'est donc pas suffisante pour justifier l'inexistence des fiches de poste et ne paraît pas aussi pertinente que la première.

C'est pourquoi il est formulé l'hypothèse que l'inexistence des fiches de poste est due à la méconnaissance de leur utilité (**Hypothèse spécifique n°1**).

## **2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non fixation d'objectifs (PS n°2)**

Il ressort de nos observations que trois causes possibles justifient la non fixation d'objectifs. Ce sont:

- l'absence de dispositions légales réglementaires à la fixation des objectifs aux agents ;
- la méconnaissance de la pratique de fixation des objectifs aux agents ;
- l'inexistence d'un système de management participatif.

A notre avis, l'absence de dispositions légales réglementaire à la fixation des objectifs aux agents ne peut justifier la non fixation d'objectifs. Même si le statut général des APE, ne prévoit aucune clause faisant obligation au supérieur hiérarchique de fixer des objectifs aux agents, l'importance de cette pratique devrait s'imposer à tout responsable soucieux d'une meilleure gestion des ressources humaines.

Cette cause paraît donc peu pertinente, et ne saurait être retenue pour justifier la non fixation d'objectifs aux agents.

En revanche, à l'analyse du mode de fonctionnement actuel de l'administration publique béninoise, on remarque que les pratiques de management participatif sont inexistantes. Il est donc fort probable que l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents en soit une conséquence.

C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse: «la non fixation d'objectifs aux agents est due à l'inexistence d'un système de management participatif »(**Hypothèse spécifique n°2**).

### **3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non pertinence des critères d'appréciation des agents**

La non pertinence des critères peut s'expliquer par deux causes possibles que sont :

- la non définition des critères ;
- l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure.

S'agissant de la non définition des critères, nous pouvons dire qu'ils sont d'ordre général et ne sont pas définis clairement afin d'éviter les interprétations diverses.

S'agissant de la deuxième cause, il est fait le constat que les critères contenus dans le bulletin de notes sont en effet relatifs à la culture générale, aux connaissances professionnelles, à la disponibilité et au sens du service public, etc. La plupart de ces critères portent beaucoup plus sur le comportement des agents que sur leur rendement effectif.

Mais la définition de critères assortis d'indicateurs de mesure contribuera également à régler le problème de la non pertinence des critères, car, dès lors que les critères sont pertinents, ils favoriseront l'appréciation objective des agents.

De ces deux causes, celle qui paraît la plus pertinente est l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure. C'est ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante: «l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure explique la non pertinence des critères d'appréciation» (**Hypothèse spécifique 3**).

## 4-Construction de tableau de bord

**Tableau VI** : Tableau de bord de l'étude : « Amélioration du système d'appréciation des APE du MEHU »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	<b><u>Problème général</u></b> Inefficacité du système d'appréciation des agents	<b><u>Objectif général</u></b> Améliorer le système d'appréciation des agents du MEHU	-	-
Niveaux spécifiques	<b><u>Problème spécifique 1</u></b> Inexistence de fiches de poste	<b><u>Objectif spécifique 1</u></b> Montrer l'importance de l'utilisation de la fiche de poste dans le système d'appréciation des agents	<b><u>Cause spécifique 1</u></b> Méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste	<b><u>Hypothèse spécifique 1</u></b> L'inexistence de fiche de poste est due à la méconnaissance de l'utilité de la fiche de poste
	<b><u>Problème spécifique 2</u></b> Inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents	<b><u>Objectif spécifique 2</u></b> Analyser la fixation des objectifs aux agents comme base d'appréciation de leur performance.	<b><u>Cause spécifique 2</u></b> Inexistence de management participatif	<b><u>Hypothèse spécifique 2</u></b> L'inexistence de management participatif explique la non fixation d'objectif
	<b><u>Problème spécifique 3</u></b> Non pertinence des critères d'appréciation	<b><u>Objectif spécifique 3</u></b> Mettre en exergue l'utilité des indicateurs de mesure des critères dans l'appréciation des performances des agents	<b><u>Cause spécifique 3</u></b> Absence de critères assortis d'indicateurs de mesure	<b><u>Hypothèse spécifique 4</u></b> La non pertinence des critères est due à l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure

Source : Données de l'étude, janvier 2012

## 5- Revue de la littérature

La revue de la littérature est un exercice qui permet dans toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés, à partir de la documentation mobilisée.

A cet effet, les approches théoriques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique choisie, constitueront pour nous les principaux repères au cours de cet exercice. Mais avant l'exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques, il nous paraît indispensable d'apporter des précisions sur quelques concepts clés contenus dans notre recherche.

### 5.1- Clarification conceptuelle:

La clarification conceptuelle portera sur les termes suivants: évaluation, appréciation, notation, rendement, cycle de gestion du rendement.

#### ✓ Evaluation et appréciation

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

Les avis des auteurs en matière de gestion des ressources humaines sont divergents sur le sens des termes évaluation et appréciation. Certains ne voient pas en ces termes une différence significative alors que d'autres pensent qu'il s'agit là de deux (2) réalités bien distinctes.

En effet, Eric Campoy et al., (2008), définissent "l'évaluation comme une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise". Quant à l'appréciation, elle "correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié".

Abondant dans le même sens, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS (1990, p. 80), définit l'appréciation comme une procédure standardisée, de recueil d'informations émises par la hiérarchie sur le comportement professionnel de son personnel.

Cette définition mérite d'être explicitée pour mettre l'accent sur les caractéristiques les plus essentielles de cette pratique dans le contexte de la gestion des ressources humaines :

- **Procédure** : l'appréciation correspond en effet à une véritable démarche qui est élaborée et mise en œuvre par l'entreprise.
- **Standardisée** : cette démarche est standardisée dans la mesure du possible pour éviter les effets négatifs dus aux biais individuels des appréciateurs. La standardisation est assurée par la formation des appréciateurs à la procédure utilisée, l'utilisation des supports écrits, et l'élaboration et le contrôle de la procédure utilisée par un service centralisé dans l'entreprise.
- **Recueil d'informations** : il s'agit, en effet, de recueillir des informations fiables pour que l'appréciation puisse être le pivot d'une véritable gestion individuelle des personnes (sur le plan de la rémunération, des mutations et promotion, de la formation .. ).
- **Par la hiérarchie** : C'est la hiérarchie qui est au cœur de l'ensemble du dispositif d'appréciation. La mise en place d'un système suppose dans certaines entreprises, une réelle évolution de l'état d'esprit. La hiérarchie passe d'un simple rôle de superviseur à un rôle de véritable conseiller pour son personnel, elle doit être sensibilisée à ce rôle par des actions de formation adaptées.
- **Comportement professionnel** : Ce point est essentiel puisqu'il s'agit de ne traiter, lors de l'appréciation, que des aspects purement professionnels de l'activité du collaborateur. La procédure utilisée doit être suffisamment fiable pour éviter d'intégrer, même involontairement, des aspects affectifs ou émotionnels existant dans la relation entre l'appréciateur et l'apprécié.

Tout en caractérisant ce que représente l'appréciation, la définition proposée ci-dessus n'est pas suffisante car elle reste assez imprécise sur certains aspects importants (fréquence de l'appréciation, nature des informations, procédure concrète). A cet égard, la définition proposée par P. Lemaitre, (1993) vient la compléter : l'appréciation est l'opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan du travail effectué par ses collaborateurs, étudie leurs possibilités d'avenir et en discute avec eux.

Luc Boyer (2006) pour sa part, ne fait pas une grande différence entre les termes appréciation et évaluation quand il déclare "l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale..." Dans le même ordre d'idées, Cadin, Guérin et Pigeyre (2002) mentionnent les termes « appréciation » et « évaluation » pour désigner la même réalité.

Pour Chloé Guillot-Soulez (2008), "*l'évaluation* est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- par une notation ;
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période la période précédant l'entretien..."

#### ✓ Le rendement

Le rendement : c'est ce que l'employé produit par comparaison à ce qui est attendu de lui. Il signifie aussi productivité ou performance. Le rendement s'entend du « rapport entre le temps que quelqu'un passe à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu ». Martory et Crozet (2005) définissent le « rendement » comme « le rapport entre la production obtenue et le temps consacré à son obtention ».

### ✓ Le cycle de gestion de rendement

La gestion du rendement : c'est un processus permanent où le superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation. C'est donc un processus au cours duquel, un ensemble de techniques et d'outils sont utilisés pour déterminer l'apport ou la contribution de l'employé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le cycle de gestion de rendement est donc un processus constant, permanent tout au long duquel le supérieur hiérarchique échange avec son collaborateur sur ce qu'il attend de lui au cours d'une période et sur la manière dont celui-ci pourra atteindre les résultats.

Le cycle de gestion du rendement est schématisé par la figure suivante :

Figure n°3: Schéma du cycle de gestion du rendement

## 5.2- Exposé des contributions antérieures faites par d'autres auteurs sur les problèmes spécifiques évoqués et sur lesquels se fonde la recherche

### a- Contributions antérieures à l'inexistence de fiches de poste

Dans son ouvrage intitulé : Définir les fonctions, Gérard VOIRIN (2007 page 2) définit la fiche de poste comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne. »

Selon WILLIAM B. WERTHER et al, (1990) « une description d'emploi est un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ainsi que les qualifications professionnelles exigées d'elle. »

Pour (Gérard VOIRIN, 2007, page. 2;5), les fiches de postes ne se décrètent pas. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs. La définition des fonctions permet d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Des fiches de poste pertinentes et utilisées de manière dynamique trouvent naturellement leur place dans le processus « management des ressources humaines ».

En effet, elles contribuent à répondre aux enjeux suivants :

- affecter des objectifs individuels ;
- évaluer la compétence des personnes ;
- rationaliser les formations ;
- servir de base aux recrutements et aux reclassements.

La description de poste est dorénavant d'une importance vitale pour les entreprises, car elle les aide à déterminer le rendement, la satisfaction et la participation de l'employé au travail (Shimon Dolan et al, 3e édition, 2002).

## b- Exposé des contributions antérieures liées à l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents

Nous ne saurions présenter les théories liées à la nécessité de fixation des objectifs sans définir ce qu'est un objectif.

Ainsi, un objectif s'entend comme un énoncé de résultats désirés, dans une proportion donnée, dans un délai déterminé. Cette définition indique que dans un objectif on doit avoir les éléments suivants :

- **la situation visée** (C'est la finalité à laquelle concourt l'ensemble des activités à mettre en oeuvre)
- **la durée de la réalisation** (c'est le chronogramme dans lequel doit être défini le travail à réaliser)
- **les résultats** que l'on veut atteindre (c'est l'élément mesurable qui traduit l'effet des efforts mobilisés).

Ainsi, nous avons des objectifs descriptifs (décrivent une situation) et des objectifs numériques qui s'expriment en terme de quantifié.

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

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

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

convenablement son collaborateur.

Cette clarification faite, il paraît important de rapporter ce que pensent certaines figures de référence en sociologie des organisations, des différents niveaux de fixation des objectifs.

**HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN (2004)**, dans leur ouvrage intitulé *“Management des Organisations”*, en citant les raisons qui justifient la détermination d’objectifs, affirment que « la fixation des objectifs engendre à la fois des gageures et des normes qui permettent de mesurer la performance des individus, des départements et de l’organisation....».

Il en ressort que la fixation des objectifs n’est pas seulement l’apanage des individus pris isolément mais également une nécessité pour les sous-entités qui composent l’organisation.

Poursuivant leur analyse et en tentant de répondre à la question de savoir en quoi consiste la fixation d’objectifs aux collaborateurs, HELLRIEGEL et al. estiment :

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

On peut donc conclure que tout manager, tout dirigeant ou tout supérieur hiérarchique qui aspire à l’amélioration du rendement de ses collaborateurs, par le biais de l’évaluation de leur performance, doit préalablement leur assigner des objectifs car ce sont ces objectifs qui permettent d’évaluer le rendement et d’apprécier l’efficacité de chaque travailleur, d’où la nécessité d’instaurer un système de management participatif.

### c- Contributions antérieures liées à la non pertinence des critères de notation

La spécification des critères de notation des agents pose le problème de pertinence des critères de notation, et BERNATCHEZ, (2003) en définissant la notion de critère, écrit : « un critère est une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre. Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement. En d'autres termes, un critère est un standard servant à prendre la mesure de quelque chose. Il équivaut à un facteur que l'on pourrait aussi appeler un descripteur ou un indicateur, lequel se traduit en objectifs, en champs de fonction ou en caractéristiques individuelles ».

La pertinence des critères de notation traduit leur adaptabilité et leur lien intelligible avec les variables qu'ils sont censés mesurer.

N'DJASSEM N. (1996) en analysant les critères de notation des APE fait remarquer que les connaissances professionnelles, la culture générale, efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction, la ponctualité, l'efficacité, le soin et la rapidité dans l'exécution des tâches, la tenue dans le service qui constituent les bases de la notation sont « malheureusement vides de sens puisqu'aucun indicateur mesurable ne renseigne l'évaluateur sur la performance réelle de l'agent évalué ».

Mais au-delà de la non pertinence des critères, il faut ajouter que c'est leur imprécision en termes de normes ou indices quantifiables et pondérables qui traduit la principale faiblesse au sujet de laquelle B. N. ZAMBO (2001) donne les appréciations suivantes : "imprécision des critères d'évaluation, des critères vagues, différemment interprétés par l'évaluateur et l'évalué, absence des indices de mesure, le barème ou l'échelle ne permettant pas de départager équitablement les agents".

En parlant d'indicateur, c'est GUENOLE J. (2001) qui nous en donne le sens : « un indicateur est une information choisie, associée à un phénomène destiné à en observer

périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis». Suivant cette définition, l'existence d'informations numériques et répétées est donc nécessaire pour qu'une information quantitative soit qualifiée d'indicateur.

En matière d'évaluation, il est impossible d'apprécier objectivement le rendement de l'employé dans l'organisation sans avoir des points de repère.

La synthèse de l'analyse documentaire ainsi présentée, nous abordons ensuite la méthodologie de l'étude.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Cette partie de la recherche présente notre contribution à la résolution des problèmes spécifiques. Elle comprend deux phases, l'une théorique (A) et l'autre empirique (B).

### **A- Phase théorique de la méthodologie**

Les méthodes et techniques de collecte utilisées seront exposées.

#### **1- Les méthodes de collecte**

Trois méthodes ont été combinées pour la collecte des informations, à savoir :

##### **1.1. L'observation directe**

Elle se confond avec le déroulement du stage et constitue le socle de tout le travail.

En effet, au cours du stage professionnel effectué au MEHU, nous avons été témoin de certaines situations sous forme d'expériences dont les acquis sont directement exploités dans la présente étude.

## **1.2. L'analyse documentaire**

Elle est déterminante dans la conduite de l'étude et comprend deux volets :

Le premier consiste en l'examen des documents de création et d'orientation stratégique du MEHU ainsi que des textes fondamentaux, du manuel des procédures administratives, du bilan d'activités, des diverses fiches d'évaluation élaborées dans le cadre d'octroi de la prime de rendement aux agents ; des bulletins de notes ; du plan de recrutement ; et du plan de formation ; bref des outils de gestion du personnel existant dans l'organisation.

Le second volet a consisté à faire la synthèse des divers ouvrages lus sur le sujet (voir revue de littérature et références bibliographiques). Cette recherche documentaire a été faite dans les bibliothèques du campus numérique, de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management.

Par ailleurs, les recherches sur Internet nous ont été d'une grande utilité. Nous avons également fait référence à certains cours reçus pendant la formation en GRH.

## **1.3. L'enquête par questionnaire et l'entretien**

Elle a consisté en la réalisation d'investigations auprès des personnes concernées par l'étude, en vue de mieux appréhender la situation. L'enquête par questionnaire a été réalisée auprès des agents du MEHU mais nous avons eu également recours à des personnes ressources avec qui nous nous sommes entretenue.

## **2- Les techniques de collecte**

### **2.1. L'usage de la grille d'observation**

Elle a servi à consigner des observations de stage en vue de la réalisation de l'état des lieux du sujet abordé par l'étude grâce à un cahier d'observation.

## 2.2. Le recours à la fiche de lecture

La fiche de lecture est souvent indiquée pour la synthèse des documents lus sur le sujet de recherche. Cette technique a été exploitée pour nous permettre de ne pas perdre le contenu des informations lues et les références des documents qui les portent.

## 2.3. L'administration du questionnaire et du guide d'entretien

Ce sont les procédés utilisés pour la collecte de données auprès d'un grand nombre de personnes. Un questionnaire standardisé a été conçu à l'adresse des agents ciblés par l'étude ; son administration a été directe.

Quant au guide d'entretien, il a été utilisé pendant les entretiens avec les responsables. Il est intervenu à deux étapes de la recherche : pendant la phase exploratoire qui a permis de décrire les pratiques de GRH ; et lors de la phase de collecte des données en vue de la vérification des hypothèses de l'étude.

L'approche théorique à elle seule ne suffit pas pour avoir une compréhension totale de la problématique de l'étude, nous avons eu recours à l'approche empirique.

## B- Phase empirique de la méthodologie

Cette phase sera illustrée à travers l'identification de la population mère et l'échantillonnage (1), puis les objectifs de l'enquête et les techniques de traitement des données (2).

### 1- Identification de la population- mère et échantillonnage

#### 1.1. Identification de la population-mère

Le système d'appréciation des agents comporte en son état actuel, certaines insuffisances auxquelles nous souhaitons apporter des approches de solutions. Pour y parvenir, nous avons estimé qu'il faut cibler le personnel des directions centrales, techniques et des organismes sous-tutelle du MEHU. Il ne nous a pas paru nécessaire

d'étendre la recherche au personnel des directions départementales car les appréciations ne varieraient pas en fonction des lieux de travail. L'effectif de cette population cible est de 506 agents.

## 1.2. Echantillonnage

N'ayant pas les moyens matériels et temporels d'organiser l'enquête sur les 506 individus de la population mère, nous avons procédé à un échantillonnage. Ainsi, sur la base de la taille de la population-cible, nous avons administré un questionnaire au dixième soit, 51 agents répartis proportionnellement par catégories dans le tableau ci-dessous.

**Tableau VII:** Configuration de la population enquêtée

Catégories	Effectif	Echantillon
A	96	10
B	158	16
C	162	16
D	78	8
E	12	1
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>	<b>51</b>

De même, afin de confronter les informations collectées et mieux apprécier les problèmes posés, nous avons réalisé un entretien avec des directeurs et chefs de service du MEHU.

## 2- Objectifs de l'enquête et techniques de dépouillement

### 2.1. Objectifs de l'enquête

L'enquête vise la collecte de données pouvant servir à la vérification ou non des hypothèses. Les questions posées lors de l'enquête se réfèrent aux problèmes spécifiques en étude. Ainsi, la collecte des données a permis d'une part de mobiliser des informations relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés, et d'autre part de vérifier les hypothèses formulées dans le tableau de bord de l'étude.

Le questionnaire administré a recensé les appréciations des agents enquêtés alors que le guide d'entretien a permis de faire le point des avis émis par les responsables.

## **2.2. Techniques et outils statistiques de dépouillement**

Ce sont des éléments très sensibles de la recherche en ce sens que la qualité des résultats peut varier lorsque le choix des techniques n'est pas adapté ou que les outils utilisés sont maladroitement manipulés.

Le dépouillement a consisté à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de l'échantillon d'étude.

Les résultats de nos enquêtes ont été analysés en fonction des hypothèses et des objectifs de l'étude. Certains résultats sont présentés sous forme de tableau et d'autres sous forme de graphique. Le dépouillement a été effectué manuellement. Grâce à Microsoft Excel 2003, nous avons pu déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décision et de tirer les conclusions qui s'imposent.

Il est à souligner que le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche, est fixé à la majorité absolue, donc supérieur à 50%.

## **Section 2 : Collecte des données et approches de solutions**

Cette section présente la collecte et l'analyse des données (Paragraphe 1), puis les approches de solutions aux problèmes identifiés (Paragraphe 2).

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

Ce paragraphe comprend la préparation et la réalisation de la collecte des données (A) puis, la présentation et l'analyse des données (B).

#### **A- Préparation et réalisation de la collecte des données**

Collecter des données, c'est recueillir des avis, des informations dans le but de les utiliser ultérieurement. Une bonne collecte nécessite une préparation.

## **1- Préparation de la collecte des données**

Nous avons d'abord recensé les différentes préoccupations qui pourraient nous permettre de mieux appréhender les dysfonctionnements observés, de vérifier les hypothèses afin de proposer des solutions idoines aux problèmes en étude. Ces préoccupations ont été ensuite mises sous forme de questionnaire et de guide d'entretien qui ont fait l'objet d'un pré-test sur un échantillon plus restreint (7 agents). Cette précaution a permis d'affiner les outils en prenant en compte les observations des personnes approchées. Enfin les outils ont été soumis au maître de stage et au directeur de mémoire pour validation.

Il importe de préciser que trois types de questions ont été posées : le première type pour vérifier si les acteurs ont la même compréhension des problèmes que nous ; le deuxième pour vérifier les hypothèses de l'étude et la troisième pour recueillir des suggestions des acteurs pour la résolution des problèmes en vue de proposer des mesures adaptées et applicables.

## **2- Réalisation de la collecte des données et difficultés rencontrées**

La réalisation de la collecte des données n'a pas été faite sans difficulté.

### **2.1. Réalisation de la collecte des données**

A cette étape du processus d'enquête, nous avons administré le questionnaire aux agents concernés sur le lieu du travail et dans leurs bureaux respectifs tout en leur expliquant les mobiles de l'enquête. Nous les avons rassurés sur la confidentialité des informations qu'ils fourniraient. Certains agents ont trouvé dans cette enquête une opportunité pour exprimer leur point de vue sur la manière dont ils sont appréciés, mais d'autres, par contre, ont répondu négligemment au questionnaire, et d'autres encore ont manifesté une réticence à fournir les informations demandées.

La réalisation de l'enquête auprès des responsables a été soumise à un régime particulier car, ils avaient peu de temps à nous consacrer. Ainsi, l'interview a été réalisée grâce à des rendez-vous avec les responsables concernés. Nous leur posons les questions et notons au fur et à mesure les réponses qu'ils donnaient.

## **2.2. Difficultés rencontrées**

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de l'enquête et ont constitué des obstacles à son bon déroulement. Elles résident essentiellement dans le fait que la plupart des enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations. En effet, faire l'autocritique de son service ou dénoncer ouvertement ses supérieurs hiérarchiques est une audace et la réticence aux questions portées vers une quelconque critique était justifiée.

Il convient de noter, toutefois, que ces difficultés n'affectent en rien la fiabilité des données recueillies, lesquelles sont présentées dans la partie qui suit.

## **B- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses**

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

L'analyse des données est faite sur la base des cinquante et un (51) questionnaires qui ont été administrés. L'ensemble des questionnaires distribués ont été remplis et retournés, soit un taux de collecte de 100%.

Les résultats de l'enquête sont regroupés et traités par problèmes spécifiques.

#### **1.1. Résultats d'enquête relatifs au problème spécifique n°1**

Rappelons que le problème spécifique n°1 est relatif à l'inexistence de fiches de poste. Le tableau ci-après présente le point des données issues du questionnaire.

**Tableau VIII** : Répartition des avis sur la définition des responsabilités

Question	Modalités	Effectif	Fréquence relative
Vos responsabilités sont-elles clairement définies ?	Oui	15	29,41%
	Non	36	70,59%

Source : Données d'enquête, janvier 2012

Il ressort de ce tableau que, sur les 51 personnes qui ont répondu à l'enquête, 29,41% pensent que leur supérieur hiérarchique leur a clarifié les responsabilités. La majorité des enquêtés, soit 70,59%, a reconnu que leurs responsabilités ne sont pas clairement définies.

**Tableau IX**: Répartition des avis sur les causes de l'inexistence de fiches de poste

Question	Modalités	Effectif	Fréquence relative
Votre supérieur hiérarchique vous clarifie t-il vos responsabilités avant votre entrée en fonction ?	Oui	10	19,60%
	Non	41	80,40%
<b>Total</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>
Causes de la non clarification des responsabilités	Méconnaissance de l'utilité des fiches de poste	30	73,17%
	Non disponibilité des moyens nécessaires à l'élaboration des fiches de poste	5	12,20%
	Manque de volonté	4	9,76%
	Ne sait pas	2	4,88%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Source : Données d'enquête, janvier 2012

A la suite du dépouillement, nous nous sommes rendue compte que quarante et un (41) agents, soit 80,40% des enquêtés, ont estimé que leurs responsabilités ne sont pas clarifiées.

S'agissant des causes qui peuvent justifier une telle situation, 73,17% des enquêtés, pensent que c'est parce que leurs supérieurs hiérarchiques méconnaissent l'utilité des fiches de poste comme moyen pouvant aider à la clarification des responsabilités aux agents.

Pour 12,20% par contre, la non disponibilité des moyens pour l'élaboration des fiches de poste sont les causes de la non clarification des responsabilités aux agents. Ils estiment que l'élaboration des fiches de poste nécessite un lourd investissement que l'Etat n'est pas disposé à consentir. 9,76% attribue la non clarification des responsabilités aux agents au manque de volonté de la part des responsables des ressources humaines. Il y en a également parmi les agents ceux qui déclarent ne rien savoir des raisons qui amènent leurs supérieurs hiérarchiques à ne pas clarifier aux agents, leurs responsabilités. C'est le cas de 4,88% des répondants à notre questionnaire.

A l'analyse des données ci-dessus, nous notons que *la méconnaissance de l'utilité des fiches de poste est la principale cause qui explique leur inexistence.*

## 1.2 Résultats relatifs au problème spécifique n°2

Rappelons que le problème spécifique n°2 est qu'il n'y a pas de pratique de fixation d'objectifs aux agents.

Le tableau ci-après présente l'opinion des 51 enquêtés sur l'existence ou non du problème et les causes identifiées.

**Tableau X :** Répartition des avis sur la pratique de fixation d'objectifs

Questions posées	Modalités	Effectif	Fréquence relative
Votre supérieur hiérarchiques vous fixe t-il des objectifs de travail en début d'année?	Oui	11	21,57%
	Non	40	78,43%
<b>Total</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>
Si non, pourquoi?	Absence de dispositions légales contraignant à la fixation d'objectifs aux agents	6	15%
	Méconnaissance de la pratique de fixation d'objectifs aux collaborateurs	10	25%
	Inexistence de management participatif	24	60%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : Données d'enquête, janvier 2012

A l'issue du dépouillement, quarante (40) agents, soit 78,43% des enquêtés, ont déclaré qu'on ne leur fixe pas des objectifs de travail en début d'année.

60% parmi eux ont identifié l'inexistence du management participatif comme étant la cause de l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents.

Par ailleurs, 25% des enquêtés, ont trouvé comme cause de l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents, la méconnaissance de la procédure qui conduit à la fixation des objectifs. Le reste a pensé que cela est dû à l'inexistence de dispositions contraignant à la fixation d'objectifs.

Nous pouvons donc dire que, **l'inexistence du management participatif a été perçue comme le facteur qui justifie que des objectifs ne soient pas fixés aux agents en début d'année.**

### 1.3 Résultats relatifs au problème spécifique n°3

Rappelons que le problème spécifique n°3 se rapporte à la non pertinence des critères d'appréciation des agents. Quelle est la perception de ce problème par les enquêtés ? Le tableau ci-après présente les résultats du questionnaire.

**Tableau XI** : Répartition des avis des enquêtés sur la non pertinence des critères

Questions posées	Modalités	Effectif	Fréquence relative
Les critères à base desquels vous êtes notés sont-ils pertinents?	Oui	16	31,37%
	Non	35	68,63%
<b>Total</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>
Si non pourquoi?	La non définition des critères	7	20%
	L'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure	25	71,43%
	Ne sait pas	3	8,57%
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : Données d'enquête, janvier 2012

A l'issue du dépouillement, trente cinq (35) agents soit 68,63% ont trouvé que les critères à base desquels ils sont notés ne sont pas pertinents. Pour se justifier, 71,43% estiment que ces critères ne sont pas assortis d'indicateurs de mesure ; 20% ont indexé

la non définition des critères. Et 8,57% des agents déclare ne pas savoir si ces critères sont pertinents ou pas.

#### **1.4- Présentation des données du guide d'entretien**

L'entretien réalisé auprès des chefs de services et des directeurs a confirmé que les responsabilités ne sont pas clairement définies aux agents. Ces différents responsables ont en effet, reconnu ne pas clarifier les responsabilités à leurs collaborateurs, encore moins leur fixer des objectifs. De plus, ils ont pour la plupart avoué ne pas être satisfaits des critères de notation et que les notes attribuées à leurs collaborateurs ne sont pas véritablement objectives.

Par ailleurs, il est confirmé que la notation des agents ne se fait pas au CODIR, faute de temps.

### **2 - Limites des données recueillies**

Les limites des données présentées ci-dessus sont inhérentes à la marge d'erreurs relative à la négligence ou au manque éventuelle de sincérité de certains enquêtés.

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

La vérification consiste à confirmer ou apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de l'enquête afin d'établir le diagnostic.

#### **3.1. Vérification des hypothèses**

En ce qui concerne la vérification des hypothèses, nous procéderons à l'analyse, hypothèse par hypothèse.

### a- Vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Le seuil de décision fixé au départ est de retenir toute cause qui obtiendra un poids de plus de 50%, donc identifiée par la majorité des enquêtés.

L'analyse des données issues de nos investigations atteste que l'inexistence de fiches de poste n'est pas seulement due à la cause que nous avons identifiée sur la base de nos observations de stage, à savoir, la méconnaissance de l'utilité des fiches de poste.

En dehors de cette cause, il y a aussi la non disponibilité de moyens nécessaires à l'élaboration des fiches de poste.

Les résultats issus de l'enquête illustrés par le tableau VIII ont montré que 73,17% des enquêtés, ont retenu « **la méconnaissance de l'utilité des fiches de poste** » comme cause du problème spécifique n°1. En conséquence, l'hypothèse selon laquelle « l'inexistence de fiches de poste est due à la méconnaissance de leur utilité » est confirmée.

### b- Vérification de l'hypothèse spécifique n°2

Les résultats de l'enquête présentés dans le tableau IX révèlent que la non fixation d'objectifs aux agents est due à :

- l'absence de dispositions contraignant à la fixation d'objectifs aux agents (15%) ;
- la méconnaissance de la pratique de fixation d'objectifs (25%) ;
- l'inexistence de management participatif (60%).

Ainsi, conformément au seuil de décision retenu plus haut, l'hypothèse spécifique n°2 selon laquelle « L'inexistence de management participatif explique la non fixation d'objectifs aux agents » est largement vérifiée car c'est cette cause qui a recueilli le pourcentage le plus élevé.

### c- Vérification de l'hypothèse spécifique n°3

Conformément aux résultats du tableau X, la non pertinence des critères est due à :

- la non définition des critères (20%);

- l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure (71,43%);
- 8,57% des agents déclarent ne pas savoir si ces critères sont pertinents ou pas.

En se référant au seuil de décision retenu, l'hypothèse spécifique n°3 postulant que « la non pertinence des critères est due à l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure » se confirme.

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

### **3.2. Etablissement du diagnostic**

Diagnostiquer un mal, c'est identifier les causes réelles se trouvant à la base de ce mal pour y remédier. Le diagnostic se fera ainsi au niveau de chaque problème spécifique.

#### **a- Diagnostic du problème spécifique n°1**

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir en définitive que la méconnaissance de l'utilité des fiches de postes est la cause de l'inexistence de fiche de poste.

#### **b- Diagnostic du problème spécifique n°2**

Les résultats de l'enquête ayant confirmé l'hypothèse spécifique n°2, il s'ensuit que l'inexistence de management participatif est la cause réelle de la non fixation d'objectifs aux agents.

#### **c- Diagnostic du problème spécifique n°3**

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant confirmé l'hypothèse spécifique n°3, il en résulte que la cause réelle de la non pertinence des critères est l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure.

La vérification des hypothèses a permis d'identifier les réelles causes des problèmes spécifiques. Le diagnostic étant établi, il s'avère nécessaire de proposer des solutions pour l'amélioration du système d'appréciation des agents du MEHU.

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

Ce dernier paragraphe est consacré aux approches de solutions (A) susceptibles d'éradiquer les causes réelles à l'origine des problèmes identifiés et aux conditions de la mise en œuvre (B) de ces approches de solutions.

### **A- Approches de solutions**

Les approches de solutions, conformément au diagnostic établi, visent l'amélioration du système d'appréciation des agents du MEHU à travers la proposition de mesures se rapportant aux principaux problèmes identifiés.

#### **1- Approches de solutions liées au problème spécifique n°1**

Le diagnostic établi révèle que le problème spécifique relatif à l'inexistence des fiches de poste est due à la méconnaissance de l'utilité des fiches de poste. Pour le résoudre, il revient donc à montrer l'importance des fiches de poste dans la gestion efficace des ressources humaines.

Retenons que nos propositions se feront conformément aux approches théoriques retenues pour l'analyse du problème. Ainsi, il convient de rappeler que pour (Gérard VOIRIN, 2007, p. 2;5), les fiches de postes ne se décrètent pas. Elles se construisent, mieux dans le système d'appréciation des agents elles s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs.

C'est un outil qui permet de connaître objectivement les tâches à accomplir à chaque poste. En effet, les fiches de poste présentent de multiples avantages, tant pour l'employé que pour le dirigeant.

Pour les dirigeants, elle permet de fixer plus facilement des objectifs à leurs collaborateurs et de mieux saisir les problèmes de recoupement ainsi que de déceler et corriger immédiatement les lacunes organisationnelles.

Pour les collaborateurs, elle sert de base pour la classification des postes et renseigne sur l'étendue du secteur d'activité, les exigences du service, les responsabilités ainsi que les attributions et les risques inhérents au poste de travail. La fiche de poste permet également de définir les rôles au sein de l'entreprise et de clarifier les relations hiérarchiques et fonctionnelles.

La fiche de poste précise, au-delà des attributs liés au statut, à l'ancienneté des agents, leurs attributions, c'est-à-dire les responsabilités structurelles ou missions permanentes qui leur sont effectivement confiées. Outre la responsabilisation des agents sur des missions explicites, l'outil fiche de poste permet d'introduire, le concept de contributions, élément déterminant dans tout dispositif de management participatif. C'est donc un outil précieux de gestion qui se trouve au coeur de nombreuses pratiques GRH.

Nous suggérons que la DRH s'emploie à :

- mettre en place un système permettant d'élaborer ou à faire élaborer les fiches de poste pour une appréciation objective;
- sensibiliser et former les acteurs à divers niveaux en vue d'une meilleure compréhension de l'utilité des fiches de poste;
- mettre à la disposition de chaque agent des fiches de poste en vue d'une clarification de ses responsabilités;
- mettre en place un mécanisme de suivi régulier des agents à leur poste de travail.

## **2- Approches de solutions liées au problème spécifique n°2**

Le diagnostic du problème spécifique n° 2 relatif à la non fixation d'objectifs aux agents a prouvé que l'inexistence de management participatif en est la cause réelle. Ainsi, la résolution de ce problème exige que les supérieurs hiérarchiques fixent des

objectifs clairs et précis à leurs collaborateurs dans leur domaine d'activités à travers un style de management participatif. Ainsi, il convient de rappeler que selon **HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN**, « le processus de fixation des objectifs comprend la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés ».

Autrement dit, le processus de fixation des objectifs commence par la définition claire et précise des responsabilités, la fixation des objectifs clairs et mesurables par rapport à chacune des responsabilités et l'élaboration de plans d'actions.

La détermination des objectifs est un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation en précisant les résultats souhaitables que les employés et les départements de l'organisation doivent s'efforcer d'atteindre.

Les objectifs permettent de confier des missions aux agents. Leur élaboration devrait donner lieu à des discussions entre le collaborateur et le supérieur hiérarchique direct.

La fixation d'objectif est la façon la plus simple d'avoir un repère pour apprécier la performance de l'agent. Par ailleurs, la fixation d'objectifs permettra aux supérieurs hiérarchiques de prendre des décisions objectives en matière d'appréciation des agents.

Pour régler le problème lié à la non fixation des objectifs, nous suggérons une pratique de management participatif qui va permettre à chaque acteur du MEHU de travailler en fonction des objectifs qui lui sont fixés. Ainsi l'élaboration d'une fiche d'objectif est nécessaire (voir annexe 5).

Un objectif aide un collaborateur à savoir ce que le chef attend de lui. Il permet de connaître sa part dans la bonne marche de l'entreprise ou du service. Mais, il ne suffit pas seulement de fixer les objectifs pour atteindre de bons résultats, il faut avoir une bonne méthode de fixation des objectifs, c'est-à-dire que dans tout objectif l'on doit retrouver :

- une situation visée (ce qu'on veut atteindre)
- un délai d'exécution

- les résultats que l'on souhaite atteindre

Ainsi, pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, nous suggérons également que les objectifs soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et tiennent compte de ses compétences mais également qu'ils soient SMART.

### 3- Approches de solutions liées au problème spécifique n°3

Le diagnostic du problème spécifique n°3 ayant partiellement établi que « l'absence de critères assortis d'indicateurs de mesure » est la cause réelle de la non pertinence des critères de notation, nous suggérons pour la résolution de ce problème, la nécessité de déterminer des critères de notation assortis d'indicateurs de mesure, empreints d'objectivité. Ces critères de notation doivent être accompagnés d'un référentiel de critères qui faciliterait l'utilisation par tous les supérieurs hiérarchiques et leur permettrait d'en avoir la même compréhension.

Le critère est l'élément qui permet d'émettre un jugement, une estimation de la performance de l'évalué.

En effet, **BERNATCHEZ Jean-Claude (2003)** pense que « l'objectivité des critères d'évaluation constitue un élément déterminant du succès d'un système d'évaluation et une condition nécessaire de l'adhésion du personnel à celui-ci ». Le succès d'un système d'appréciation dans l'entreprise dépend de l'information qu'en ont les collaborateurs et de la formation des supérieurs hiérarchiques. L'éradication de la non pertinence des critères d'évaluation peut être réalisée par la définition de nouveaux critères d'évaluation du personnel en les vulgarisant, tout en les orientant sans cesse vers l'atteinte des résultats. Les critères doivent prendre en compte non pas les traits de personnalité, mais plutôt l'atteinte des résultats par les agents.

En effet, centrer l'évaluation sur les traits de personnalité aura pour conséquence de lui donner un caractère subjectif. A cet égard, nombreuses sont les critiques formulées

à l'encontre du système de notation qui privilégie l'évaluation des comportements, car ceux-ci sont souvent centrés sur la personnalité des individus.

L'utilisation adéquate des critères d'évaluation nécessite qu'ils soient connus de tous les acteurs concernés parce qu'ayant fait l'objet d'un consensus établi avec les évalués.

Le modèle de critères d'évaluation que nous proposons est celui qui tiendra compte non seulement des résultats, mais également des comportements de l'individu dans l'organisation. Il y a des critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie. Nous proposons ainsi le modèle de critères suivant :

- **Les critères communs à toutes les catégories**
  - le rendement ;
  - les qualités professionnelles ;
  - le comportement au travail.

Les aspects du comportement et les moyens d'évaluation de ces différents critères sont détaillés dans les documents en annexe 6.

Nous suggérons que la pondération affectée à chaque critère ne soit pas identique, mais tienne compte de l'importance de chaque critère par rapport à une catégorie donnée (confère proposition de grille de pondération en annexe 6).

Selon donc la catégorie de chaque agent, des critères seront déterminés afin que les notes soient objectives.

Ainsi se présentent nos approches de solutions aux différents problèmes spécifiques. Mais celles-ci ne pourront être efficaces qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en oeuvre.

## **B- Conditions de mise en œuvre des solutions**

Pour que la réforme du système d'évaluation du personnel soit effective dans l'Administration publique en général et au MEHU en particulier, nous formulons les recommandations suivantes :

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

#### **1.1. La communication sur le système d'évaluation**

Le DRH/MEHU occupant une position stratégique dans la chaîne de prise de décision et dans son rôle de conseiller des autres responsables en matière de gestion des ressources humaines, doit pouvoir susciter l'adhésion de ses collègues, membres du Comité de Direction (CODIR) à l'amélioration du système d'évaluation.

De plus, la mise en place du dispositif d'évaluation que nous proposons doit s'accompagner, en amont, d'une information claire et suffisante sur le système, de nature à faire comprendre à tous les acteurs son importance, à dissiper les craintes et les résistances de ces derniers.

#### **1-2- La formation des acteurs**

Pour garantir plus de chances de succès à ce nouveau mécanisme, il importe de former tout le personnel en commençant par les différents responsables, à la maîtrise du processus de gestion du rendement, à savoir : la définition des responsabilités, l'établissement des objectifs, l'élaboration des plans d'actions, le suivi des activités des supervisés et le feed-back à leur donner, l'évaluation de toutes les actions du cycle de gestion et le recyclage nécessaire.

Les acteurs de la gestion du rendement que sont les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs auront une meilleure compréhension de leurs responsabilités, chacun en ce qui le concerne. La formation des acteurs leur permettra de renforcer leurs capacités dans les pratiques d'évaluation professionnelle.

Outre les recommandations faites à l'endroit des acteurs au sein du MEHU, il en existe qui méritent d'être adressées à l'Etat et qui pourraient véritablement améliorer le système actuel d'appréciation du personnel dans l'Administration publique.

## **2- Recommandations à l'endroit des ministères en charge du Travail et de la Réforme administrative**

A l'endroit des ministères en charge de la Fonction Publique et de la Réforme administrative, nous suggérons, pour harmoniser le système d'évaluation des ressources humaines de la fonction publique, qu'ils oeuvrent à l'amélioration du cadre juridique du système de notation.

Pour ce faire, nous proposons une révision du Statut général des APE en l'occurrence les dispositions des articles 52 et suivants portant sur la notation des agents afin de remplacer le système en vigueur par un système d'évaluation des performances.

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

C'est un tableau récapitulatif de toutes les réflexions menées jusqu'ici : de la problématique aux approches de solutions. Il figure à la page suivante.

**Tableau XII:** synthèse de l'étude sur l'amélioration du système d'appréciation des agents du MEHU

Niveaux d'analyse	Problématique		Objectifs	Hypothèses	Causes réelles	Éléments de diagnostic	Solutions
Niveau général	<u>Problème général</u> Inefficacité du système d'appréciation des agents		<u>Objectif général</u> Améliorer le système d'appréciation des agents du MEHU	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> Inexistence de fiche de poste	<u>Objectif spécifique 1</u> Montrer l'importance de la fiche de poste dans l'appréciation des agents	<u>Hypothèse spécifique 1</u> L'inexistence de fiche de poste est due à la méconnaissance de l'utilité des fiches de poste	<u>Cause spécifique 1</u> Méconnaissance de l'utilité des fiches de poste dans l'appréciation des agents	<u>Élément de diagnostic 1</u> L'inexistence de fiche de poste est due à la méconnaissance de l'utilité des fiches de poste	<u>Solution 1</u> oeuvrer à la sensibilisation et à la formation des acteurs à divers niveaux en vue d'une meilleure compréhension de l'utilité des fiches de poste;
	2	<u>Problème spécifique 2</u> Inexistence de la pratique de fixation des objectifs aux agents	<u>Objectif spécifique 2</u> Analyser la non fixation d'objectifs aux agents comme moyen d'appréciation de leur performance	<u>Hypothèse spécifique 2</u> La non fixation d'objectifs aux agents est due à l'inexistence de de management participatif	<u>Cause spécifique 2</u> Inexistence de management participatif	<u>Élément de diagnostic 2</u> La non fixation d'objectifs est due à l'inexistence de management participatif	<u>Solution 2</u> Les responsables doivent oeuvrer pour la pratique du management participatif
	3	<u>Problème spécifique 3</u> La non pertinence des critères d'appréciation	<u>Objectif spécifique 3</u> Mettre en exergue L'utilité des indicateurs de de mesure dans la détermination des critères	<u>Hypothèse spécifique 3</u> L'absence d'indicateur de Mesure explique la non performance des critères	<u>Cause spécifique 3</u> Absence d'indicateurs de Mesure	<u>Élément de diagnostic 3</u> La non pertinence des critères est due à l'absence d'indicateurs de mesure	Proposition d'un Modèle de critères qui prend en compte le rendement, les qualités professionnelles et le comportement au travail de même que la pondération des critères

## CONCLUSION GENERALE

L'appréciation des performances du personnel constitue le fondement d'un système de GRH cohérent et équitable. Elle permet, entre autres, de connaître la contribution de chaque agent à la réalisation des objectifs organisationnels, son potentiel ainsi que ses aspirations professionnelles. Pour ce faire, les agents doivent avoir une idée claire et précise de leurs responsabilités. De même, des objectifs SMART doivent leur être fixés avec des moyens suffisants à leur réalisation. L'évaluation de l'atteinte de ces résultats doit se faire sur la base de critères objectifs assortis d'indicateurs mesurables dans un contexte convivial et formel entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

Mais au MEHU, force est de constater que le système d'appréciation des agents ne prend en compte leur performance, car les pratiques de GRH au niveau du MEHU ont révélé trois problèmes spécifiques que sont :

- l'inexistence de fiches de poste ;
- l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents ;
- la non pertinence des critères d'appréciation.

En vue d'améliorer le système d'appréciation des performances des agents du MEHU. Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche qui combine trois méthodes : l'observation directe, l'analyse documentaire et l'enquête par questionnaire. Une revue de littérature a été réalisée et a permis d'étudier et de sélectionner les aspects essentiels d'un système d'évaluation.

Les hypothèses de recherche sont confirmées par les résultats de l'enquête, permettant ainsi de diagnostiquer les causes évidentes des problèmes spécifiques en étude.

C'est pourquoi nous avons proposé des solutions pour l'amélioration du système actuel d'appréciation du MEHU. Au nombre de ces solutions, figurent :

- l'initiation d'une communication en conseil des ministres pour soutenir la nécessité d'amélioration du système de notation actuel ;
- la mise sur pieds d'un comité ad' hoc interministériel pour harmoniser les avis sur la question et l'élaboration d'un plan d'actions ;
- l'organisation des séances de sensibilisation, d'information et de formation pour tous les acteurs en matière de clarification des responsabilités ;
- la révision du Statut des Agents Permanent de l'Etat en ce qui concerne les imperfections en matière de notation des agents de l'Etat.

L'effectivité de ces solutions nécessite l'implication réelle des acteurs à tous les niveaux. De même, le ministre en charge du travail, compte tenu de sa position stratégique, devrait développer une synergie entre tous les ministères pour une efficacité du système d'appréciation (notation) du personnel de l'Etat.

Somme toute, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects du sujet. Mais nous estimons que si nos modestes propositions sont prises en compte, elles permettront tout au moins au MEHU de rendre plus objectif son système d'évaluation et d'améliorer in fine sa performance.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-----@-----

### I. OUVRAGES GENERAUX

1. Charles-Henri BESSEYRE des HORTS (1990) <<Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils>> Les Editions d'Organisation-Paris 1990, p99.
2. D. HELLRIEGEL et J. W. SLOCUM, R. WOODMAN (2004) : «*Management des Organisations* », Nouveaux Horizons de Boeck, 1ère éd., Paris, 613 pages.
3. J-C. BERNATCHEZ (2003) : « *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe* », Edition Dunod, 190 pages.
4. J. M. PERETTI (2003) : « *Gestion des Ressources Humaines* », Vuibert, 11ème édition, Paris, 223 pages.
5. WILLIAM B. WERTHER et al (1990),) « *Gestion des ressources humaines* » 2ème édition ; 770 pages.

### II. OUVRAGES SPECIFIQUES

1. Gérard VOIRIN (2007) « Définir les fonctions » ; 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Editions d'organisation ; 236 pages.
2. LEVY-LEBOYER, (2002) ; « Evaluation du personnel : objectifs et méthodes » ; 4<sup>ème</sup> édition Paris, Editions d'organisation ; 288 pages.

### III. RAPPORTS

1. Benoît N'DI ZAMBO, Rapport de la Conférence du Bénin sur la Fonction publique, Les Manuels de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat, juillet 2007, 127 pages.
2. MFPTRA, Rapport général sur les états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative, Cotonou, février 1994.
3. Benoît N'DI ZAMBO, Rapport du séminaire sur l'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public : Objectifs, méthodes et obstacles à l'évaluation de la performance, organisé par CAFRAD/ACB, 9 pages.

### IV. COURS

1. Cours de Techniques de Gestion du Rendement, GRH-ENAM, 1ère année du Professeur Martin DAVOH, 2009-2010.
2. Cours d'Evaluation du Rendement, GRH-ENAM, 2ème année du Professeur Martin DAVOH, 2010-2011.

## V. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. La loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents permanents de l'Etat.
2. Décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des agents contractuels de l'Etat.
3. Décret n°90-413 du 31 décembre 1990 fixant les éléments de notation.

## VI. SITE WEB

1. <http://www.google.com>.
2. [www.valeurshumaines.org](http://www.valeurshumaines.org).
3. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
4. [www.psychologueindustriel.com](http://www.psychologueindustriel.com) : LAROCQUE (C) : « **L'évaluation du rendement pour améliorer la performance de l'entreprise** », in Bulletin journaliSTIQ, Volume 3, Numéro

## ANNEXES



.....

## II- Pratique de fixation d'objectifs aux agents

a-Votre supérieur hiérarchique vous fixe t-il des objectifs de travail en début d'année dans le cadre de votre travail ?

Si oui  dites comment ? (il négocie les objectifs, il vous communique les objectifs)

.....

.....

Sinon, pourquoi ?

Absence de dispositions légales contraignant à la fixation d'objectifs aux agents

Méconnaissance de la pratique de fixation d'objectifs aux collaborateurs

Inexistence de management participatif

Autres, précisez et expliquez.....

.....

.....

.....

## III- Les critères d'appréciation

a - Comment appréciez-vous les critères de notation contenus dans les bulletins de notes ?

Précis	<input type="checkbox"/>	Imprécis	<input type="checkbox"/>
Objectifs	<input type="checkbox"/>	Subjectifs	<input type="checkbox"/>

b- Les critères à la base desquels vous êtes notés sont –ils pertinents ?

oui  Non

Sinon pourquoi?

Critères non définis  Absence de critères assortis d'indicateurs de mesure

Autres, précisez et expliquez .....

.....  
.....

c- comment êtes-vous évalués ?

- Sur la base du travail effectué ?

- Sur la base de vos comportements (assiduité, conscience professionnelle, disponibilité et sens du service public, ponctualité, tenue dans le service, etc.) ?

- Sur la base des deux à la fois.

c- Le système de notation actuel vous convient-il ?

1-Oui  Non

2-Sinon pourquoi ? .....

.....

3- Que reprochez-vous au système actuel de notation ?

Justifiez votre réponse

.....  
.....

4-Quelles améliorations proposeriez-vous que l'Administration apporte au système en cours ?

.....  
.....

Autres(Précisez).....  
.....

## ANNEXE 2 : Guide d'entretien

### GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES

#### *Données sur l'appréciation du personnel*

I. Les responsabilités ou activités de vos collaborateurs sont elles clairement définies ?

.....  
 .....

II. Des objectifs de rendement sont-ils fixés à vos collaborateurs en début d'année ?

.....

a. Si oui, dites comment ?.....

.....

b. Sinon, justifiez ?.....

.....

III. Est-ce que vous les entretenez sur les objectifs que vous leur assignez ?

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

IV. Décrivez brièvement la manière dont vous procédez pour l'évaluation de vos collaborateurs?

.....  
 .....

V. Comment appréciez-vous les critères à base desquels vous notez vos agents?

-sont-ils pertinents ?

- Vous permettent-ils d'évaluer correctement vos collaborateurs?

VI. L'appréciation du personnel se fait t-elle ?

- en Comité de Direction

- seul par vous-même

Dans l'un ou l'autre cas, quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

.....  
.....

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

.....  
.....

VIII. Estimez-vous que le système d'appréciation des agents en vigueur est satisfaisant?

Si oui pourquoi?

.....  
.....

Sinon, justifiez votre réponse

.....  
.....

IX. Quelles sont selon vous, les insuffisances du système actuel?

.....  
.....

X. Quelles propositions d'amélioration souhaiteriez-vous formuler?

### ANNEXE 3: Critères de notation par catégorie

Pour chacune des catégories des agents de l'Etat, les critères de notation se présentent comme suit:

<b>CATEGORIE A</b>	<b>CATEGORIE B</b>	<b>CATEGORIE C ET D</b>
Connaissances professionnelles	Connaissances professionnelles	Connaissances professionnelles
Culture générale	Culture générale	Ponctualités et assiduités
Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction	Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction	Soin et rapidité dans l'exécution des tâches
Disponibilité et sens du service public	Disponibilité et sens du service public	Conscience professionnelle

Il convient de noter au passage que la catégorie E qui regroupe les agents d'entretien et de service est en voie de disparition étant donné que l'Etat ne recrute plus ces catégories de personnels et préfèrent recourir aux sociétés de prestations de service pour l'entretien des bureaux et les prestations de gardiennage.

## **ANNEXE 4 : Comment utiliser les bulletins individuels de notes ?**

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

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

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

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

### **REGROUPEMENT DES CRITERES**

#### **• Les critères communs à certaines catégories :**

Connaissances professionnelles : ..... Catégories A, B, C et D

Ponctualités et assiduités : ..... Catégories C, D, E

Soin et rapidité dans l'exécution des tâches..... Catégories C, D

#### **• Les critères spécifiques à certaines catégories :**

Culture générale : ..... Catégories A et B

Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction : .... Catégories A et B

Disponibilité et sens du service public : ..... Catégories A et B

Conscience professionnelle : ..... Catégorie C et D

Soin et rapidité dans l'exécution des tâches..... Catégories D et E

#### **Explication des critères :**

1- **Connaissances professionnelles** : c'est l'ensemble des savoirs et savoir-faire acquis en situation de travail ;

2- **Culture générale** : c'est l'ensemble des connaissances acquises dans plusieurs domaines ;

3- **Efficacité et/ou capacité d'encadrement et de direction** : l'efficacité est la capacité d'un agent qui atteint le rendement escompté sur la base des moyens mis à sa disposition ; la capacité d'encadrement et de direction est l'aptitude à diriger plusieurs personnes ;

4- **Ponctualité** : c'est l'aptitude à venir toujours à l'heure au travail ;

5- **Efficacité** : c'est la capacité d'un agent qui atteint le rendement escompté sur la base des moyens mis à sa disposition ;

6- **Soin et rapidité dans l'exécution des tâches** : c'est l'application et la célérité dans l'exécution des tâches.

### Proposition de grille de pondération des critères

Critères	Personnel de Direction ou de Supervision	Personnel d'étude, de conseil et de contrôle	Autres agents
RENDEMENT	10 points	10 points	10 points
QUALITES PROFESSIONNELLES	3 points	3 points	4 points
COMPORTEMENT AU TRAVAIL	2 points	2 points	4 points
APTITUDE A DIRIGER	3 points	-	-
CREATIVITE	2 points	5 points	-
INITIATIVE	-	-	2 points
<b>TOTAL</b>	<b>20 points</b>	<b>20 points</b>	<b>20 points</b>

**ANNEXE 5 : MODELE DE FICHE D'OBJECTIFS**

FICHE D'OBJECTIFS	
Nom et Prénoms:	Service:
Grade:	Fonction:
Date de création de la fiche:	Poste occupé:
OBJECTIF1	
Situation visée: .....	
Indicateur de mesure:.....	
Echéance:.....	
OBJECTIF n	
Situation visée: .....	
Indicateur de mesure: .....	
Echéance: .....	
RESULTATS ATTENDUS	
Résultat 1: .....	
Moyens à fournir: .....	
Résultats n: .....	
Moyens à fournir: .....	
OBSTACLES	
Relatifs à l'objectif 1: .....	
.....	
Relatifs à l'objectif 1: .....	
.....	
SOLUTIONS ET STRATEGIES	
.....	
.....	
VALIDATION DE LA FICHE	
Date et signature de l'agent:	Date et signature du supérieur hiérarchique:

## **ANNEXE 6: Proposition de nouveaux critères communs à toutes les catégories confondues**

- le rendement ;
- les qualités professionnelles ;
- le comportement au travail.

### ▪ **Le rendement**

<b>Aspects du rendement</b>	<b>Moyens d'évaluation</b>
1-Degré d'atteinte des objectifs	- mesurer les résultats obtenus - les comparer aux objectifs - déterminer l'écart - quantifier le travail accompli
2- Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité – efficacité – gaspillage)	- mesurer la quantité de ressources utilisées - comparer avec celle des ressources prévues - dégager l'écart - noter les cas d'efficacité, d'efficacité ou de gaspillage de ressources

### ▪ **Le comportement au travail**

<b>Aspects du comportement</b>	<b>Moyens d'évaluation</b>
1-Qualité des relations	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : - le sens de la communication - la démarche vers les collègues en consultation - le sens de l'entraide - le contact avec la clientèle - l'esprit de partage
2- Présentation et assiduité au service	-Noter les absences et les retards non justifiés de même que les fréquentes absences justifiées - observer la tenue au travail
3- Soins apportés dans l'utilisation du Matériel	- mauvaise utilisation du matériel - négligences - soins apportés au matériel

▪ Les qualités professionnelles

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

Proposition de grille de pondération des critères

Critères	Personnel de Direction ou de Supervision	Personnel d'étude, de conseil et de contrôle	Autres agents
RENDEMENT	10 points	10 points	10 points
QUALITES PROFESSIONNELLES	3 points	3 points	4 points
COMPORTEMENT AU TRAVAIL	2 points	2 points	4 points
APTITUDE A DIRIGER	3 points	-	-
CREATIVITE	2 points	5 points	-
INITIATIVE	-	-	2 points
<b>TOTAL</b>	<b>20 points</b>	<b>20 points</b>	<b>20 points</b>

## TABLE DES MATIERES

INTITULE	PAGE
JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE	ii
AVERTISSEMENT	iii
DEDICACE	iv
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES SIGLES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	Viii
GLOSSAIRE	Ix
RESUME	X
SOMMAIRE	Xi
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique de l'amélioration du système d'appréciation des ressources au MEHU</b>	<b>3</b>
Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations du stage	4
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme	4
A- Historique, mission et attributions	4
1- Historique	4
2- Missions et attributions	5
B- Organigramme du MEHU	6
1- Les services directement rattachés au Ministre	6
2- Le cabinet du Ministre	6
3- Le secrétariat général	6
4- Les directions centrales	8
5- Les directions techniques	8
6- Les entreprises, établissements et organismes publics sous tutelle	8
7- Les directions départementales du MEHU	9
Paragraphe 2 : Observations du stage	10
A- Attributions et organisation de la DRH	10
1- Attributions de la DRH	10
2- Organisation de la DRH	10
3- Les ressources humaines disponibles	12
B- Restitution des observations	15
1- La pratique du recrutement	15
2- La pratique de la gestion des carrières	16
3- La pratique de la formation	21
4- La pratique de l'appréciation des ressources humaines	23
5- Les conditions de travail	26
Section 2 : Ciblage de la problématique	28
Paragraphe 1 : Spécification de la problématique	28
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	28
B- Choix de la problématique et justification du sujet de l'étude	30
1- Choix de la problématique	30
2- Justification du sujet	31
Paragraphe 2 : Vision globale de la résolution de la problématique	31

A- Approche générique de résolution du problème général	31
B- Approche générique relative aux problèmes spécifiques	32
1- Approche générique relative au problème spécifique n°1 (l'inexistence de fiches de poste)	32
2- Approche générique de résolution du problème spécifique n°2 (l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux travailleurs)	32
3- Approche générique liée au problème spécifique n°3 (La non pertinence des critères d'appréciation)	33
C- Synthèse des approches génériques identifiées	34
<b>CHAPITRE DEUXIEME</b> : cadre théorique et méthodologique de l'étude et approche de solutions pour une amélioration du système d'appréciation des ressources humaines au MEHU	36
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	37
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature	37
A- Fixation des objectifs pour l'amélioration du système d'appréciation des agents	37
B- Identification des causes possibles/formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord	38
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inexistence de fiches de poste (PS n°1)	38
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non fixation d'objectifs (PS n°2)	39
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non pertinence des critères d'appréciation des agents (PS n°3)	40
4- Construction du tableau de bord	41
5- Revue de la littérature	42
5.1. Clarification conceptuelle	42
5.2. Exposé de contributions antérieures faites par d'autres auteurs sur les problèmes spécifiques évoqués et sur lesquels se fonde la recherche	46
a- Contributions antérieures à l'inexistence de fiches de poste	46
b- Contributions antérieures liées à l'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs	47
c- Contributions antérieures liées à la non pertinence des critères de notation	49
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	50
A- Phase théorique de la méthodologie	50
1- Les méthodes de collecte	50
1.1. L'observation directe	50
1.2. L'analyse documentaire	51
1.3. L'enquête par questionnaire et l'entretien	51
2- Les techniques de collecte	51
2.1. L'usage de la grille d'observation	51
2.2. Le recours à la fiche de lecture	52
2.3. L'administration du questionnaire et du guide d'entretien	52
B- Phase empirique de la méthodologie	52
1- Identification de la population mère et échantillonnage	52
1.1. Identification de la population mère	52
1.2. Echantillonnage	53
2- Objectifs de l'enquête et technique de dépouillement	53
2.1. Objectifs de l'enquête	53
2.2. Techniques et outils de dépouillement	54

Section 2 : Collecte des données et approches de solutions	54
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données	54
A- Préparation et réalisation de la collecte des données	54
1- Préparation de la collecte des données	55
2- Réalisation de la collecte des données et difficultés rencontrées	55
2.1. Réalisation de la collecte des données	55
2.2. Difficultés rencontrées	56
B-Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses	56
1- Présentation et analyse des données	56
1.1. Résultats d'enquête relatifs au problème spécifique n°1	56
1.2. Résultats relatifs au problème spécifique n°2	58
1.3. Résultats relatifs au problème spécifique n°3	59
1.4. Présentation des données du guide d'entretien	60
2- Limites des données recueillies	60
3- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	60
3.1. Vérification des hypothèses	60
a- Vérification de l'hypothèse spécifique n°1	60
b- Vérification de l'hypothèse spécifique n°2	61
c- Vérification de l'hypothèse spécifique n°3	61
3.2. Etablissement du diagnostic	61
a- Diagnostic du problème spécifique n°1	62
b- Diagnostic du problème spécifique n°2	62
c- Diagnostic du problème spécifique n°3	62
Paragraphe 2 : Approche de solutions et les conditions de mise en œuvre	63
A- Approche de solutions	63
1- Approche de solutions liées au problème spécifique n°1	63
2- Approche de solutions liées au problème spécifique n°2	64
3- Approche de solutions liées au problème spécifique n°3	66
B- Conditions de mise en œuvre	67
1- Recommandations à l'endroit des supérieurs hiérarchiques	68
1.1. La communication sur le système d'évaluation	68
1.2. La formation des acteurs	68
2- Recommandations à l'endroit des ministères en charge du Travail et de la réforme administrative	68
3- Tableau de synthèse de l'étude	69
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	71
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	73
ANNEXES	75