



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE
ET DE MANAGEMENT(ENEAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET COMMUNICATION

OPTION : FILIERE :
MANAGEMENT

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET COMMUNICATION

ANNEE ACADEMIQUE :
2012-2013

THEME :

**EVALUATION DU PERSONNEL ET TEXTES EN VIGUEUR DANS
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE BENINOISE : CAS DU MCTIC**

REALISE ET SOUTENU PAR :

Parfait M. MOÏDE

SOUS LA DIRECTION DE :

MAÎTRE DE STAGE :

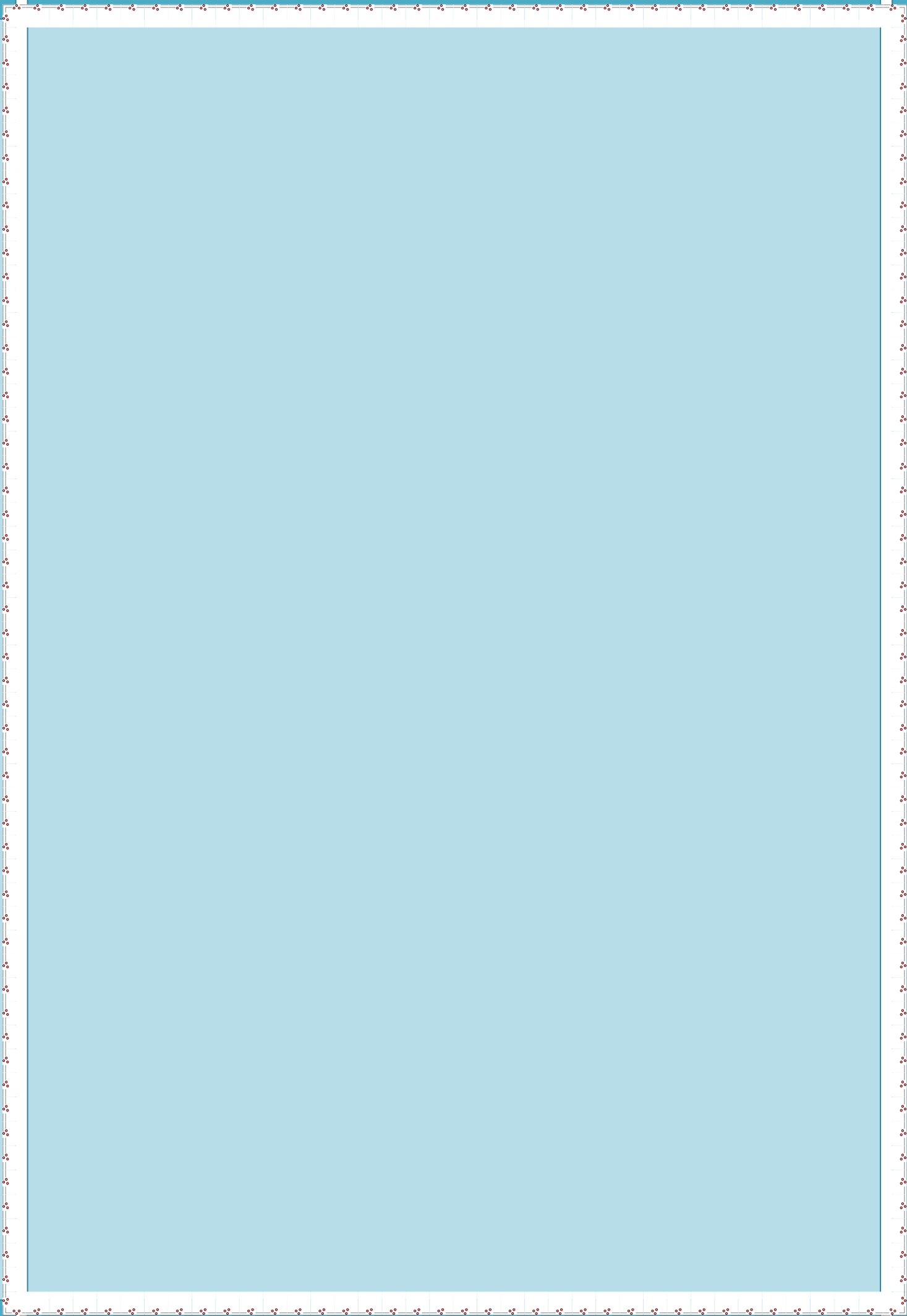
M^rJean O. TABE

Directeur des Ressources Humaines
du MCTIC

MAÎTRE DE MEMOIRE :

M^{me}Martine LEFORESTIER

Enseignante à l'ENEAM



IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Docteur Abraham VOGLOZIN

MEMBRE : Monsieur Bruno TOHI

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

A

- Mes parents Cosme MOÏDE et AfonoumiGnonhoué KOSSOU
- Mon épouse Sophie AÏNA
- Mes enfants Marlène, Neyrice et Ronald.

Je dédie ce travail

REMERCIEMENTS

Nous témoignons notre profonde gratitude à tous ceux qui de près ou de loin, matériellement ou moralement, ont participé à la réalisation de ce travail.

Certes, nous ne saurions énumérer tous ceux dont nous avons bénéficié du concours, mais nous adressons nos sincères remerciements à :

- ✚ Notre maître de mémoire, Madame Martine LEFORESTIER qui, malgré ses multiples préoccupations, a accepté de suivre de bout en bout ce travail ;
- ✚ Tous les enseignants qui ont accepté de partager avec nous leurs connaissances ;
- ✚ Monsieur Jean O. TABE, Directeur des Ressources Humaines du MCTIC, notre maître de stage, pour l'intérêt particulier apporté à ce travail ;
- ✚ Monsieur Gérard AKODJENOU, Chef du Service de la Gestion et du Suivi des Carrières à la Direction des Ressources Humaines du MCTIC pour son soutien et sa disponibilité ;
- ✚ Monsieur Narcice DAGBA pour son précieux apport ;
- ✚ Madame Elisabeth BODJRENOU pour son assistance à la réalisation de ce travail ;
- ✚ Madame Clarisse AGBODJAN pour son soutien tout au long de ce travail ;
- ✚ Nos amis Brigitte, Arêtha, Ginette, Marina, Seth, Gaudens et Wilfrid pour leur sollicitude ;
- ✚ Tous ceux pour qui, ma réussite est source de joie.

REMERCIEMENTS

Nous témoignons notre profonde gratitude à tous ceux qui de près ou de loin, matériellement ou moralement, ont participé à la réalisation de ce travail.

Certes, nous ne saurions énumérer tous ceux dont nous avons bénéficié du concours, mais nous adressons nos sincères remerciements à :

- ✚ Notre maître de mémoire, Madame Martine LEFORESTIER qui, malgré ses multiples préoccupations, a accepté de suivre de bout en bout ce travail ;
- ✚ Tous les enseignants qui ont accepté de partager avec nous leurs connaissances ;
- ✚ Monsieur Jean O. TABE, Directeur des Ressources Humaines du MCTIC, notre maître de stage, pour l'intérêt particulier apporté à ce travail ;
- ✚ Monsieur Gérard AKODJENOU, Chef du Service de la Gestion et du Suivi des Carrières à la Direction des Ressources Humaines du MCTIC pour son soutien et sa disponibilité ;
- ✚ Monsieur Narcice DAGBA pour son précieux apport ;
- ✚ Madame Elisabeth BODJRENOU pour son assistance à la réalisation de ce travail ;
- ✚ Madame Clarisse AGBODJAN pour son soutien tout au long de ce travail ;
- ✚ Nos amis Brigitte, Arêtha, Ginette, Marina, Seth, Gaudens et Wilfrid pour leur sollicitude ;
- ✚ Tous ceux pour qui, ma réussite est source de joie.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ABP : Agence Bénin Presse
- ABSU-CEP : Agence Béninoise de Service Universelle et des Communications
Electroniques et de la Poste
- ACE : Agent Contractuel de l'Etat
- APE : Agent Permanent de l'Etat
- DGCEP : Direction des Communications Electroniques et de la Poste
- DGDM : Direction Générale du Développement des Médias
- DIP : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage
- DRC : Direction de la Réglementation et de la Coopération
- DRH : Direction des Ressources Humaines
- DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel
- DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective
- FAPA : Fonds d'Appui à la Production Audiovisuelle
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des
Compétences
- GRH : Gestion des Ressources Humaines. Il désigne aussi le
Gestionnaire des Ressources Humaines
- IGM : Inspection Générale du Ministère
- MCTIC : Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et
des Technologies de l'Information et de la Communication

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MTFPRAI : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme
Administrative et Institutionnelle

RH : Ressources Humaines

SA : Secrétariat Administratif

SADC : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

SGM : Secrétariat Général du Ministère

SGPSC : Service de la Gestion du Personnel et du Suivi des
Carrières

SRFS : Service du Recrutement, de la Formation et de la Statistique

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

- MCTIC : Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
- DRH : Direction des Ressources Humaines
- DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective
- DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel
- DIP : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH : Gestion des Ressources Humaines. Il désigne aussi le Gestionnaire des Ressources Humaines
- RH : Ressources Humaines
- SA : Secrétariat Administratif
- SADC : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux
- SGPSC : Service de la Gestion du Personnel et du Suivi des Carrières
- SRFS : Service du Recrutement, de la Formation et de la Statistique
- IGM : Inspection Générale du Ministère
- SGM : Secrétariat Général du Ministère
- DGDM : Direction Générale du Développement des Médias

DGCEP : Direction des Communications Electroniques et de la Poste

DRC : Direction de la Réglementation et de la Coopération

FAPA : Fonds d'Appui à la Production Audiovisuelle

ABP : Agence Bénin Presse

ABSU-CEP : Agence Béninoise de Service Universelle et des Communications
Electroniques et de la Poste

APE : Agent Permanent de l'Etat

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

MEF: Ministère de l'Economie et des Finances

MTFPRAI : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme

Administrative et Institutionnelle

LISTE DES TABLEAUX

L

N° d'ordre	Titres	Pages
1	Inventaire des éléments de l'état des lieux	20
2	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et identification des problématiques possibles	22
3	Synthèse des approches génériques par problème spécifique	31
4	Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	39
5	Point des réponses à la question n°2	57
6	Point des réponses à la question n°3	59
7	Point des réponses à la question n°4	60
8	Point des réponses à la question n°2	62
9	Point des réponses à la question n°3	63
10	Point des réponses à la question n°4	65
11	Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)	77

SOMMAIRE

Intitulé	Pages
<u>Introduction</u>	1
<u>Chapitre I</u> : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	4
Section I : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage sur les activités de la Direction des Ressources Humaines du MCTIC	5
Section II : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude	21
<u>Chapitre II</u> : Du cadre théorique au choix de la méthodologie de recherche	33
Section I : Cadre théorique de l'étude et revue de littérature	34
Section II : Choix de la méthodologie de recherche	49
<u>Chapitre III</u> : De la collecte des données aux conditions de mise en œuvre des solutions	56
Section I : Collecte et analyse des données.....	57
Section II : Vérification des hypothèses, établissement du diagnostic, approche de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	71
Conclusion	80
Références bibliographiques	83
Annexes	
Table des matières	

[Tapez le titre du document]

[Tapez le titre du document]

[Tapez le titre du document]

[Tapez le titre du document]

[Tapez le titre du document]

INTRODUCTION

Toute organisation suppose, la mise en œuvre de méthodes et de règles pratiques dans le but de structurer et planifier les activités individuelles et collectives en vue d'atteindre le plus rapidement possible des résultats.

Les hommes constituent la première ressource de l'organisation permettant d'atteindre cet objectif. Il apparaît aujourd'hui que ce sont les ressources humaines qui permettent aux organisations de se distinguer. La qualité des ressources humaines est devenue un enjeu majeur. Les responsables en ressources humaines sont donc tenus de mesurer les performances et de contribuer à leur accroissement, donc de les évaluer avec un maximum de justesse.

Par ailleurs la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'évaluation permettant de mesurer la valeur professionnelle du personnel. Cette existence, dans toute organisation, apparaît indispensable non seulement pour asseoir les décisions concernant la carrière du personnel mais également pour mesurer la participation de chacun à la réalisation de l'objectif global.

L'évaluation du personnel revêt donc un caractère important dans la GRH. Elle implique l'identification des forces et faiblesses du personnel tant au niveau du savoir, du savoir faire que du savoir être.

Il est alors nécessaire de réfléchir à la mise en place d'une administration publique pouvant permettre non seulement d'obtenir un meilleur rendement de son personnel mais aussi l'épanouissement de ce dernier. Mais la notation est sujette à de nombreux dysfonctionnements. La notation ne reflète pas la réalité. Les notes sont peu objectives et ne traduisent généralement pas la preuve des résultats atteints par l'agent. La notation est également faussée par la complaisance des supérieurs hiérarchiques qui y introduisent du favoritisme, du népotisme.

Face à cette situation les agents eux-mêmes accordent peu d'importance à la notation car cette pratique ne permet pas de les juger à leur juste valeur. Leur besoin de reconnaissance n'est pas satisfait, surtout dans une administration où les traitements sont dérisoires. Les agents sont donc démotivés dans ce contexte où leur travail n'est pas reconnu. Ce qui fait que l'évaluation du personnel, telle que pratiquée, pénalise chaque acteur dans l'atteinte de ses objectifs, l'organisation en ce qui concerne sa

performance et les membres du personnel pour leur motivation et une bonne gestion de leur carrière.

Nous nous sommes donc demandé si la pratique actuelle de l'évaluation est en adéquation avec les dispositions légales ?

Nous souhaitons donc répondre à cette interrogation en réfléchissant sur le thème « **Evaluation du personnel et textes en vigueur dans l'Administration publique béninoise : cas du MCTIC** » dans le but d'aider le MCTIC à rechercher les conditions nécessaires à l'instauration d'une évaluation efficace du personnel dans l'Administration publique béninoise, ceci pour faciliter une gestion optimisée des ressources humaines à moyen et long terme.

Lors du premier chapitre, nous présentons la structure du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC), l'état des lieux des activités de la direction des ressources humaines, puis nous dégageons la problématique et annonçons la vision globale de résolution de cette problématique.

Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique et empirique ainsi qu'à la méthodologie d'étude de notre problématique.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous analysons les données collectées, vérifions les hypothèses, établissons un diagnostic et proposons des solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre au MCTIC pour relever des défis.

CHAPITRE 1:

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

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE SUR LES ACTIVITES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) est notre structure d'accueil de stage. Après l'avoir présenté, nous exposerons nos observations de stage.

PARAGRAPHE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE

Nous prenons comme cadre institutionnel de l'étude, le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication et pour cadre physique la direction des ressources humaines, où s'est déroulé notre stage.

I- Cadre institutionnel de l'étude : le MCTIC

La présentation du MCTIC se fera à travers son historique et sa structure organisationnelle.

A- Historique et mission du MCTIC

Le Bénin dispose de vingt six (26) ministères dont le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.

Il a connu plusieurs dénominations, notamment :

- le Ministère de la Culture et de la Communication (MCC) ;
- le Ministère de la Communication et de la Promotion des Technologies Nouvelles (MCPTN) ;
- le Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) ;
- le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC).

Les missions et attributions assignées à chacun des trois premiers ministères sont et demeurent presque les mêmes outre le volet culturel qu'avait aussi géré le premier

ministère. Vu l'étendue et la densité de leurs missions et attributions, et surtout pour plus de visibilité et de pragmatisme, le gouvernement a décidé de créer le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication par décret n°2012-430 du 06 novembre 2012. Les missions et attributions de ce ministère ayant connu quelques modifications pour plus d'efficacité, ce décret a été abrogé au profit du décret n°2014-021 du 20 janvier 2014 avec la même dénomination (MCTIC) à ce jour.

Aux termes de l'article 1^{er} du décret n°2014-021 du 20 janvier 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du MCTIC, il a pour mission : « la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans les domaines de l'information et de la communication ».

A ce titre, il est chargé entre autres :

- de contribuer à la promotion du droit à l'information et de la liberté de la presse ;
- de prendre les mesures nécessaires pour la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ;
- de créer les conditions favorables à la production des articles de presse et des œuvres audiovisuelles de qualité sur le plan éthique et éducatif.

B- Structure organisationnelle

Pour assurer sa mission, le MCTIC comprend :

- le Ministre ;
- les services et personnes directement rattachées au Ministre tels que le Secrétariat Particulier et l'Attaché de Cabinet ;
- le Cabinet du Ministre composé du Directeur de Cabinet et de son adjoint et de cinq (05) Conseillers Techniques ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;

- le Secrétariat Général du Ministère où le Secrétaire Général assure, sous l'autorité du Ministre, la coordination des activités des Directions centrales et techniques, ainsi que le suivi des activités des organismes sous tutelle. Il est assisté d'un Secrétaire Général Adjoint.
- les Directions centrales au nombre de quatre (04) dont entre autres : la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- les Directions techniques comme la Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste (DGCEP), la Direction Générale du Développement des Médias (DGDM) et la Direction de la Réglementation et de la Coopération (DRC) ;
- les organismes sous tutelle au nombre de neuf (09) dont entre autres : Bénin Télécoms SA (BT SA), l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) ; La Poste du Bénin SA (LPB SA) et l'Office National d'Imprimerie et de Presse (ONIP).

Le MCTIC compte deux organes consultatifs :

- la Commission Nationale pour le Développement des Médias ;
- la Commission Nationale du Développement de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information et de la Communication.

Ces structures du Ministère sont composées de personnels administratifs, techniques et de service.

Le MCTIC emploie 223 agents répartis sur l'ensemble du territoire. La répartition desdits agents par statut, celle par structure et la répartition par catégories socioprofessionnelles sont respectivement présentée en annexe n°1, n°2 et n°3.

L'organigramme du MCTIC est en annexe n°4.

II- Cadre physique de l'étude : La Direction des Ressources Humaines (DRH)

A- Attributions

La Direction des Ressources Humaines (DRH), l'une des directions centrales du MCTIC, assure la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat au sein du Ministère.

Aux termes de l'article 1^{er} de l'arrêté n° 029/MCTIC/DC/SGM/CTJ/DRH/SA du 16 avril 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH, celle-ci est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques de modernisations de la gestion des ressources humaines du Ministère ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer les cadres organiques les plans de carrière, le système de gestion des performances, les plans de promotion, de formation et de recrutement ;
- de mettre en place une base de donnée et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- d'assurer la conduite du personnel par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;
- d'informer et de former le personnel du Ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

Elle est également chargée de coordonner la gestion des ressources humaines des organismes sous tutelle.

B- Organisation

La Direction des Ressources Humaines a, à sa tête, un Directeur des Ressources Humaines nommé par décret pris en Conseil des Ministres, aidé dans ses tâches par les chefs de service nommés par arrêté du Ministre sur proposition du Directeur.

Les services sont composés de divisions dirigées par des chefs de divisions nommés par note de service de la DRH, sur proposition du chef de service concerné.

Il existe au sein de la DRH un Comité de Direction (CODIR) qui se réunit au moins une fois par mois sous la présidence du Directeur afin de réfléchir sur les problèmes qui se posent au niveau de cette structure. Ce comité est composé des chefs de service et du représentant du personnel.

Le personnel de cette direction est composé d'un effectif de huit (08) agents administratifs dont la répartition par statut et celle par catégories socioprofessionnelles sont présentées respectivement en annexe n°5 et n°6.

La Direction des Ressources Humaines est divisée en quatre (04) services :

- le Secrétariat ;
- le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) ;
- le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF) ;
- le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC).

1- Le Secrétariat

Le Secrétariat est chargé d'assurer l'ensemble des tâches liées au fonctionnement d'un secrétariat. Il doit jouer l'intermédiaire entre les usagers / clients de la direction et le Directeur des Ressources Humaines. Il se charge aussi d'assurer le classement du courrier et des documents et est en relation fonctionnelle avec tous les autres services. Il doit chercher à mieux connaître les usagers / clients et pouvoir mener des actions qui répondent aux aspirations de ses derniers.

2- Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières

Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) a pour mission principale la confection des états nominatifs du personnel du Ministère en liaison avec les services compétents et l'élaboration et / ou l'étude des projets d'actes administratifs relatifs à la carrière des agents, notamment les actes de nomination, de titularisation, de reclassement, de promotion, de détachement, de mise en disponibilité et ceux de mise à la retraite.

Ce service est aussi chargé d'assurer le système d'évaluation du personnel conformément aux dispositions légales en vigueur dont le cadre réglementaire lié à l'évaluation :

L'évaluation du personnel dans l'Administration publique est régie par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents Permanents de l'Etat. Cette loi a été modifiée par la loi n° 98-035 du 15 septembre 1998. Depuis lors, celle-ci est mise en veilleuse et n'a pu connaître une application effective, parce que non promulguée, malgré les importantes innovations qu'elle contient en matière d'évaluation des agents de l'Etat.

Au total, quatre articles sont consacrés à l'évaluation des agents dans l'Administration publique. Ainsi, aux termes de l'article 52 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents Permanents de l'Etat, « 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 son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur.

Les conditions générales de notation ainsi que les divers éléments à prendre en compte pour l'appréciation de l'Agent Permanent de l'Etat sont déterminés par décret. Le bulletin de notes doit être parvenu au ministère chargé du Travail au plus tard le 15 octobre de chaque année ».

Cette loi précitée, dispose à travers l'article 53 que : « Le pouvoir de notation appartient au Ministre dont dépend l'Agent Permanent de l'Etat. Toutefois, les personnels en services détachés sont notés par les responsables des organismes auprès desquels ils sont détachés.

L'Agent Permanent de l'Etat admis à suivre un stage de formation de perfectionnement d'une durée supérieure à six (6) mois est noté par le Directeur du stage. ».

L'article 54 de cette loi traite de l'initiative et de la responsabilité de la notation. A ce propos, la loi précitée dispose : « Les propositions de note et l'appréciation sont faites en Comité de Direction sur l'initiative du responsable de l'unité de production. A cet effet, le comité de direction devra s'entourer de toutes les garanties.

Constitue une faute disciplinaire le fait pour le responsable du service :

- de s'abstenir de réunir le Comité de Direction pour noter ses collaborateurs ;
- de les noter avec légèreté ou mauvaise foi. ».

Enfin l'article 55 de la loi sus citée, aborde les critères de notation. A ce propos, cette loi dispose : « Pour chacun des éléments de notation à prendre en considération, il est établi une note chiffrée partielle selon un barème de un à cinq et correspondant aux qualifications suivantes :

- un : mauvais ;
- deux : médiocre ;
- trois : passable ;
- quatre : bon ;
- cinq : très bon.

La note chiffrée globale de l'Agent Permanent de l'Etat exprimée de quatre à vingt est égale au total des points ainsi obtenus pour chacun des quatre éléments de la notation.

Les notes inférieures à 12/20 ou égales à 20/20 doivent être motivées et faire l'objet d'un rapport spécial.

Chaque agent doit avoir auprès du responsable de l'unité de production un dossier personnel qui doit le suivre tout au long de sa carrière ; ce dossier doit contenir nécessairement ampliation de toutes les décisions susceptibles de permettre d'apprécier l'agent concerné pendant toute sa carrière. » (Voir les quatre éléments de la notation présentés à l'annexe n°7).

3- Le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation

Le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation, est chargé, en liaison avec les structures compétentes, de la réalisation des études structurantes en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences du Ministère et d'en assurer l'exécution après validation. Ce service doit concevoir et gérer les cadres organiques des structures du Ministère.

4-Le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

Le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux en liaison avec les structures compétentes, a pour rôle de veiller au développement des relations sociales au sein du Ministère de même qu'il assure la gestion du contentieux et des affaires disciplinaires. A cet effet, il doit principalement assurer la gestion et le suivi des dossiers de décoration dans les différents ordres nationaux du Bénin, l'étude des dossiers disciplinaires et le suivi des procédures en rapport avec les Ministères en charge de la Fonction publique, des Finances et de la Justice, en cas de besoin. Dans cette mission, ce service doit également développer et entretenir des relations de collaboration avec les organisations syndicales du Ministère et assurer la liaison avec le comité sectoriel du dialogue social du Ministère. De même, il doit assurer la gestion et le suivi des dossiers de décoration dans les divers ordres nationaux du Bénin.

PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'état des lieux au niveau de la direction des ressources humaines se fera en termes de restitution des mécanismes de fonctionnement des différents services sous tutelle de cette direction. Il s'agit des activités du :

- Secrétariat ;
- Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) ;
- Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF) ;
- Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC).

I- Etat des lieux sur les activités du Secrétariat

Lors de notre stagenous avons constaté que les obligations professionnelles sont bien exécutées dans ce service et que la plupart des personnes qui y travaillent ont au moins le diplôme requis dans le domaine du secrétariat. On en déduit que le personnel du secrétariat est qualifié pour faire face à la tâche qui lui est confiée (force).

Cependant, le secrétariat de la Direction des Ressources Humaines ne dispose pas d'agents nantis des compétences linguistiques nécessaires, notamment en langues étrangères pour mener à bien ses actions de communication avec les usagers /clients. On note à cet effet, l'inexistence d'une volonté pour l'amélioration des connaissances linguistiques (faiblesse).

II- Observations sur les activités du Service de la Gestion et du Suivi des Carrières

A- Gestion et suivi des carrières

La gestion et le suivi des carrières des agents du MCTIC ne connaissent pas de grands dysfonctionnements. On constate l'existence des dossiers individuels qui suivent les agents tout au long de leur carrière. Outre, les bulletins individuels de notes des agents, ce dossier comprend essentiellement pour chaque agent l'acte de naissance, certificat de première prise de service, fiche de paie, acte d'engagement ou de nomination, de titularisation, d'avancements successifs, de reclassement s'il y a lieu, actes de naissance des enfants du personnel, acte de mariage s'il y a lieu pour les femmes mariés, lettre de mise à disposition du Ministre en charge de la Fonction Publique, les titres d'affectation ou de mutation, les titres de congés administratifs. A travers ces dossiers individuels, on note une utilisation rationnelle des agents à leur poste.

Généralement le profil correspond à l'emploi occupé par les agents. Le principe de l'adéquation profil/emploi est ainsi respecté.

Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons conclure que dans ce service, on note l'existence de tous les actes administratifs imposés dans les dossiers individuels des agents (force). Nous avons aussi constaté qu'au MCTIC l'avancement est assuré. Il s'opère de façon automatique tous les deux (02) ans, de l'échelon inférieur vers l'échelon supérieur de la même catégorie comme le dispose la loi 86-013 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat dans son article 57. Les actes d'avancement sont régulièrement pris en compte ainsi que ceux du reclassement. On en déduit que le suivi des actes des agents se fait bien au niveau des services compétents du Ministère en charge de la Fonction Publique et des Finances et ces actes parviennent aux intéressés au moment opportun. Les avancements sont donc bien suivis au MCTIC (force).

B- Evaluation du personnel

La pratique de l'évaluation du personnel dans l'Administration publique est caractérisée par un écart entre ce que disent les lois et l'application qui en est faite.

Nous examinerons successivement :

- la procédure d'évaluation ;
- la périodicité d'évaluation ;
- l'objectivité de la notation.

1- Procédure d'évaluation

L'appréciation de la valeur professionnelle dans l'emploi occupé par l'Agent Permanent de l'Etat et son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur à partir du 15 août de chaque année prévue par l'article 52, de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents Permanents de l'Etat n'est pas une réalité dans l'Administration Publique béninoise. Les supérieurs hiérarchiques ne respectent pas cette périodicité. De nos observations dans le cadre de la présente étude il ressort que beaucoup d'agents ne sont pas notés dans le délai prévu chaque année (faiblesses).

Aucune appréciation des valeurs professionnelles ne se fait réellement dans l'Administration publique. La hiérarchie et les agents n'arrivent pas à examiner dans les détails les résultats de l'année passée et à fixer les objectifs futurs. La mise en œuvre de toute évaluation du personnel requiert un certain nombre de préalables dont le plus important est l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent dans l'emploi occupé et son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur au moment prévu. Les agents sont notés en violation des dispositions légales en vigueur (faiblesse).

2- Périodicité d'évaluation

La périodicité de notation des agents de l'Administration Publique béninoise n'est pas souvent respectée conformément au texte en vigueur. Rares sont les notations qui interviennent chaque année à partir de 15 août comme le dispose la loi sus citée à travers l'article 52.

Pour ce qui est du non respect de la procédure de notation, l'article 54 de la loi précitée prévoit que les propositions de notes et l'appréciation se fassent en comité de direction ou de service. Mais dans la pratique, cela ne se fait pas comme il le faut. Seul le supérieur hiérarchique attribue la note. Le comité de direction ou de service n'est pas réuni. Dans la pratique, l'intervention de ce comité est inexistante, alors que la loi l'exige. La notation ne se fait pas toujours de façon objective. Les notes attribuées lors de la notation sont fantaisistes. La notation des agents ne se fait pas toujours au Comité de Direction (CODIR) dans toutes les directions, excepté la Direction des Ressources Humaines. Cela constitue une lacune grave qui ne permet pas à l'évaluation du personnel dans l'administration publique d'être objective et dépourvue de toute subjectivité. Nous constatons alors l'inexistence de l'organe requis, qu'est le CODIR lors des notations (faiblesse).

Les dispositions légales en matière d'évaluation du personnel de l'Administration Publique béninoise sont ainsi violées par les supérieurs hiérarchiques.

Quant au non respect de la périodicité de la notation, il démontre le peu d'intérêt de cette pratique de GRH dans l'administration publique. La notation est prévue

annuellement, donc chaque agent permanent de l'Etat devrait en faire l'objet. De l'état des lieux, il ressort que l'annualité de la notation n'est pas toujours respectée.

3- Objectivité de la notation

La subjectivité entache la notation. Souvent les notes sont influencées soit par l'appartenance de l'agent au même parti politique, à la même religion ou à la même ethnie que son supérieur hiérarchique ou l'autorité sous laquelle il est employé. Les notes ne tiennent pas généralement compte de la vraie valeur professionnelle de l'agent. Les tâches sont exécutées sans les outils fiables de gestion des ressources humaines. Les agents de plusieurs structures ne sont pas impliqués dans la notation. Nous constatons alors l'inexistence de fiches de poste (faiblesse). Le style participatif est presque inexistant (faiblesse). Les notes ne reflètent pas l'effort ou le mérite des agents. Les agents ne sont pas évalués selon leurs aptitudes, leur zèle au travail. Cet état de chose pose le problème de manque d'objectivité dans la notation (faiblesse).

III- Constats sur les activités du Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation

A- La planification

Lors de notre stage nous avons constaté dans ce service l'existence des données liées aux différentes caractéristiques des emplois (catégories socioprofessionnelles, exigences...). Ce service dispose d'informations relatives au nombre exact d'agents par corps et catégories au niveau de chaque structure. De même, on constate l'existence des cadres organiques des structures du MCTIC. Le plan de recrutement existe et est géré avec les services compétents au niveau national (force). L'analyse des besoins en personnel, leur planification et suivi-évaluation se font périodiquement en liaison avec les structures compétentes. Il y a une synergie entre ce service et les autres services de la DRH. Nous pouvons alors déduire qu'il y a une maîtrise des données relatives aux compétences du personnel (force).

B- Recrutement

Chaque année un budget est voté pour le recrutement à effectuer au niveau de chaque Ministère et Institution de la République. Ainsi, le nombre d'agents à recruter au cours de l'année dépend du budget. Le personnel est recruté par le Ministère en charge de la Fonction Publique, sur la base d'un concours après expression des besoins en personnel par le MCTIC, adressé au Ministre en charge de la Fonction Publique. Les agents recrutés sont mis à disposition du Ministre en charge de la Communication par une lettre de mise à disposition. Ces agents sont invités à prendre service par communiqué radio. Aussitôt, dès leur première prise de service consacrée par le certificat de première prise de service, les affectations s'en suivent.

C- Formation

Lors de notre stage, nous avons constaté dans ce service que les cadres organiques qui servent de base à la confection du plan de travail sont régulièrement conçus au MCTIC depuis que le Ministère en charge de la Fonction Publique a exigé ce document de tout Ministère et Institution de la République avant la mise en stage de tout agent de l'Etat. Dans ce cadre, plusieurs agents du Ministère pris en compte dans les plans de formation ont bénéficié de diverses formations préalablement identifiées à leur profit et qui cadrent avec le besoin en formation des agents du MCTIC. On note alors la mise en stage de plusieurs agents du Ministère pour diverses formations diplômantes depuis plusieurs années au niveau de l'université. Il en est de même pour les formations qualifiantes. Une bonne politique des actions de formation a été donc mise en place au sein du MCTIC (force).

Les formations à l'endroit du personnel, dans le domaine des télécommunications, ne se font pas régulièrement. Les formations diplômantes « pointues » qui sont essentielles dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication n'étant pas dans la nomenclature du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, elles sont inexistantes. Ceci témoigne du manque de formation « pointue » dans ce domaine au profit du personnel (faiblesse).

IV- Constats sur les activités du Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

Le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux assure convenablement la gestion des affaires disciplinaires et sociale. Il en est de même pour le contentieux. On note un bon suivi des dossiers disciplinaires des agents de l'Etat du Ministère mis en cause pour diverses charges jusqu'à leur comparution devant le conseil de discipline du Ministère en charge de la Fonction Publique (force).

Les dossiers des propositions d'agents du Ministère à la Grande Chancellerie de l'Ordre national du Bénin, connaissent dans leur grande majorité, un heureux aboutissement (force). On note une insuffisance de sanctions positives au niveau de certaines structures où des agents n'ont jamais été proposés à une distinction honorifique ni reçu une lettre de félicitation (faiblesse).

La compétence du personnel de ce service fait que le comité sectoriel du dialogue social du Ministère ne souffre d'aucun dysfonctionnement dans le déroulement de ses activités. On en déduit que les agents de ce service sont qualifiés pour exécuter leurs obligations professionnelles (force).

V- Etat des lieux sur la gestion des Ressources Humaines

Rappelons que la gestion des Ressources Humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

L'effectif du personnel du MCTIC s'élève à 223 agents répartis dans l'ensemble des structures du Ministère dont la majorité est à Cotonou. Le Ministère comprend environ 52% des agents de la catégorie A, 16% des agents de la catégorie B, 13% des agents de la catégorie C, 18% des agents de la catégorie D et 1% de la catégorie E. Ce qui est montré par le tableau en annexe n°3.

On peut déduire que le MCTIC dispose dans l'ensemble d'un personnel ayant un bon niveau intellectuel (force).

Le problème de pénurie de personnel de toutes catégories confondues sévit depuis plusieurs années avec acuité au sein du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication du fait du faible taux de recrutement des agents au profit de l'Administration publique, par le Ministre en charge de la Fonction Publique, et l'admission progressive des agents à la retraite. Ceci pose un problème de manque d'effectif (faiblesse).

VI- Ergonomie

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique et mentale, réduire la fatigue professionnelle dans le but d'accroître la performance des ressources humaines d'une organisation.

Les bureaux de la Direction des Ressources Humaines du MCTIC sont bien spacieux, bien entretenus et bien aérés (force). Nous avons aussi remarqué qu'il n'y a pas de conflits interpersonnels ou de travail, du fait de la bonne ambiance au travail instaurée par les responsables (force).

Nous notons cependant qu'à la Direction des Ressources Humaines du MCTIC, la gestion est essentiellement manuelle. En effet, la gestion du personnel en général se fait soit sur la base d'un tableau synoptique soit sur celle du fichier personnel. La gestion du personnel n'est donc pas informatisée (faiblesse).

L'imprimante à couleur fait défaut pour le personnel. Il y a une insuffisance de matériels de bureaux à la DRH/MCTIC (faiblesse).

VII- Inventaire des éléments de l'état des lieux (Tableau n°1)

<i>FORCES</i>	<i>FAIBLESSES</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Personnel qualifié pour les différentes tâches - Prise à bonne date des projets d'actes de promotion, d'engagement, d'avancement et de reclassement du personnel du MCTIC - Existence des actes administratifs imposés dans les dossiers individuels des agents - Suivi des avancements du personnel - Existence d'un plan de recrutement - Existence d'un plan de formation - Suivi des dossiers disciplinaires des agents - Distinction des agents dans l'Ordre National du Bénin - Conception et exécution du plan de formation au profit des agents du Ministère - Motivation par la proposition des agents à la décoration - Entretien d'un meilleur cadre de concertation qu'est le comité sectoriel du dialogue social du Ministère - Ambiance conviviale de travail - Existence d'un cadre juridique sur lequel se fonde l'organisation pratique de l'évaluation - Maîtrise des données relatives aux compétences du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de ressources humaines - Inexistence de volonté pour l'amélioration des connaissances linguistiques - Insuffisance d'informations ascendantes pourtant obligatoires de certaines structures sous tutelle dans le domaine de la gestion, du suivi des carrières et du recrutement d'agents - Insuffisance de sanctions positives - Inexistence de formations diplômantes « pointues » dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication - Manque d'appréciation de la valeur professionnelle des agents - Inexistence de fiches de poste - Notation d'un grand nombre d'agents hors des Comités de Direction - Insuffisance de matériels de bureau - Non respect de la procédure de la notation - Non respect de la périodicité de la notation - Manque d'objectivité de la notation - Non informatisation de la gestion du personnel - Style participatif presque inexistant
<i>OPPORTUNITES</i>	<i>MENACES</i>
Absence de décideurs politiques pour le respect de la légalité	Probable nomination d'un manager peu qualifié à la direction des ressources humaines

SECTION 2 : CIBLAGE ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée au choix de la problématique, à la justification du sujet, à la spécification et à la détermination de la vision globale du sujet.

PARAGRAPHE 1 : CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DU SUJET

Le choix de la problématique sera fait après regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt. Les raisons qui sous tendent ce choix seront explicitées aussi dans ce paragraphe.

I- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Les problèmes sont regroupés par centres d'intérêt et les problématiques sont identifiées au niveau du tableau n° 2ci-après.

Tableau n° 2 :Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et identification des problématiques possibles.

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Gestion de l'évaluation du personnel du MCTIC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non respect de la procédure de notation fixée par la loi ✓ Inexistence de fiches de poste ✓ Manque d'objectivité de la notation ✓ Manque d'appréciation des performances du personnel du MCTIC ✓ Notation d'un grand nombre d'agents hors du Comité de Direction 	Non adéquation de l'évaluation du personnel avec les textes en vigueur.	Problématique de l'instauration d'une évaluation du personnel en adéquation avec les textes en vigueur.
02	Gestion de la motivation du personnel du MCTIC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance de sanctions positives ✓ Style participatif presque inexistant 	Insuffisance dans la gestion de la motivation du personnel du MCTIC	Problématique d'une gestion efficace de la motivation du personnel au MCTIC.
03	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance de formations adéquates et/ou pointues. ✓ Insuffisance de cadres ✓ Inexistence de volonté pour l'amélioration des connaissances linguistiques ✓ Insuffisance d'informations ascendantes pourtant obligatoires de certaines structures sous tutelle dans le domaine de la gestion, du suivi des carrières et du recrutement d'agents 	Non respect de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	Problématique de l'effectivité d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au MCTIC

Source : Résultat de l'état des lieux

Les problèmes étant regroupés par centres d'intérêt et les problématiques identifiées, nous allons procéder au choix de la problématique de l'étude et à la justification du sujet.

II- Choix de la problématique et justification du sujet

Trois problématiques se dégagent de l'état des lieux réalisé.

Ces problématiques sont les suivantes :

- la problématique de l'instauration d'une évaluation efficace du personnel en adéquation avec les textes en vigueur (n°1) ;
- la problématique d'une gestion efficace de la motivation du personnel au MCTIC (n°2) ;
- la problématique de l'effectivité d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au MCTIC (n°3).

L'étude des trois (03) problématiques seront nécessaires pour contribuer au rayonnement du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.

Toutefois, ne pouvant pas traiter toutes les problématiques identifiées à la fois, nous choisirons la plus pertinente. Le choix de ladite problématique tiendra compte non seulement de notre aptitude à mieux aborder le sujet, mais aussi de la préoccupation actuelle majeure des autorités du Ministère.

La problématique n°3, relative au renforcement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences apparaît intéressante à notre avis, pour le simple fait que l'homme est le maillon indispensable de la chaîne du succès de toute organisation. Cependant, la résolution effective de ladite problématique telle qu'elle se présente actuellement au MCTIC, avec les besoins en personnel toutes catégories confondues, nécessite au préalable l'évaluation du personnel en poste afin de dégager les potentialités de promotion interne, cette problématique ne fera donc pas l'objet de notre étude actuelle.

De plus, malgré la pertinence de la problématique n°2 relative à la gestion améliorée de la motivation du personnel au MCTIC elle peut, de par ses problèmes spécifiques, être facilement résolue à partir d'une simple instruction du premier responsable de l'organisation. Donc, nous abandonnons cette problématique.

Quant à la problématique n°1 relative à l'instauration d'une évaluation du personnel en adéquation avec les textes en vigueur, il est impératif de la traiter en tout premier lieu afin de permettre ensuite, lors d'une autre étude, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences appropriée et d'une motivation du personnel optimisée.

Le monde du travail est en perpétuel changement du fait des multiples progrès. Dans ce contexte, les organisations sont contraintes à revoir constamment non seulement leurs priorités et stratégies mais aussi la performance de leur personnel. Il apparaît aujourd'hui que ce sont les ressources humaines qui permettent aux organisations de se distinguer dans ce contexte. D'où la nécessité de pouvoir connaître ce personnel, c'est-à-dire savoir ce dont il est capable sur le plan professionnel, grâce à une évaluation appropriée.

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'évaluation. Il permet non seulement de juger le rendement du personnel, mais également de réunir des informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, formation, rémunération...). La pratique de l'évaluation du personnel revêt un caractère important dans la Gestion des Ressources Humaines. Elle permet tant de détecter le personnel à problème et à rendement insuffisant que le personnel aux compétences sous utilisées ou mal utilisées. Elle est incontournable dans toute organisation qui se veut performante dans la mesure où elle permet de mesurer la participation du personnel à la réalisation des objectifs.

Lors de l'évaluation il s'agit globalement de motiver, de fidéliser le personnel et de le rendre plus performant. Elle permet donc de gérer individuellement les travailleurs afin d'obtenir le meilleur d'eux.

Dans une logique de performance, l'évaluation du personnel permet d'asseoir les bases d'une dynamique du personnel.

On constate dans l'Administration publique l'existence d'écarts entre ce qui est prévu et ce qui se fait en la matière.

Le personnel étant le capital le plus précieux de toute organisation, il s'avère nécessaire que l'administration publique applique effectivement la politique d'évaluation du personnel spécifiée dans les textes et qui est orientée vers la performance de son personnel, avec reconnaissance de la valeur professionnelle de l'agent. Ceci contribuera à coup sûr à la maximalisation des rendements du personnel et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

C'est pourquoi nous orientons nos réflexions sur la problématique n°1 relative à **l'instauration d'une évaluation du personnel en adéquation avec les textes en vigueur.**

Cette problématique est sous-tendue par le problème général de non adéquation de l'évaluation du personnel avec les textes en vigueur et des problèmes spécifiques suivants :

- non respect de la procédure de notation ;
- inexistence de fiches de poste ;
- notation hors du Comité de Direction ;
- manque d'objectivité de la notation ;
- manque d'appréciation des performances du personnel du MCTIC.

PARAGRAPHE 2 : SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE

I- Spécification de la problématique

La mission à accomplir par toute organisation exige un personnel de qualité, et pour savoir si ce personnel a effectivement les compétences et qualités recherchées il faut pouvoir mesurer la valeur professionnelle dudit personnel. Pour analyser cette valeur professionnelle on doit pouvoir mesurer la contribution de chaque membre du personnel à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, donc être en mesure de l'évaluer dans le contexte du dernier exercice ou de l'année écoulée et de lui fixer des objectifs pour l'exercice à venir.

L'évaluation du personnel permet donc de redonner à l'organisation une forte capacité d'anticipation. Stratégiquement elle constitue un instrument efficace de mesure des capacités professionnelles du personnel.

L'évaluation du personnel n'a pas seulement une importance stratégique pour l'organisation, elle joue également un rôle dans l'atteinte de ses objectifs organisationnels.

Comme spécifié précédemment, lors de l'évaluation il s'agit globalement de motiver, de fidéliser le personnel et de le rendre plus performant. Elle permet donc de gérer individuellement les travailleurs afin d'obtenir le meilleur d'eux.

Dans une logique de performance, l'évaluation du personnel permet d'asseoir les bases d'une dynamique du personnel, notamment :

- susciter l'efficacité ;
- missionner les travailleurs ;
- donner de nouveaux objectifs ;
- faire un état des lieux des compétences.

Face au caractère majeur de l'évaluation du personnel, il est important d'éviter les écarts entre ce qui est réglementairement prévu et ce qui ne l'est pas, pour éviter des dysfonctionnements qui entravent la performance de l'organisation.

A cet effet, seule une organisation qui met effectivement en pratique l'évaluation du personnel sera apte à la gérer de façon efficace.

Ainsi la prise en compte de tous les problèmes spécifiques de la problématique retenue serait idéale pour résoudre au mieux ce problème. Il s'agit de :

- non respect de la procédure de notation fixée par la loi (PSa) ;
- inexistence de fiches de poste (PSb) ;
- notation hors du Comité de Direction (PSc) ;
- manque d'objectivité de la notation (PSd) ;
- manque d'appréciation des performances du personnel du MCTIC (PSe).

Pour la suite de nos travaux, nous allons exclure certains problèmes qui ne méritent pas ou qui ne méritent plus d'être résolus.

Ainsi, la notation hors du Comité de Direction (PSc) relève de la violation des textes régissant l'organisation de l'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise. Il suffira donc de soumettre au Comité de Direction les notations, au préalable attribuées dans les règles, pour solutionner ce problème. Donc, ce problème est ainsi éliminé.

Le problème spécifique lié au manque d'appréciation des performances du personnel du MCTIC relève du non respect de la procédure de notation. Ce problème sera résolu si la procédure est respectée. Alors nous éliminons ainsi le manque d'appréciation des performances du personnel du MCTIC.

Ce qui nous ramène à trois Problèmes Spécifiques (PS) au lieu de cinq à savoir :

- ✓ non respect de la procédure de notation fixée par la loi (PS n°1) ;
- ✓ manque d'objectivité de la notation (PS n°2) ;
- ✓ inexistence de fiches de poste (PS n°3).

De ce fait, la résolution de ces trois problèmes spécifiques liés à la problématique choisie nous paraît salubre et opportune pour l'amélioration du système d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise.

II- Vision globale de résolution de la problématique retenue

Une fois les problèmes spécifiques choisis, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il nous paraît nécessaire à présent de préciser la vision globale de résolution de la problématique.

Cette vision globale de résolution de la problématique de l'instauration d'une évaluation du personnel en adéquation avec les textes en vigueur, sera présentée d'une part par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

Ensuite, nous procéderons à une synthèse des approches génériques identifiées et enfin nous présenterons les différentes séquences de résolution de la problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est relatif à la non adéquation de l'évaluation du personnel avec les textes en vigueur et concernant ce problème, nous pouvons retenir qu'une organisation qui ne respecte pas la procédure de notation de son personnel n'aura pas une bonne rentabilité de ses activités. Elle aura perdu beaucoup de temps pour peu de chose et sans grand résultat. Elle aura du mal à mieux se gérer dans son micro environnement. Donc, la prospérité d'une organisation est, entre autres, subordonnée à une bonne gestion de son système d'évaluation qui fait partie intégrante de la gestion de ses ressources humaines.

La réalisation de cet objectif passe par la mise en place des dispositifs adéquats au sein de l'organisation, pour permettre la pratique d'un système efficace d'évaluation du personnel. Aussi faudrait-il inculquer à chaque membre du personnel que chacun de ses comportements est un vecteur de développement puissant pour l'entreprise. En termes d'approche générique liée au problème général, nous nous appuyons sur les dispositions légales en vigueur en matière d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise, et l'approche générale de l'instauration d'un système efficace d'évaluation sera présentée au regard des trois (3) problèmes spécifiques retenus.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

1- Approche générique liée au non respect de la procédure de notation fixée par la loi (PS n° 1)

Le problème spécifique n°1, relatif au **non respect de la procédure de notation fixée par la loi** constitue une violation des dispositions légales des textes en vigueur régissant l'Administration publique béninoise. L'organisation du système d'évaluation du personnel dans la fonction publique se situe fondamentalement au niveau des points, l'appréciation des performances et les propositions de notes et

d'appréciation en comité de direction ou de service composé de directeurs, de chefs de service et de représentants du personnel. Ainsi, le cadre juridique existant, son application s'impose pour une bonne gestion du personnel en vue d'atteindre les objectifs fixés. La non application de ces textes en la matière entrave le développement de l'organisation et compromet sa performance.

Pour réfléchir sur ce problème, nous ferons référence à une approche basée sur l'orientation à mettre en œuvre pour assurer le respect de la procédure de notation fixée par la loi pour une organisation crédible et performante.

2- Approche générique liée au manque d'objectivité de la notation (PS n° 2)

Le problème spécifique n°2 est lié au manque d'objectivité de la notation. Etant donné que MCTIC est une institution qui vise des objectifs, elle doit accorder à l'objectivité de la notation une place capitale pour l'évaluation du personnel de l'Administration publique. La notation doit être objective et de ce fait ne doit pas être exposée aux humeurs des supérieurs hiérarchiques. Cette façon intègre de pratiquer la notation accorde beaucoup de chance à l'agent d'être évalué suivant sa vraie valeur professionnelle et donc avoir la note qu'il mérite.

Ainsi la résolution de ce problème fera référence à une approche génériquement basée sur l'instauration d'un système de grilles et items spécifiques assurant l'objectivité et contribuant à l'atteinte des objectifs fixés.

3- Approche générique liée à l'inexistence de fiches de poste (PS n° 3)

En ce qui concerne le problème spécifique n° 3 relatif à l'inexistence de fiches de poste, il est à noter que les agents exécutent leurs tâches sans se référer à un outil précieux de management qu'est la fiche de poste. L'absence de cette fiche ne permet pas à l'agent de connaître réellement ses activités et les spécificités liées au poste qu'il occupe. Ce qui entraîne tout à la fois des carences et des conflits de compétences qui ont des répercussions négatives sur l'évaluation de l'agent à travers l'exécution de ses obligations professionnelles.

L'image négative que revêt l'évaluation n'est pas de nature à rendre l'Administration publique béninoise crédible sur plusieurs plans, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Pour résoudre ce problème, nous ferons référence à une approche basée sur l'instauration de fiches de poste, un outil essentiel de gestion des ressources humaines pour contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs d'une organisation.

C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquence de résolution de la problématique

1- Synthèse des approches génériques

Le tableau n° 3 ci-après présente la synthèse des approches génériques identifiées.

Tableau n°3 : Synthèse des approches génériques par problème spécifique

N° d'ordre	Problèmes spécifiques	Approches génériques dégagées
PS n°1	Non respect de la procédure de notation fixée par la loi.	Approche basée sur l'organisation à mettre en œuvre pour assurer le respect de la procédure de notation fixée par la loi pour une organisation crédible et performante.
PS n°2	Manque d'objectivité de la notation.	Approche basée sur l'instauration d'un système de grilles et items spécifiques assurant l'objectivité de la notation et contribuant à l'atteinte des objectifs fixés.
PS n°3	Inexistence de fiches de poste.	Approche basée sur l'instauration de fiche de poste, un outil essentiel de gestion des ressources humaines pour contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs d'une organisation.

Source : Réalisé par nous-même

2- Séquences de résolution de la problématique

On les regroupera en onze (11) étapes :

- fixation des objectifs de recherche ;
- identification des causes probables des problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses ;
- conception du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- revue de littérature ;
- choix des outils de mobilisation des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données et établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions proposées ;
- élaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

La présentation générale du MCTIC étant faite, la problématique dégagée, le thème justifié, et les séquences de résolution énoncées, il ne nous reste qu'à aborder le deuxième chapitre qui traitera du cadre théorique de l'étude et du choix de la méthodologie.

CHAPITRE 2 :

DU CADRE THEORIQUE AUX

CHOIX DE LA METHODOLOGIE

DE RECHERCHE

Ce deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique, à la revue de littérature et au choix de la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE

Dans cette section, nous allons fixer les objectifs, formuler les hypothèses et élaborer le tableau de bord en tenant compte du problème général et des problèmes spécifiques retenus. Nous présenterons également dans cette section, la revue de littérature.

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, CAUSES, HYPOTHESES LIEES AUX PROBLEMES IDENTIFIES, ET CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

I- Objectifs de l'étude

Rappelons que le problème général à résoudre est l'inadéquation de l'évaluation du personnel de l'Administration publique par rapport aux textes en vigueur et que les problèmes spécifiques associés sont :

- non respect de la procédure de notation fixée par la loi ;
- manque d'objectivité de la notation ;
- inexistence de fiches de poste.

A- Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est de rechercher les conditions nécessaires à l'instauration d'une évaluation efficace du personnel dans l'Administration publique béninoise.

B- Objectifs Spécifiques

Les objectifs spécifiques à atteindre selon les problèmes spécifiques sont les suivants :

- fixer le contexte nécessaire au respect de la loi régissant la notation des agents de l'Administration publique béninoise ;
- déterminer les mesures à mettre en œuvre pour une notation objective du personnel ;

- établir un préalable permettant une bonne construction de fiches de poste.

Après avoir fixé les objectifs de travail, nous allons émettre des hypothèses qui nous aideront à orienter notre recherche vers l'identification des causes réelles.

II- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Les causes et les hypothèses sont formulées à partir des problèmes spécifiques liés au problème général.

A- Causes et hypothèse liées au non respect de la procédure de notation fixée par la loi.

Les causes possibles, identifiées être à l'origine de ce problème, sont au nombre de trois (03), à l'issue de nos observations. Elles concernent :

- la non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel ;
- la mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques ;
- la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC.

Le MCTIC dispose de personnel compétent. Autrement dit, les cadres ont la qualification requise pour créer et mettre en œuvre des actions pour l'atteinte des objectifs. Chaque responsable à divers niveau de la hiérarchie doit donc pouvoir mener la vulgarisation des textes régissant le personnel. La première cause ne paraît donc pas plausible.

Quant à la deuxième cause, nous pouvons dire que certains supérieurs hiérarchiques font preuve de mauvaise foi en la matière. Ils ne mènent pas des actions objectives pour le respect de la procédure de notation fixée par la loi alors que de par leur compétence, ils sont capables de mettre leurs connaissances au service de l'Administration publique pour une réelle application des dispositions légales régissant la notation. Cependant, ces personnes sont en minorité.

Nous pouvons en déduire que la mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques ne peut être la cause liée au non respect de la procédure de notation fixée par la loi.

Quant à la troisième cause, nous pouvons dire qu'il n'y a pas une application des textes relatifs à l'évaluation du personnel dans l'Administration publique. C'est-à-dire qu'il y a entorse à l'évaluation qui en définitive ne se fonde sur aucune base juridique. Seule une personne méconnaissant les textes peut commettre de telles erreurs. Eu égard à tout ceci, nous pouvons formuler l'hypothèse que « **le non respect de la procédure de notation fixée par la loi est dû à la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC** ».

B- Causes et hypothèse liées au manque d'objectivité de la notation

Nos recherches et investigations nous amènent à ressortir comme causes possibles de ce problème spécifique, ce qui suit :

- notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques.
- peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC.

La notation, qui est un élément essentiel du processus d'évaluation du personnel dans la pratique de l'Administration, et qui doit être objective ne l'est pas, bien qu'elle soit prévue par les textes régissant les agents de l'Etat. De la notation objective, ressort la vraie valeur professionnelle de l'agent qui obtient la note qu'il mérite. Le manque d'objectivité de la notation expose l'agent aux humeurs des supérieurs hiérarchiques. Il est un abus relatif à des considérations telles que politiques et ethniques. Le personnel du MCTIC étant qualifié pour les différentes tâches qui lui sont assignées, cette cause ne sera pas retenue.

Nous pensons qu'il est plus réaliste d'envisager le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC comme étant à la base du manque d'objectivité de la notation puisque la non prise en compte de l'évaluation comme un outil capital de gestion des ressources humaines constitue un facteur qui entravera l'atteinte des objectifs d'une organisation. Sa performance sera compromise. La notation ne se

pratique pas comme il se doit dans ces conditions et le mérite de l'agent ne sera jamais révélé. Eu égard à tout ceci, le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC est la cause retenue et nous pouvons formuler l'hypothèse de la manière suivante : **« le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC est à l'origine du manque d'objectivité de la notation ».**

C- Causes et hypothèse liées à l'inexistence de fiches de poste

Les raisons qui peuvent sous tendre l'inexistence de fiches de poste peuvent être :

- méconnaissance du rôle de la fiche de poste ;
- manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines ;
- méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC.

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place et l'utilisation de certains outils dont la fiche de poste. La fiche de poste est un outil de gestion et d'organisation qui permet de décrire les tâches à effectuer dans une entreprise ou organisation et de déterminer les qualités et les attributs requis pour y parvenir avec succès. Cet outil précieux permet d'optimiser les fonctions des employés dans l'entreprise ou l'organisation et les compétences qu'ils doivent détenir.

Le rôle de la fiche de poste est capital dans toute organisation. Mais, cela n'est connu que par la minorité du personnel au MCTIC. Nous pouvons en déduire que, la méconnaissance du rôle de la fiche de poste peut être une cause liée à l'inexistence de fiches de poste.

La gestion des ressources humaines implique le partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines. Une fois encore, ceci n'est connu que par la minorité des ressources humaines du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication. En conséquence, nous retiendrons cette cause.

La connaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines, ayant une importance majeure, c'est un des points principaux enseignés en ressources humaines, dont le manque d'application rendrait absolument impossible la gestion des ressources humaines. Nous pouvons donc en déduire, que la méconnaissance des spécificités liées au poste de travail ne peut pas être la cause liée à l'inexistence de fiches de poste.

Eu égard à tout ceci, la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines sont retenus et nous pouvons formuler l'hypothèse de la manière suivante « **la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines sont à l'origine de l'inexistence de fiches de poste** ».

III- Construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Tableau n° 4 :Tableau de bord sur l'Etude : « Evaluation du personnel et textes en vigueur dans l'Administration publique béninoise : cas du MCTIC ».

Niveau d'analyse		Problématique*	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> : Non adéquation du système d'évaluation du personnel avec les textes en vigueur.	<u>Objectif général</u> : Rechercher les conditions nécessaires à l'instauration d'une évaluation efficace du personnel dans l'Administration publique béninoise.		
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique N°1</u> : Non respect de la procédure de notation fixée par la loi.	<u>Objectif spécifique N°1</u> : Fixer le contexte nécessaire au respect de la loi régissant la notation des agents de l'Administration publique béninoise	<u>Cause spécifique N° 1</u> : La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC.	<u>Hypothèse N°1</u> : La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC justifie le non respect de la procédure de notation fixée par la loi.
	2	<u>Problème spécifique N°2</u> : Manque d'objectivité de la notation	<u>Objectif spécifique N°2</u> : Déterminer les mesures à mettre en œuvre pour une notation objective du personnel.	<u>Cause spécifique N° 2</u> :Le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC.	<u>Hypothèse N°2</u> : Le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC est à l'origine du manque d'objectivité de la notation.
	3	<u>Problème spécifique N°3</u> : Inexistence de fiches de poste	<u>Objectif spécifique N°3</u> : Etablir un préalable permettant une bonne construction de fiches de poste.	<u>Cause spécifique N° 3</u> :La méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines.	<u>Hypothèse N°3</u> : La méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines sont à l'origine de l'inexistence de fiches de poste.

*Problématique de l'évaluation du personnel et textes en vigueur dans l'Administration publique béninoise : cas du MCTIC. / **Source** : Réalisé par nous-même

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTERATURE

Nous procéderons en un premier temps à une clarification des concepts avant d'aborder les contributions antérieures en lien avec les problèmes spécifiques retenus que sont :

- non respect de la procédure de notation fixée par la loi ;
- manque d'objectivité de la notation ;
- inexistence de fiches de poste.

I- Clarification conceptuelle

Selon **Claude Levy-Leboyer** « l'évaluation du personnel est une procédure qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée, sur le niveau de ses aptitudes professionnelles, de ses compétences et de son comportement ; la procédure doit reposer sur des critères précis et sur des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation. ». (Claude Lévy-Leboyer (2002), « Evaluation du personnel : objectifs et méthodes », 4^{ème} édition, Paris, Editions d'Organisation, page 45).

L'**Administration publique** peut être définie comme l'ensemble des structures de l'Etat assurant non seulement la continuité de l'Etat mais aussi le développement de la nation. Pour accomplir ses nombreuses tâches, l'Etat a besoin d'un certain nombre de structures pour l'aider à accomplir le service public. C'est donc l'ensemble de ces structures chargées d'exécuter les missions et fonctions de l'Etat qu'on appelle administration publique. Ces missions et fonctions visent essentiellement la satisfaction de l'intérêt général. L'administration publique est donc au service des citoyens dans le cadre du service public. A titre d'exemple d'administration publique nous pouvons citer les différents ministères avec leurs divers démembrements.

L'administration publique regroupe ainsi tous les services de l'Etat agissant dans le cadre du service public. (**René CHAPUS** (2001), « Droit Administratif Général, Tome 2 », 15^{ème} édition, Montchrestien, page 84).

Le terme de la **notation** emprunté au domaine de l'éducation, fut le premier type d'évaluation appliqué dans les entreprises. Emanant du système scolaire, le terme « notation » prend l'aspect péjoratif d'un système jugeant la valeur d'un individu à l'aide d'un chiffre et se servant de ce dernier pour admettre ou recaler le candidat. Ce mot, hors du cadre de l'éducation, est généralement remplacé par celui « d'évaluation » (Henri PIERON (1963), « Examens et docimologie » Paris, PUF, Collection Le psychologue, page 86).

Le terme de « **notation** » est selon le Dictionnaire de français « LAROUSSE » « Action de noter... ». Il est un acte individuel dont l'objet est d'évaluer la valeur professionnelle d'un agent et son implication dans la structure au cours de l'année écoulée. La notation est soumise à certaines conditions de procédures.

Elle répond à une obligation réglementaire dont la périodicité est annuelle et vise à évaluer le travail effectué par chaque agent de l'organisation au cours de l'année écoulée à la fois quantitativement et qualitativement.

Pour **Benoît NdiZambo**, l'évaluation est « une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation » (Rapport général du séminaire sur l'« Evaluation de la performance et le développement du secteur public », Banjul (Gambie), 26-30 mai 2003).

« Le Dictionnaire des Ressources Humaines » (**Jean-Marie PERRETI**, 2008) abonde dans le même sens en faisant savoir qu'**évaluer**, c'est « déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur d'une personne, d'une méthode par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés ».

II- Revue de littérature liée aux problèmes spécifiques

A- Contributions antérieures sur le problème du non respect de la procédure de notation fixée par la loi

Le problème spécifique n°1 est lié au non respect de la procédure de notation fixée par la loi. Nous avons constaté pendant notre stage dans les locaux de la Direction des Ressources Humaines, notamment ceux du service en charge de l'évaluation du

personnel qu'il n'y a pas toujours, respect de la procédure de notation conformément aux dispositions légales dans le système d'évaluation du personnel, tel qu'il se pratique dans l'administration publique.

Le système d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise, est caractérisé par la notation. Le non respect de la procédure requise en la matière entrave le développement de toute organisation et met en mal le mérite des agents du fait de la fragilisation de la base juridique régissant la notation.

Les conclusions issues des états généraux sur l'Administration publique béninoise recommandent que « la culture administrative doit être réorientée vers le mérite, le service public et le contrôle de gestion ou des résultats » et que « les techniques de management du secteur privé doivent être utilisées dans les Administrations publiques afin d'en améliorer les performances » (Rapport général sur « Les états généraux de la Fonction Publique et de la modernisation administrative », Ministère de la Fonction Publique du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA), Cotonou, février, 1994).

L'évaluation constitue ainsi un élément capital dans la gestion des ressources humaines. Le non respect de la procédure annuelle de notation est déploré par **Anne DIETRICH** et **Frédérique PIGEYRE**. Dans leur ouvrage « La gestion des ressources humaines », 2005, éditions la découverte, page 74, ces deux auteurs ont soutenu que « l'évaluation est au cœur de la GRH, sa pratique permanente est difficile à maîtriser. Elle renvoie à un enjeu de transparence, étroitement lié à celui de l'équité. Cette notion rejoint celle de « justice distributive » A cet enjeu d'équité s'ajoute celui de la réalisation de la performance économique. L'évaluation réussie sera donc celle qui, en amont, encourage le salarié à être performant et en aval, s'assure du bon niveau de performance atteint, ainsi que de la performance de la sanction/récompense ». Pour ces deux auteurs, le caractère transparent que doit revêtir l'évaluation doit au prime abord être fondée sur le respect des normes d'éthique des textes régissant toute organisation.

La force du système de notation réside essentiellement dans l'existence d'un cadre juridique sur lequel se fonde son organisation pratique.

En effet, la notation est régie par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat. Cette loi organise le système d'évaluation du personnel dans la fonction publique. Cette organisation se situe fondamentalement au niveau de ces points à savoir :

- l'appréciation des performances ;
- les propositions de notes et d'appréciation en comité de direction ou de service composé de directeurs, de chefs de service, de représentants du personnel et des syndicats.

L'existence de ce cadre juridique permet de créer des conditions objectives en vue de rendre la notation plus crédible, équitable et acceptable.

Ainsi, la notation qui est une méthode annuelle d'évaluation du personnel annuelle, est soumise à certaines conditions de procédures. Dans ce cadre le supérieur hiérarchique attribue chaque année une note à ses subordonnés sur la base d'un certain nombre d'éléments qui se résument en trois points, à savoir :

- la conduite professionnelle ;
- le comportement professionnel ;
- les caractéristiques individuelles liées au travail.

Tous ces éléments sont formalisés dans un bulletin individuel de notes présenté à l'annexe n°15 qui sert de support à la notation dans l'administration publique béninoise. Le bulletin individuel de notes est conçu différemment suivants les diverses catégories socioprofessionnelles. Les critères de notation diffèrent donc selon que l'agent soit de la catégorie A, B, C, D ou E.

B- Contributions antérieures sur le problème du manque d'objectivité de la notation

La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères que sont les aptitudes professionnelles, la qualité de l'agent, et la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Ainsi définie, la notation comporte deux éléments qui doivent être cohérents : une note chiffrée variant de 0 à 20 et une appréciation écrite.

Dans la Fonction Publique béninoise, le système d'évaluation professionnelle repose sur la notation des agents et est consacré par les articles 52 à 55 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.

Benoît NDI ZAMBO, dans « Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité » (Rapport de la conférence du Bénin sur la Fonction Publique, Cotonou, du 28 mai au 1^{er} juin 2001) a mentionné que dans les systèmes de Fonction Publique en Afrique, la notation est le terme le plus usité pour désigner l'activité des gestionnaires qui consiste à apprécier la performance de leurs collaborateurs au cours d'une période donnée (un an en général). Mais, il existe des nuances d'importance entre la notation et l'évaluation.

- ✓ La notation est une appréciation annuelle et chiffrée donnée sur la manière de servir du fonctionnaire. C'est un acte (une action ponctuelle) du supérieur hiérarchique qui se situe à la fin de la période de référence.
- ✓ Quant à l'évaluation, c'est une activité du supérieur hiérarchique (un processus) qui a pour finalité de porter un jugement de valeur en fonction de normes préétablies sur le comportement manifeste ou le résultat obtenu par un fonctionnaire à la suite de certaines activités. Elle se déroule tout au long de la période de référence.

Pour **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET** (2005) dans « La gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », 6^{ème} édition, Paris DUNOD, page 150, l'entretien de notation a pour but de porter une appréciation chiffrée et littérale sur la valeur professionnelle de la personne notée, alors que l'entretien d'évaluation a plutôt pour objet de dresser un bilan de la période écoulée (généralement l'année) et de fixer des objectifs pour la période à venir. L'entretien d'évaluation doit permettre d'opérer un bilan de la période écoulée, débouchant sur la

notation, en tentant d'identifier les forces et les points à améliorer de la personne à évaluer.

La définition claire et précise d'objectifs est le préalable à toute évaluation. Cette disposition préalable permet d'« objectiver » l'évaluation elle-même.

Cependant, la définition des objectifs clairs et précis pour chaque poste, n'est pas suffisante pour rendre crédible l'évaluation, il faut déterminer des **critères pertinents** dont la mesure permettra d'apprécier le degré d'atteinte de ces objectifs.

Un critère est une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre. 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 (**Jean-Claude BENATCHEZ** (2003), « L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe », 3^{ème} édition, Edition Dunod, page 92).

Les critères sont des éléments dont la présence ou l'absence permet de savoir si un individu possède ou non une caractéristique que l'on cherche à mettre en évidence. L'efficacité d'un système d'évaluation dépend non seulement de la participation des évalués au processus, mais aussi de l'objectivité des critères d'évaluation. C'est ce qu'il soutient quand il affirme que « L'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'appréciation des performances. ».

C- Contributions antérieures sur l'inexistence de fiches de poste

Les fiches de postes tirent leur origine de l'analyse scientifique du travail, née du taylorisme.

En effet, selon **Geneviève LACONO** (2002) dans son œuvre « Gestion des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, Edition Montchrestien, page 102, « l'analyse scientifique du travail conduit à la spécialisation de plus en plus grande des opérateurs, qui doivent prendre en charge une mission parfaitement identifiée. Cette formalisation du travail aboutira à la mise en œuvre systématique de la description de poste qui s'est imposée comme un outil phare de la gestion des ressources humaines ».

Prenant en compte les mutations du concept d'emploi, cet auteur indique que la fiche de poste spécifie le contenu du travail d'un salarié, de manière précise, et est de nos jours, plus exigeante sur le contenu de l'activité, dans le cadre de la gestion des compétences.

Gérard VOIRIN (2007) dans « Définir les fonctions », 2^{ème} édition, Paris, Editions d'organisation, page 105, définit la fiche de poste comme « un outil qui permet de décrire les missions et les attributions d'une personne, d'améliorer de façon notable l'organisation d'une entreprise ». La fiche de poste, constitue l'outil qui permet de trouver l'homme adéquat à un poste donné, de le responsabiliser, le suivre et pouvoir l'évaluer.

La fiche de poste est ainsi un cadre de référence à partir duquel sont formalisés la définition d'objectifs professionnels et le bilan d'activité. Elle sert de repère pour toute personne évoluant au sein de la structure dans la mesure où chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste. Elle constitue un outil de base à l'entretien professionnel et joue un rôle essentiel dans le processus de l'évaluation des agents.

La mise en place des fiches de poste va permettre une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétence requis pour chaque emploi et également une délimitation précise du champ d'action des agents.

Selon **William B. WERTHER et al** (1990) dans « Gestion des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, Montréal, page 340, la fiche de poste constitue une description d'emploi qui n'est qu'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 **Christine SCHMELTZ-OSCABI** (2010) dans son exposé intitulé « L'élaboration de la fiche de poste », « La fiche de poste donne l'ensemble des informations permettant d'appréhender réellement toutes les dimensions d'un poste.

L'un des enjeux est de donner des repères partagés sur la fonction attendue par l'établissement. ».

L'absence de ce précieux outil de gestion dans une organisation génère des conséquences préjudiciables à l'organisation. C'est ce que met en relief Madame **Léocadie MAMADOU** (2010) dans son mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines, Cycle II, sur le thème « Contribution à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la DRH/MEMP », (ENAM, Page 15), où elle mentionne que « l'absence de description d'emploi engendre des conséquences telles que les conflits d'attributions et les appréciations subjectives. ».

Or ces conflits peuvent être limités si, comme le précise **Jean-Marie PERRETI** (2001) dans « Ressources humaines et gestion des personnes », 3^{ème} édition, Paris, Editions d'organisation, page 98, « la fiche de poste comporte les tâches à effectuer, c'est-à-dire la description détaillée des tâches à effectuer, incluant les tâches secondaires et principales, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production. ».

La description de poste sert d'instrument de gestion pour le supérieur hiérarchique ou le superviseur, facilitant la fixation des objectifs et permettant de mieux saisir les problèmes de conflits d'attribution. Elle sert également d'instrument de travail pour les titulaires du poste et les aide méthodiquement à faire des auto-évaluations.

En effet, l'énoncé de chaque tâche doit indiquer clairement ce que fait l'agent, comment il le fait et pourquoi il le fait. Les tâches doivent être hiérarchisées en fonction du temps consacré ou de l'importance du poste.

Pour ce même auteur, la description de poste, présente tous les aspects importants du poste et en particulier les compétences nécessaires. Le profil et la description du poste doivent correspondre à la réalité. Cela implique une analyse de poste approfondie, car les données de l'analyse rassemblées vont permettre de définir le poste, sa finalité et ses caractéristiques.

Selon **Shimon DOLOAN** et al (2002), dans « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Québec, Edition du Nouveau Pédagogique, page 412, « C'est l'analyse des postes qui conduit à la description des postes et à l'amélioration des exigences qu'ils comportent ».

SECTION 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE : APPROCHES THEORIQUES ET EMPIRIQUES RETENUES PAR RAPPORT AUX APPROCHES DISPONIBLES

La méthodologie consiste à décrire l'univers de la recherche, mais aussi la stratégie de recherche utilisée pour mener à bien ce travail.

Le choix de cette méthodologie s'appuie sur les approches théoriques et empiriques de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES THEORIQUES

Il s'agira pour nous, de procéder uniquement aux choix des théories liées aux différents problèmes spécifiques. Les problèmes spécifiques étant sous le couvert du problème général qui est l'inadéquation du système d'évaluation du personnel de l'Administration publique par rapport aux textes en vigueur.

I- Choix théorique lié au non respect de la procédure de notation fixée par la loi

A- Théorie retenue

L'approche théorique qui sera retenue pour résoudre le problème du non respect de la procédure de notation fixée par la loi est celle qui est préconisée par **Anne DIETRICH** et **Frédérique PIGEYRE** qui recommandent qu'une évaluation doit au prime abord être fondée sur le respect des normes d'éthique des textes régissant toute organisation. (Confère les articles 52, 53, 54 et 55 de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat présentés à l'annexe n° 16).

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au non respect de la procédure de notation fixée par la loi

La question fondamentale qui concerne ce problème est la question n°2 du questionnaire adressé aux agents autres que Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs visant à savoir si la procédure de notation qui doit normalement être suivie est respectée et sinon à quoi cette situation est due ?

La réponse à cette question nous permet d'affirmer ou d'infirmer que les agents sont effectivement informés de la procédure de notation qui doit normalement être suivie et si cette procédure est respectée. Le seuil de décision relatif au non respect de la procédure de notation fixée par la loi se rapporte aux réponses fournies par les agents enquêtés. Des réponses qui seront obtenues, il sera retenu comme causes réelles celles qui auront obtenu un pourcentage égal ou supérieur à 33%.

II- Choix théorique lié au manque d'objectivité de la notation

A- Théorie retenue

L'approche théorique qui sera retenue pour résoudre le problème du manque d'objectivité de la notation est celle préconisée par **Jean-Claude BENATCHEZ** pour qui l'efficacité d'un système d'évaluation dépend non seulement de la participation des évalués au processus, mais aussi de l'objectivité des critères d'évaluation. L'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'appréciation des performances.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au manque d'objectivité de la notation

La question fondamentale qui servira à confirmer cette hypothèse est la question n°3 du questionnaire adressé à certains agents autres que Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs visant à savoir si lorsque les agents sont notés, la notation est-elle en adéquation avec leur contribution effective et leur qualité de travail sinon à quoi cette situation est due ?

Le seuil de décision par rapport au manque d'objectivité de la notation va tenir compte des données issues du questionnaire. Ce seuil de décision se rapporte aux réponses

recueillies au niveau des agents enquêtés et nous retiendrons comme cause fondamentale, celle qui emporte le poids le plus élevé.

III- Choix théorique lié à l'inexistence de fiches de poste

A- Théorie retenue

L'approche théorique qui sera retenue pour résoudre le problème de l'inexistence de fiches de poste est celle préconisée par **Gérard VOIRIN** qui qualifie la fiche de poste comme un outil de gestion permettant de décrire les missions et les attributions d'une personne, d'améliorer de façon notable l'organisation d'une entreprise. Pour une bonne gestion des ressources humaines, la fiche de poste, constitue l'outil qui permet de trouver l'homme adéquat à un poste donné, de le responsabiliser, le suivre et pouvoir l'évaluer.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de fiches de poste

Les questions fondamentales concernant ce problème sont les questions n°4 et n°3 des questionnaires adressés respectivement à certains agents autres que Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs et agents occupant des postes de responsabilité. Ces questions visent à savoir si les responsabilités assignées aux agents sont clairement définies dans un document (fiche de poste, profil de poste) qui leur sont remis. Des réponses qui seront reçues, il sera retenu comme causes réelles celles qui auront un pourcentage égal ou supérieur à 33%.

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES EMPIRIQUES

Les approches empiriques sont basées sur une méthode qui s'appuie sur des expériences pratiques, sur des essais que l'on fait en tâtonnant. Ces approches nous permettront d'indiquer la méthode d'enquête, de dépouillement et de présentation des données que nous utiliserons pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes. Nous mènerons des études quantitatives et qualitatives à cet effet.

I- Etude quantitative

A- Objectifs de la collecte des données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données aux causes réelles qui sont à la base des problèmes en résolution afin de procéder à la vérification de nos hypothèses.

Ainsi, de façon spécifique notre enquête doit nous permettre de voir si :

- la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC est à la base du non respect de la procédure de notation fixée par la loi ;
- le manque d'objectivité de la notation est dû au peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC ;
- l'inexistence de fiches de poste s'explique par la méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC.

B- Cadre de l'enquête et populations ciblées

Le cadre de notre étude sera constitué des agents de la Direction des Ressources Humaines et des autres directions centrales et techniques du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC).

C- Nature de la collecte des données

Pour la vérification des hypothèses émises, nous allons utiliser la technique de sondage comme procédé de collecte des données. Ce sondage sera réalisé au moyen de questionnaires et de guide d'entretien.

D- Echantillonnage

Les enquêtes ont eu lieu avec les personnes ressources capables de bien renseigner sur les problèmes liés à l'évaluation du personnel au sein du MCTIC.

Ainsi, les questionnaires ont été adressés à une population d'étude de soixante quatorze (74) personnes de toutes catégories (A, B, C, D et E) et hiérarchies confondues, par approche genre et sur une base égalitaire (Directeurs, Chefs service, Chefs divisions et autres agents) sur une population-mère de deux cent vingt trois (223) personnes, réparties comme suit :

- vingt (20) Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs ;
- deux (02) responsables des ressources humaines ;
- cinquante deux (52) autres agents de toutes catégories et hiérarchies confondues.

Les critères ayant conduit au choix de ces agents sont les suivants :

- être agent de l'Etat (Agent Permanent de l'Etat ou Contractuel de l'Etat) ;
- avoir été noté au moins une fois ;
- appartenir à une des catégories socioprofessionnelles ci-dessus citées.

E- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concerneront :

- l'avis des enquêtés sur la procédure de notation ;
- l'appréciation des enquêtés sur l'objectivité de la notation ;
- l'appréciation que font les enquêtés sur la fiche de poste.

F- Conception des questionnaires

Dans le but de rechercher les causes réelles de nos problèmes spécifiques, deux questionnaires ont été réalisés pour tenir compte des problèmes spécifiques. Il faut dire qu'avant de retenir les questionnaires définitifs, des questionnaires tests ont été administrés et des corrections ont été apportées avant de retenir ceux qui correspondent le mieux à nos préoccupations. Ils permettront la bonne compréhension des réponses issues de ces enquêtes.

G- Technique de dépouillement des données recueillies

Au terme de l'enquête, les données recueillies sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, il a été fait recours au tableur Excel pour le traitement des données numériques. Ceci a permis de déterminer les pourcentages obtenus pour les comparer aux seuils de décision et tirer les conclusions qui s'imposent.

H- Forme et présentation des données

Les résultats seront présentés sous forme de tableau.

II- Etude qualitative

Cette étude a consisté à prendre les avis d'un certain nombre de personnes qui s'occupent de la gestion du système d'évaluation du personnel. Cette étude s'est faite par le biais des entretiens.

A- Objectifs des entretiens

Les différents entretiens visent à recueillir des informations complémentaires pouvant permettre de mieux comprendre les causes réelles à la base des problèmes spécifiques de notre problématique et d'approfondir et éclaircir certaines zones d'ombre.

B- Qualité et taille de l'échantillon

L'échantillon est constitué des responsables de la direction des ressources humaines et impliqués fortement dans la gestion du système d'évaluation du personnel.

A cet effet, nous nous sommes entretenus avec deux (02) responsables impliqués dans la gestion du système d'évaluation du personnel.

C- Technique de recherche

Comme technique de recherche plus spécifique en entretien « afin de tirer totalement parti des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien, il est fortement conseillé de l'enregistrer à l'aide d'un magnétophone ». THIETART, R.A. (2003), « Méthodes de recherche en management ».

Cependant, nous nous sommes rendu compte que cette situation d'enregistrement pourrait faire naître chez les personnes interrogées des réticences qui nous empêcheraient d'obtenir les informations voulues. Nous avons opté pour des notes directes à l'écoute des enquêtés.

CHAPITRE 3 :

DE LA COLLECTE DES

DONNEES AUX CONDITIONS

DE MISE EN ŒUVRE DES

SOLUTIONS

SECTION 1 : COLLECTE, PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

PARAGRAPHE 1 : COLLECTE DES DONNEES, DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DES DONNEES

I- Préparation et réalisation des enquêtes

Dans le cadre de la préparation de nos enquêtes, nous avons élaboré deux questionnaires, l'un destinés aux Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs et l'autre aux agents qui ne sont pas à des postes de responsabilité (cf. annexe n°8 et 9). Un guide d'entretien a été aussi conçu pour des responsables impliqués dans la gestion de l'évaluation du personnel (cf. annexe 10). Il faut rappeler que l'échantillon retenu est de soixante quatorze (74).

La population mère pour l'enquête est de deux cent vingt (223) agents. S'agissant de la période de réalisation de l'enquête, elle a couru du 02 décembre 2013 au 28 février 2014.

II- Difficultés rencontrées

Notre recherche connaît quelques limites liées d'abord :

- au nombre restreint du personnel interrogé. Cet état de chose est inhérent au mutisme de certains agents qui ont refusé de répondre à nos questions. La disponibilité et la franche collaboration d'un plus grand nombre de personnes aurait permis une étude plus approfondie ;
- ensuite certaines difficultés se situent au niveau de la documentation. En effet, il nous a été très difficile de consulter les ouvrages qui traitent de l'évaluation du personnel dans l'Administration publique. Au niveau de la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), aucun ouvrage ne nous a permis de faire nos recherches. Nous avons cependant consulté quelques mémoires traitant du sujet.

Mais, ces difficultés n'affectent en rien les données recueillies.

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES ENQUETES

I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête réalisée auprès du personnel non cadre

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Présentation et analyse des données recueillies liées au non respect de la procédure de notation fixée par la loi

La question n° 2, nous a permis de savoir si la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC est à la base du non respect de la procédure de notation fixée par la loi.

Question n°2 : Selon vous, la procédure de notation qui doit normalement être suivie est- elle respectée ? Sinon à quoi est-ce dû ?

Tableau n°5 : Point des réponses à la question n°2

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	07	13%
b	Non	45	87%
Total		52	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel	04	09%
b	La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC	35	78%
c	La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques	06	13%
Total		45	100%

Source : Données d'enquête

A la première partie de la question, 87% des agents ont affirmé que la procédure de notation qui doit être normalement suivie n'est pas respectée, 13% affirment le contraire.

Quant à la seconde partie concernant la cause du non respect de cette procédure 9% des agents concernés ont indexé la non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel, 78% ont évoqué la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC et les 13% restants ont affirmé que la mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques est à la base du non respect de la procédure de notation qui doit être normalement suivie.

L'analyse des données recueillies sur cette préoccupation montre que la procédure de notation qui doit être normalement suivie n'est pas respectée et la cause fondamentale liée à ce problème spécifique n°1 est la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC. Cette cause a en effet recueilli un taux de 78%.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non objectivité de la notation

Nous allons présenter les résultats de cette enquête d'abord par le biais d'un tableau et puis, suivra l'analyse de ces résultats.

Question n°3 : Lorsque vous êtes notés, selon vous la notation est-elle en adéquation avec votre contribution effective et votre qualité de travail ? Si vous avez répondu jamais ou rarement, selon vous, à quoi est-ce dû ?

Tableau n°6 : Point des réponses à la question n°3

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Jamais	40	77%
b	Rarement	12	23%
c	Souvent	0	0%
d	Toujours	0	0%
Total		52	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	Peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC	35	67%
b	Notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques	17	33%
Total		52	100%

Source : Données d'enquêtes

L'analyse de ce tableau révèle que :

- 77% des enquêtés pensent que la notation des agents n'a jamais été objective ;
- 23% pensent que rarement la notation des agents est objective au MCTIC ;
- 0% estiment que la notation des agents est souvent objective ;
- 0% pensent que la notation des agents est toujours objective.

- 67% des agents enquêtés ont évoqué le peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC comme cause de l'inadéquation entre la notation et la contribution effective et la qualité de travail des agents.
- 33% ont indexé la notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques comme cause de cette inadéquation entre la notation et la contribution effective et la qualité de travail des agents.

Nous retenons donc que 100% des agents enquêtés pensent que la notation des agents du MCTIC n'a jamais ou rarement été objective et que 67% de ces agents ont indexé comme cause de l'inadéquation entre la notation et la contribution effective ainsi que la qualité de travail, le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC.

C- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence de fiches de poste

Nous allons présenter les résultats de cette enquête d'abord, puis suivra l'analyse de ces résultats.

Question n°4 : Les responsabilités qui vous sont assignées sont elles clairement définies dans un document (fiche de poste, profil de poste) qui vous est remis ? Si vous avez répondu non, à quoi est-ce dû ?

Tableau n°7 : Point des réponses à la question n°4

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	0	0%
b	Non	52	100%
Total		52	100%
Causes		Nombre	Pourcentage (%)
a	Méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC	05	10%
b	Méconnaissance du rôle de la fiche de poste	27	52%
c	Manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines	20	38%
Total		52	100%

Source : Données d'enquête

En procédant à l'analyse des résultats, il ressort que 100% des enquêtés ont affirmé que les responsabilités qui leur sont assignées ne sont pas clairement définies dans un document (fiche de poste, profil de poste) qui leur est remis.

10% de ces agents enquêtés, ont indexé comme cause de l'inexistence de fiches de poste, la méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC, 52% pensent que la méconnaissance du rôle de la fiche de poste est à la base de ce problème spécifique et 38% des enquêtés ont évoqué le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines. Comme cause de ce problème.

Il ressort de l'analyse de ces données recueillies que les causes fondamentales liées au problème spécifiques n° 3 sont la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines. Ces deux causes ont en effet recueilli respectivement 52% et 38%.

II- Présentation et analyse des résultats de l'enquête réalisée auprès de certains Chefs Divisions, Chefs de Service et Directeurs

Les résultats des enquêtes réalisées seront aussi présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Présentation et analyse des données recueillies liées au non respect de la procédure de notation fixée par la loi

La question n°2, nous a permis de savoir si la procédure de notation imposée par les textes est respectée, sinon à quoi est-ce dû ?

Les réponses obtenues se présentent comme suit :

Tableau n°8 : Point des réponses à la question n°2

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	5	25%
b	Non	15	75%
Total		20	100%
Causes		Nombre	Pourcentage (%)
a	La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel	01	07%
b	La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC	11	73%
c	La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques	03	20%
Total		15	100%

Source : Données d'enquête

A la question de savoir si la procédure de notation imposée par les textes est elle respectée, 25% des enquêtés ont répondu oui et les 75% restants ont répondu non. Pour cause de ce problème, 7% de ces derniers ont indexé la non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel, 73% pensent que la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC explique ce problème et 20% ont évoqué la mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques comme cause du non respect de la procédure de notation imposée par les textes.

Il ressort de l'analyse de ces résultats que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°1 est la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC. Cette cause a en effet recueilli un pourcentage de 73%.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non objectivité de la notation

Nous allons présenter les résultats de cette enquête d'abord par le biais d'un tableau et puis, suivra l'analyse de ces résultats.

Question n°3 : Lorsque vos agents sont notés, la notation est-elle en adéquation avec leur contribution effective et leur qualité de travail ? Si vous avez répondu jamais ou rarement, à quoi est-ce dû ?

Tableau n°9 : Point des réponses à la question n°3

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Jamais	8	40%
b	Rarement	12	60%
c	Souvent	0	0%
d	Toujours	0	0%
Total		20	100%
Causes		Nombre	Pourcentage (%)
a	Peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC	15	75%
b	Notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques	05	25%
Total		20	100%

Source : Données d'enquête

40% des enquêtés ont affirmé que la notation n'est jamais en adéquation avec la contribution effective et la qualité de travail des agents et les 60 % restants ont affirmé que rarement la notation est en adéquation avec la contribution effective et la qualité de travail des agents.

Pour la cause de cette inadéquation de la notation avec la contribution effective et la qualité de travail des agents, 75% des agents enquêtés ont évoqué le peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC et les 33% restants ont indexé la notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques.

L'analyse de ce tableau révèle que :

- 40% des enquêtés pensent que la notation des agents n'a jamais été objective ;
- 60% pensent que rarement la notation des agents est objective au MCTIC ;

- 0% pense que la notation des agents est souvent objective ;
- 0% pense que la notation des agents est toujours objective.
- 75% des agents enquêtés ont évoqué le peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC comme cause de l'inadéquation entre la notation et la contribution effective et la qualité de travail des agents.
- 25% ont indexé la notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques comme cause de cette inadéquation entre la notation et la contribution effective et la qualité de travail des agents.

De l'analyse des résultats ci-dessus, il ressort qu'un taux de 75% de l'ensemble des enquêtés a évoqué comme motif de l'inadéquation entre la notation et la contribution effective et la qualité de travail des agents, le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC.

C- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence de fiches de poste

Nous allons présenter les résultats de cette enquête d'abord par le biais d'un tableau et puis, suivra l'analyse de ces résultats.

Question n°4 : Une fiche de poste est-elle systématiquement remise à chaque agent ? Sinon, à quoi est-ce dû ?

Tableau n°10 : Point des réponses à la question n°4

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	0	0%
b	Non	20	100%
Total		20	100%
Causes		Nombre	Pourcentage (%)
a	Méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC	01	05%
b	Méconnaissance du rôle de la fiche de poste	11	55%
c	Manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines	08	40%
Total		20	100%

Source : Données d'enquête

En procédant à l'analyse des résultats, il ressort que 100% des enquêtés ont affirmé que les agents ne reçoivent aucune fiche de poste.

5% de ces agents enquêtés, ont indexé comme cause de l'inexistence de fiche de poste la méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC ; 55% pensent que la méconnaissance du rôle de la fiche de poste est à la base de ce problème spécifique et 40% des enquêtés ont évoqué le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines comme cause de ce problème.

Il ressort de l'analyse de ces données recueillies que les causes fondamentales liées au problème spécifiques n° 3 sont la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines. Ces deux causes ont en effet recueilli respectivement 55% et 40%.

III-Présentation et analyse des résultats de l'entretien avec les responsables gestionnaires de l'évaluation du personnel.

De l'entretien avec les chargés de la gestion de l'évaluation du personnel, ressortent les éléments et analyses suivants :

Préoccupation n°1 : La politique de notation réellement appliquées aux agents du MCTIC

La politique de notation appliquée aux agents du MCTIC découle normalement du système de notation applicable à tous les agents de l'Etat, consacrée par les dispositions légales en vigueur régissant le personnel de l'Administration publique béninoise.

A cette première préoccupation de notre entretien, il nous a été dit que le MCTIC dans ces conditions n'a pas une politique de notation des agents qui lui soit propre. Mais, la notation telle qu'elle se pratique réellement au MCTIC n'est pas en adéquation avec les prescriptions légales en la matière.

Nous pouvons conclure sur la base de cette information que les règles qui régissent la notation du personnel de l'Administration publique sont communes à tous les Ministères et Institutions de la République et que la procédure requise est viciée dans son application.

Préoccupation n°2 : Le processus de notation actuel et son contenu.

Le processus de notation actuel au MCTIC est un processus en deux étapes :

- **Le remplissage des bulletins individuels de notes par les agents :**

Conformément à l'article 52 du statut de la loi n°86-013 du 26 février 1986, portant statut général des Agents Permanents de l'Etat, la première partie du processus à respecter se réfère à ce texte :

« 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... Le bulletin

de notes doit être parvenu au Ministère chargé du Travail au plus tard 15 octobre de chaque année. ».

Dans ce cadre, des exemplaires de bulletins individuels de notes doivent être transmis aux Directeurs durant cette période pour faire procéder à la notation de leurs agents respectifs. Ces exemplaires sont remis aux agents à évaluer, qui les remplissent en fournissant des renseignements nécessaires (non, prénoms, ancienneté, précisions sur certains actes administratifs...) et les soumettent à l'appréciation de leur Directeurs respectifs pour la notation.

Les entretiens ont fait ressortir qu'il y a des retards systématiques dans le remplissage des bulletins individuels de notes des agents. Selon les responsables gestionnaires du système d'évaluation du personnel, ces retards sont dûs à la légèreté dont font preuve les supérieurs hiérarchiques des agents à évaluer.

- **La notation des agents**

Des résultats quantitatifs, il ressort que la notation des agents n'est pas ce qui devrait être. Selon les responsables gestionnaires des ressources humaines, la notation se fait réellement par le supérieur hiérarchique qui attribue une note à ses subordonnés sur la base de trois éléments :

- la conduite professionnelle ;
- le comportement professionnel ;
- les caractéristiques individuelles liées au travail.

Tous ces éléments sont formalisés dans un bulletin individuel de notes qui sert de support à la notation. Le bulletin individuel de notes est conçu différemment suivant les diverses catégories socioprofessionnelles. Les critères de notation diffèrent donc selon que l'agent soit de la catégorie A, B, C, D ou E. (Ces critères sont présentés en annexe n°7).

Les personnes avec qui nous sommes entretenus reconnaissent que la notation telle qu'elle se pratique n'est pas en adéquation avec ce qui est imposé par la loi.

Préoccupation n° 3 : Les responsabilités assignées aux agents

Concernant les responsabilités assignées aux agents, les deux personnes interrogées ont rappelé que les responsabilités assignées aux agents sont celles qui correspondent

aux exigences de leur poste de travail. Ces responsabilités sont contenues essentiellement dans des lettres de mission adressées à certains agents par leur supérieur hiérarchique. Ces agents sont essentiellement les Directeurs, Chefs de Service, Chefs de Division.

De ces interventions il ressort qu'il existe des responsabilités clairement définies dans un document aux agents, mais exclusivement aux cadres avec responsabilités, et que par conséquent aucun agent ne reçoit systématiquement de document probant de gestion (fiche de poste) pour son poste de travail.

Préoccupation n° 4 : Les outils utilisés pour l'évaluation et la notation du personnel

Concernant les outils pour l'évaluation et la notation du personnel par les responsables chargés du système d'évaluation du personnel, les outils essentiellement utilisés pour l'évaluation et la notation du personnel sont les lettres de mission et le Plan de Travail Annuel (PTA) qui ne concernent que certains, à savoir, les Directeurs, Chefs de Service et Chefs de Division. Ces outils sont exploités pour apprécier le rendement et la célérité dans l'exécution des tâches assignées aux agents.

Selon ces entretiens, aucun outil fiable de gestion ne sert de base pour l'évaluation et la notation du personnel du MCTIC.

Préoccupation n°5 : Les critères sur lesquels un agent est noté

A la préoccupation n°5 de notre entretien qui portait sur les critères sur lesquels un agent est noté, ils ont dit qu'ils appliquent ces critères qui sont communs à tous les Ministères et Institutions de la République et font l'objet de la lettre n°026/MTAS/DC/DGPE/SACAD du 09 janvier 1991 de l'ex- Ministre du Travail et des Affaires Sociales. (Lesdits critères sont présentés en annexe n°7). Or, cela ne concerne que les cadres et cadres supérieurs.

Nous déduisons de ces interventions que malgré l'existence des critères qui fondent la notation des agents cadres et cadres supérieurs, il n'y a pas réellement de notation des agents au MCTIC.

Préoccupation n°6 : Avis sur l'évaluation du personnel réellement mise en place au MCTIC

Concernant l'avis des personnes interrogées par rapport au système d'évaluation du personnel, elles nous ont toutes deux avoué que les dispositions de l'article 54 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 ne sont pas appliquées à la lettre au MCTIC. Conformément à cet article « Les propositions de notes et l'appréciation sont faites en Comité de Direction sur l'initiative du responsable de l'unité de production. A cet effet, le comité de Direction devra s'entourer de toutes les garanties.

Constitue une faute disciplinaire le fait pour le responsable du service :

- de s'abstenir de réunir le Comité de Direction pour noter ses collaborateurs ;
- de les noter avec légèreté ou mauvaise foi. ».

Nous concluons alors que l'évaluation du personnel n'est pas respectée.

SECTION 2 : DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

I- Vérification des hypothèses

Cette vérification consiste à confronter le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données des enquêtes pour enfin établir le diagnostic.

Nous procéderons hypothèse par hypothèse.

A- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Le seuil de décision pour identifier les causes réelles liées au non respect de la procédure de notation fixée par la loi est celui de la réponse égale ou supérieure à 33%.

Sur la base de nos observations de stage, il a été supposé que la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC était à la base de cette situation.

Au regard des données quantitatives issues des enquêtes (respectivement Annexe n°8 et Annexe n°9), il se révèle que le problème spécifique n°1 pouvait être dû soit à la non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel (09% et 07%) ; soit à la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC (78% et 73%) où encore mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques (13% et 20%).

L'analyse révèle que la cause du problème se trouve être la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC (78% et 73%) qui a recueilli un pourcentage supérieur à 33%.

Ainsi, il peut être conclu que l'hypothèse n° 1 est vérifiée. Elle se formule de la manière suivante : «la procédure de notation fixée par la loi n'est pas respectée du fait de la méconnaissance des textes de lois par les managers de proximité du MCTIC ».

B- Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Le seuil fixé pour décider de la cause liée au manque d'objectivité de la notation est celui des réponses qui emportera le poids le plus élevé.

En considérant les données quantitatives (respectivement Annexe n°8 et Annexe n°9), qui découlent de l'analyse, il se ressort que ce problème pourrait être dû soit au peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC (67% et 75%), soit à la notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques (33% et 25%).

Il peut être alors retenu de ce qui précède que le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC est la cause qui correspond au seuil de décision antérieurement fixé. Nous en concluons que : « le manque d'objectivité de la notation est dû au peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC ». L'hypothèse n°2 est confirmée.

C- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Le seuil de décision pour identifier les causes réelles liées à l'inexistence de fiches de poste est celui de la réponse égale ou supérieure à 33%.

En considérant les données quantitatives (respectivement Annexe n°8 et Annexe n°9), l'inexistence de fiches de poste pouvait s'expliquer soit par la méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC (10% et 5%), soit par la méconnaissance du rôle de la fiche de poste (52% et 55%) ou encore par le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines (38% et 40%).

L'analyse des données quantitatives recueillies a révélé, que respectivement 10% et 5% des enquêtés ont répondu en indexant la méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC, 52% et 55% ont évoqué la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le reste, 38% et 40% ont évoqué le manque de partage des responsabilités Ressources Humaine entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines.

En tenant compte des raisons ci-dessus évoquées, il peut être retenu que l'hypothèse précédemment émise a été partiellement vérifiée. Car par rapport au seuil de décision (égal ou supérieur à 33%), elle est partiellement vérifiée de la manière suivante : « l'inexistence de fiche de poste s'explique à la fois par la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines ».

II- Etablissement du diagnostic

Le diagnostic est fait par rapport aux éléments liés à chaque problème spécifique.

A- Diagnostic lié au problème spécifique n°1

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°1 comme vérifiée, il peut être définitivement retenu que « **la procédure de notation fixée par la loi n'est pas respectée du fait de la méconnaissance des textes de lois par les managers de proximité du MCTIC** ».

B- Diagnostic lié au problème spécifique n°2

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°2 comme vérifiée, le diagnostic est le suivant : **« le manque d'objectivité de la notation est dû au peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC ».**

C- Diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 a permis de retenir définitivement que **« l'inexistence de fiche de poste s'explique par la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines ».**

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

I- Approches de solutions

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1 qu'est le non respect de la procédure de notation fixée par la loi

Le non respect de la procédure de notation fixée par la loi est dû à la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC. Nous suggérons donc de la part des managers, y compris les managers de proximité :

- l'organisation de formations pour renforcer les capacités sur le système de notation et l'appropriation des textes de loi régissant les agents de l'Etat dans l'Administration publiques béninoises. A ce niveau, l'élaboration d'un plan de formations'avère nécessaire. Ce plan, qui peut être annuel ou pluriannuel, rassemblera les informations nécessaires sur la liste des actions de formation proposées, les conditions financières de leur exécution, les centres ou structures de formation, les conditions d'organisation de stage, les cibles. Les formations seront collectives ;

- l'organisation de réunions périodiques avec le gestionnaires des ressources humaines afin d'échanger sur leurs activités et les difficultés rencontrées ;
- l'instauration d'une évaluation du personnel basée sur la description de poste et sur les objectifs individuels ;
- l'implication de l'évalué dans le processus d'évaluation ;
- l'engagement du personnel dans l'élaboration et la mise en place d'une politique de communication au sein du ministère sur l'importance et la nécessité du respect de la procédure requise pour la notation des agents ;
- l'instauration d'un dialogue avec le personnel pour contribuer à la diffusion de l'information et dégager une dynamique consensuelle. L'information consistera à éclairer tous les acteurs sur la raison d'être du système d'évaluation et la procédure y afférente, les mécanismes sur lesquels il repose, les conditions de son déroulement, ses implications sur la vie des travailleurs et celle du Ministère ;
- la création des cellules de la DRH ou l'institution des correspondants DRH au niveau des Directions qui emploient les grands effectifs, telles que la Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste et la Direction des Ressources Financières et du Matériel, pour faciliter la gestion et le suivi des carrières du personnel et surtout pour faire assurer le respect de la procédure de notation des agents ;
- l'exécution des missions périodiques par l'Inspecteur Général du Ministère aux fins de mener des contrôles périodiques dans les structures du Ministère pour vérifier l'adéquation du processus de notation aux dispositions légales en vigueur et en rendre compte.

B- Approche de solutions au problème du manque d'objectivité de la notation (problème spécifique n°2)

Le diagnostic établi a permis de constater que le manque d'objectivité de la notation s'explique par le peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC. Nous proposons des solutions pour corriger cette cause qui est à la base de ce problème. Ainsi, pour avoir une objectivité dans la notation des agents, il est important que l'Administration publique établisse des critères d'évaluation pertinents et fiables qui permettront d'attribuer des notes de manière objectives.

Pour ce faire, nous suggérons l'élaboration d'un référentiel des critères de notation dans lequel seront clairement définis chacun des critères. Le référentiel des critères permettra aux évaluateurs d'appréhender les critères d'appréciation de la même façon afin d'éviter les divergences dans les points de vue par rapport au contenu des critères. Il faut aussi la fixation d'objectifs individuels précis pour l'année à venir.

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

C- Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence de fiches de poste.

L'analyse des résultats nous révèle que l'inexistence de fiches de poste est due à la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et au manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines. Nous suggérons donc aux cadres, cadres supérieurs y compris les managers et managers de proximité :

- l'organisation de formations pour renforcer les capacités sur la connaissance du rôle de la fiche de poste. A ce niveau, l'accent sera mis sur la fixation d'objectifs. Le processus de fixation d'objectifs commencera par la définition claire et précise des responsabilités, la fixation des objectifs clairs

et mesurables par rapport à chacune des responsabilités et l'élaboration de plan d'actions ;

- la définition des critères d'évaluation sur la base des fiches de poste ;
- l'analyse des emplois qui permettra de collecter et de rapporter par étude, l'information pertinente relative à un poste ainsi que les habiletés, connaissances, responsabilités et capacités requises par l'occupant pour bien exécuter son travail. Les renseignements ainsi collectés serviront à rédiger la fiche de poste ;
- la réalisation de façon rigoureuse de la fiche de poste. Son élaboration doit être participative et sa mise en œuvre déclinée du haut vers le bas. Les diverses étapes doivent être respectées. L'étape d'analyse des emplois doit être réalisée avec professionnalisme pour donner aux fiches de poste toute la pertinence nécessaire. Pour ce faire, la Direction des Ressources Humaines peut avoir recours à l'expertise d'un cabinet spécialisé dans le domaine ;
- le partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines par la sensibilisation du personnel sur l'intérêt de l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion des emplois ;
- la mise en place d'un ensemble d'outils et de pratiques visant à mobiliser et à développer les Ressources Humaines pour une grande efficacité et efficience des actions pour la performance de l'organisation et l'amélioration continue des rendements du personnel ;
- l'orientation des actions des décideurs dans la poursuite des objectifs de l'organisation.

Un modèle de processus d'élaboration de fiche de poste et un exemple de fiche d'un responsable RH sont proposés respectivement aux annexes n°13 et n°14.

I- CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Pour assurer un bon système d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise en général, nous suggérons au MTFPRAI d(e) :

- instruire tous les Ministres et Présidents des Institutions de l'Etat à respecter strictement les dispositions légales régissant le système d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise ;
- instruire l'Inspecteur Général des Services et Emplois Publics à faire des contrôles dans tous les Ministères et Institutions de la République aux fins de contrôler l'application des dispositions légales régissant l'évaluation du personnel dans l'Administration publique ;
- élaborer des normes et standards de référentiel des critères de notation des agents ;
- former les Gestionnaires des Ressources Humaines à l'appropriation de ces normes et standard ;
- préparer et mettre en œuvre un plan de contrôle de la gestion des personnels au niveau des Ministères et Institutions de la République ;
- renforcer les services des Direction des Ressources Humaines des Ministères et Institutions de la République par le recrutement et la mise à leur disposition d'Administrateurs ou de cadres supérieurs en Gestion des Ressources Humaines.

II- ELABORATION DU TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ETUDE (TSE)

Tableau n° 11 : Tableau de Synthèse de l'Étude : «Evaluation du personnel et textes en vigueur dans l'Administration publique béninoise : cas du MCTIC ».

Niveau d'analyse		Problématique*	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic de l'étude	Approches de solutions
Niveau général		Problème général : Non adéquation du système d'évaluation du personnel avec les textes en vigueur.	Objectif général : Rechercher les conditions nécessaires à l'instauration d'un système efficace d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise.			
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique N°1 : Non respect de la procédure de notation fixée par la loi.	Objectif spécifique N°1 : Fixer le contexte nécessaire au respect de la loi régissant la notation des agents de l'Administration publique béninoise	Causes réelles/Problème spécifique N°1 : La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC.	Élément de diagnostic n°1 La procédure de notation fixée par la loi n'est pas respectée du fait de la méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC	Approches de solutions au Problème Spécifique N°1 : -Appréciation des performances -Périodicité de la notation -Implication de l'agent dans le processus d'évaluation - Maîtrise des textes de lois par les managers de proximité du MCTIC
	2	Problème spécifique N°2 : Manque d'objectivité de la notation.	Objectif spécifique N°2 : Déterminer les mesures à mettre en œuvre pour une notation objective du personnel.	Causes réelles/Problème spécifique N°2 : Le peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC.	Élément de diagnostic n°2 Le manque d'objectivité de la notation est dû au peu d'intérêt accordé à l'évaluation par les ressources humaines du MCTIC.	Approches de solutions au Problème Spécifique N°2 : - Disposer du temps et fournir les efforts nécessaires pour procéder à une évaluation objective -Assurer que l'évaluation est une nécessité pour le personnel -Avoir la conviction que les notes serviront à l'agent et à l'organisation -Susciter chez les cadres la volonté d'évaluer et les former -Disposer des normes et standards de référence des critères de notation des agents - Proposition de notes et d'appréciation en comité de direction ou de service -Fixer des objectifs individuels précis pour l'année à venir
	3	Problème spécifique N°3 : Inexistence de fiches de poste	Objectif spécifique N°3 : Etablir un préalable permettant une bonne construction de fiches de poste.	Causes réelles/Problème spécifique N°3 : La méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la DRH.	Élément de diagnostic n°3 L'inexistence de fiches de poste s'explique par la méconnaissance du rôle de la fiche de poste et le manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la DRH.	Approches de solutions au Problème Spécifique N°3 : - Description de poste -Renforcement des capacités sur la connaissance du rôle de la fiche de poste -Elaboration de fiches de poste -Partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines -L'analyse des emplois -Définition des critères d'évaluation sur la base des fiches de poste

*Problématique de l'évaluation du personnel et textes en vigueur dans l'Administration publique béninoise : cas du MCTIC./ Sources : Réalisé par nous-même



CONCLUSION GENERALE

L'étude de l'amélioration de la gestion de la communication a été l'objet de notre stage à Bénin Télécoms SA.

Notre réflexion s'est articulée autour de trois problèmes essentiels que nous avons ressortis lors de l'état des lieux. Il s'agit de :

- l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services ;
- l'image négative de l'entreprise ;
- l'inefficacité du système de communication interne.

Les difficultés rencontrées sont liées fondamentalement à la documentation et à l'accessibilité des données sensibles au niveau de l'entreprise. Il ne nous a pas été possible d'avoir le montant du budget annuel de communication par exemple. Certaines personnes au niveau du personnel ne se sont prêtées que difficilement à nos questionnaires.

Malgré ces difficultés rencontrées, cette étude nous a permis de satisfaire notre curiosité intellectuelle par la confrontation de nos connaissances théoriques aux réalités de la communication en entreprise, dans le cas d'espèce de l'entreprise Bénin Télécoms SA.

Les attentes à l'issue de cette étude se déclinent comme suit :

- les conditions de mise en œuvre d'actions de communication à effectivité suffisante sont déterminées ;
- le contexte d'amélioration de l'image de Bénin Télécoms SA est suggéré ;
- les mesures d'efficacité du système de communication interne sont envisagées.

L'absence d'une bonne communication laisse au personnel une liberté d'interprétation pouvant conduire à de nombreuses dérives. La communication permet au personnel d'une entreprise d'avoir une même vision, ce qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Toute entreprise qui se veut prospère doit œuvrer pour devenir une référence. Cela passe nécessairement par l'image qu'elle projette et ce qui est réellement perçu.

Pour ce faire Bénin Télécoms SA doit plus se concentrer sur la mise en œuvre d'une gestion efficace de sa communication et valoriser tous les avantages qu'elle a en tant qu'opérateur historique pour réussir dans un environnement aussi concurrentiel.

Les principales suggestions faites sont les suivantes:

- établissement d'un plan de communication pour chaque type ou groupe de produits au début de chaque année ;
- communication sur les changements positifs apportés au niveau de l'entreprise pour corriger l'image (Vente de produits performants et mise en place d'un dispositif d'accueil approprié) ;
- formation du personnel en front office sur les techniques d'accueil ;
- mise en place des outils de communication suivants :
 - ✓ les bulletins d'information d'entreprise ;
 - ✓ la création de réseau intranet ;
 - ✓ l'affichage des informations ;
 - ✓ la boîte à suggestion ;
 - ✓ la reprise avec le journal interne.
- mise en place d'un système de communication rétroactif.

Cependant, l'utilité d'une étude est sans doute liée à la pertinence des résultats et des conclusions auxquels elle aboutit. Loin de penser que notre réflexion soit la panacée aux grands problèmes de communication que rencontre Bénin Télécoms SA, nous souhaitons tout de même contribuer à l'avancée de la recherche en communication. Ainsi, notre ambition est de faire de cette étude un cadre de référence à d'éventuels chercheurs qui feront des études complémentaires sur le problème spécifique concernant la base de données mal gérée et insuffisante, par exemple. Nous n'avons pas pu aborder ce problème compte tenu de notre niveau de compétence dans ce domaine. Nous espérons que d'autres étudiants mieux aguerris pourront l'aborder pour permettre à Bénin Télécoms de trouver des solutions appropriées à ce problème qui constitue un handicap majeur dans l'atteinte des objectifs.

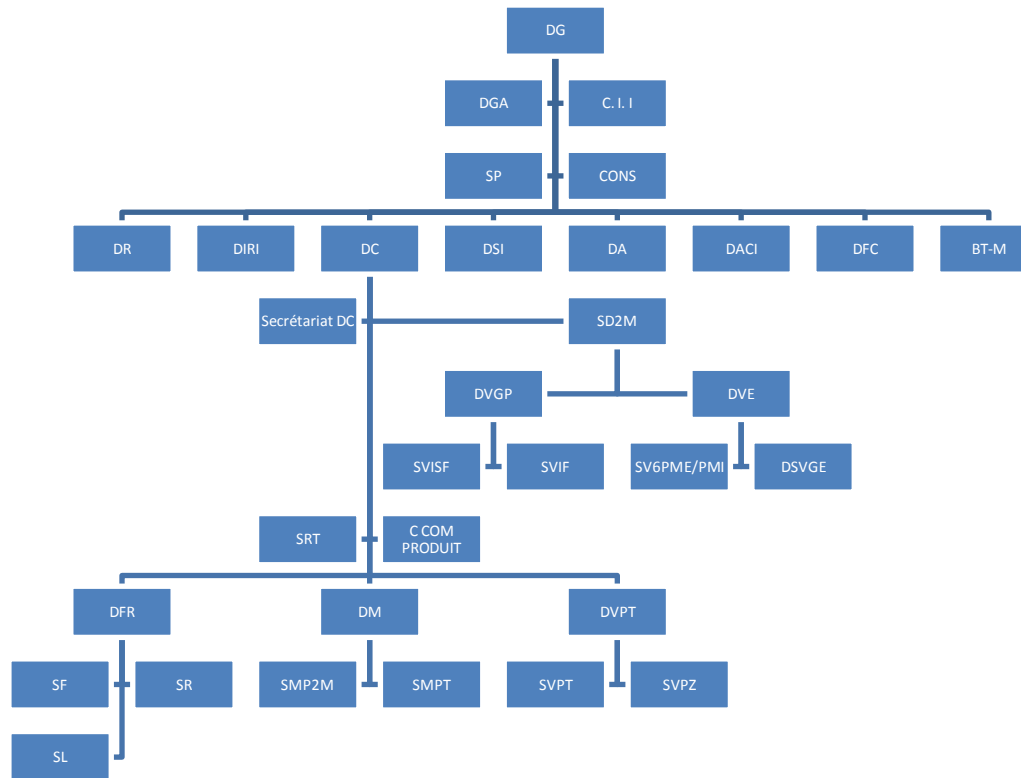


BIBLIOGRAPHIE



ANNEXES

ANNEXE 2: ORGANIGRAMME : BENIN TELECOMS SA avec développement des services de la DC



1

Légende

DG : Directeur Général	DSI : Directeur des Systèmes d'Informations	SRT : Services Régionaux des Télécommunications
DGA : Directeur Général Adjoint	D-Mobile : Directeur de Bénin Télécoms Mobile (Libercom)	DVGP : Division Vente Grand Public
DC : Directeur Commerciale	DVE : Division Vente Entreprise	CEVT : Cellule Etudes et Veille Technologique
SD2M : Sous -Directeur du Multimédia	DM : Division Marketing	CSISC : Cellule Suivi des Installations et Supports Clients
DA : Directeur de l'Administration	DVPT : Division Vente Produits Téléphoniques	SVPZ : Section Vente Produits Zékédé
DACI : Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne	DFR : Division Facturation et Recouvrement	SR : Section Recouvrement
DIRI : Directrice de l'Interconnexion et du Réseau International	SVPT : Section Vente Produits Téléphoniques	
DR : Directeur des Réseaux	SL : Section Litige	
SF : Section Facturation		

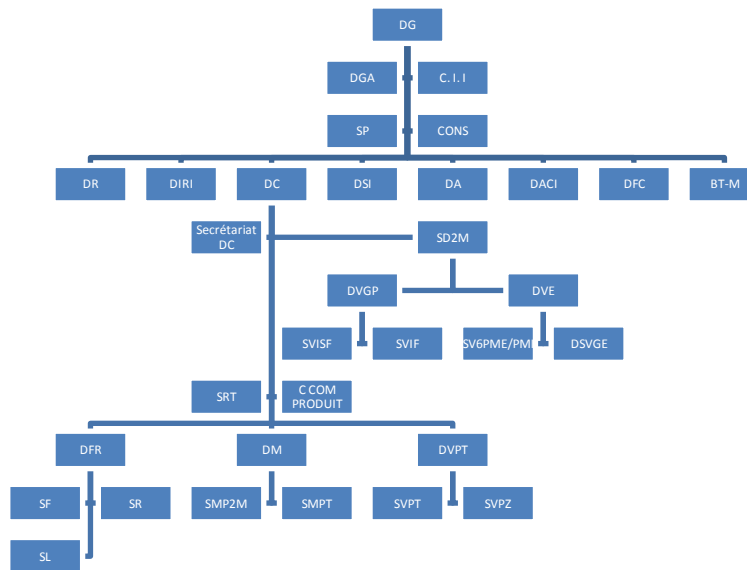


Table des Matières

Intitulé	Pages
DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
GLOSSAIRE	vii
SOMMAIRE	iv
INTRODUCTION	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude, observation de stage et ciblage de la problématique.	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage sur les activités de la Direction des Ressources Humaines du MCTIC.....	5
PARAGRAPHE 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude.....	5
I- Cadre institutionnel de l'étude : le MCTIC.....	5
A-Historique et mission du MCTIC	5
B-Structure organisationnelle.....	6
II- Cadre physique de l'étude : la Direction des Ressources Humaines.....	8
A- Attributions.....	8

B- Organisation	9
PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux sur les activités de la Direction des Ressources Humaines du MCTIC.....	12
I- Etat des lieux sur les activités du Secrétariat.....	13
II- Observations sur les activités du service de la Gestion et du Suivi des Carrières.....	13
III- Constat sur les activités du Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation.....	16
IV- Constats sur les activités du Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux.....	18
V- Etat des lieux sur la gestion des Ressources Humaines.....	18
VI- Ergonomie	19
VII- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	20
Section 2 : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude.....	21
PARAGRAPHE 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.....	21
I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	21
II- Choix de la problématique et justification du sujet	23
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue.....	25
I- Spécification de la problématique.....	25
II- Vision globale de résolution de la problématique retenue.....	27
A- Vision globale de résolution du problème général.....	28
B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	28
1- Approche générique liée au problème spécifique n°1.....	28
2- Approche générique liée au problème spécifique n°2.....	29
3- Approche générique liée au problème spécifique n°3.....	29
C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquence de résolution de la problématique.....	30
Chapitre 2 : Du cadre théorique au choix de la méthodologie de recherche.....	33
Section 1 : Cadre théorique de l'étude et revue de littérature.....	34
Paragraphe 1 : Objectifs, causes, hypothèses liées aux problèmes identifiés et construction du tableau de bord de l'étude.....	34
I- Objectifs de l'étude.....	34
A- Objectif général.....	34
B- Objectifs spécifiques.....	34
II- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	35

A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1	35
B- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2.....	36
C- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3.....	37
III- Construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE).....	38
Paragraphe 2 : Revue de littérature.....	40
I- Clarification conceptuelle.....	40
II- Revue de littérature liée aux problèmes spécifiques.....	41
A- Contributions antérieures sur le problème du non respect de la procédure de notation fixée par la loi.....	41
B- Contributions antérieures sur le problème du manque d'objectivité de la notation.....	43
C- Contributions antérieures sur le problème d'inexistence de fiches de poste.....	45
Section 2 : Choix de la méthodologie : Approches théoriques et empiriques retenues par rapport aux approches disponibles.....	48
Paragraphe 1 : Approches théoriques.....	48
I- Choix théorique lié au non respect de la procédure de notation fixée par la loi.....	48
A- Théorie retenue.....	48
B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au non respect de la procédure de notation fixée par la loi.....	48
II- Choix théorique lié au manque d'objectivité de la notation.....	49
A- Théorie retenue.....	49
B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au manque d'objectivité de la notation.....	49
III- Choix théorique lié à l'inexistence de fiches de poste.....	50
C- Théorie retenue.....	50
D- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de fiches de poste.....	50
Paragraphe 2 : Approches empiriques	50
I- Etude quantitative.....	51

A- Objectifs de la collecte des données.....	51
B- Cadre de l'enquête et populations ciblées.....	51
C- Nature de la collecte des données.....	51
D- Echantillonnage.....	51
E- Spécification des données à mobiliser	52
F- Conception des questionnaires.....	52
G- Technique de dépouillement des données recueillies.....	53
H- Forme et présentation des données.....	53
II- Etude qualitative.....	53
A- Objectif des entretiens.....	53
B- Qualité et taille de l'échantillon.....	53
C- Technique de recherche.....	53
Chapitre 3 : De la collecte des données aux conditions de mise en œuvre des solutions. ..	55
Section 1 : Collecte, présentation et analyse des données.....	56
PARAGRAPHE 1 : Collecte des données, difficultés rencontrées et limites des données....	56
I- Préparation et réalisation des enquêtes	56
II-Difficultés rencontrées.....	56
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats des enquêtes.....	57
I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête réalisée auprès du personnel autres que Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs.....	57
A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au non respect de la procédure de notation fixée par la loi.....	57
B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au manque d'objectivité de la notation	58
C- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence de fiches de poste	60
II-Présentation et analyse des résultats de l'enquête réalisée auprès de certains Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs.....	61
A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au non respect de la procédure de notation fixée par la loi.....	61
B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au manque d'objectivité de la notation	62
C- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à	

l'inexistence de fiches de poste	64
III- Présentation et analyse des résultats de l'entretien avec les responsables gestionnaires de l'évaluation du personnel.....	66
Section 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	69
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	69
I- Vérification des hypothèses.....	69
A- Degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	69
B- Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	70
C- Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	70
II-Etablissement du diagnostic.....	71
A- Diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	71
B- Diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	72
C- Diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	72
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	72
I- Approches de solutions.....	72
A- Approches de solutions au problème spécifique n°1 qu'est le non respect de la procédure de notation fixée par la loi.....	72
B- Approches de solutions au problème spécifique n°2 qu'est le manque d'objectivité de la notation.....	74
C- Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence de fiches de poste.....	74
II- Conditions de mise en œuvre.....	75
III- Elaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).....	76
Conclusion.....	78
Références bibliographiques.....	81
Annexes.....	84
Table des matières.....	119



ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

N° d'ordre	Titres	Pages
1	Répartition des agents du MCTIC par statut	86
2	Répartition des agents du MCTIC par structure	87
3	Répartition des agents du MCTIC par catégorie socioprofessionnelle	88
4	Organigramme	89
5	Répartition du personnel de la DRH par statut	93
6	Répartition du personnel de la DRH par catégorie socioprofessionnelle	94
7	Critères de notation	95
8	Support d'enquête	96
9	Support d'enquête	100
10	Guide d'entretien	104
11	Point des réponses aux questions n°1, n°2 et n°3	105
12	Point des réponses aux questions n°1, n°2 et n°3	108
13	Processus d'élaboration de la fiche de poste	111
14	Exemple de fiche de poste d'un responsable RH	112
15	Modèle de bulletin individuel de notes	114
16	Extrait de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.	117

Annexe n°1 : Tableau de répartition des agents du MCTIC par statut

Statut	Effectif	Pourcentage (%)
APE	203	91%
ACE	20	9%
Total	223	100%

Source : Direction des Ressources Humaines du MCTIC, janvier 2014.

Annexe n°2 : Tableau de répartition des agents du MCTIC par structure

Structure	APE	ACE	Total	Pourcentage (%)
CABINET	41	1	42	18,83%
IGM	9	0	9	4,03%
SGM	19	3	22	9,86%
DRH	8	0	8	3,58%
DPP	15	2	17	7,62%
DRFM	17	2	19	8,52%
DIP	4	1	5	2,24%
DGDM	30	1	31	13,90%
DGCEP	29	3	32	14,34%
DRC	5	3	8	3,58%
FAPA	5	1	6	2,69%
ABP	19	3	22	9,86%
ABSU-CEP	2	0	2	0,89%
TOTAUX	203	20	223	100%

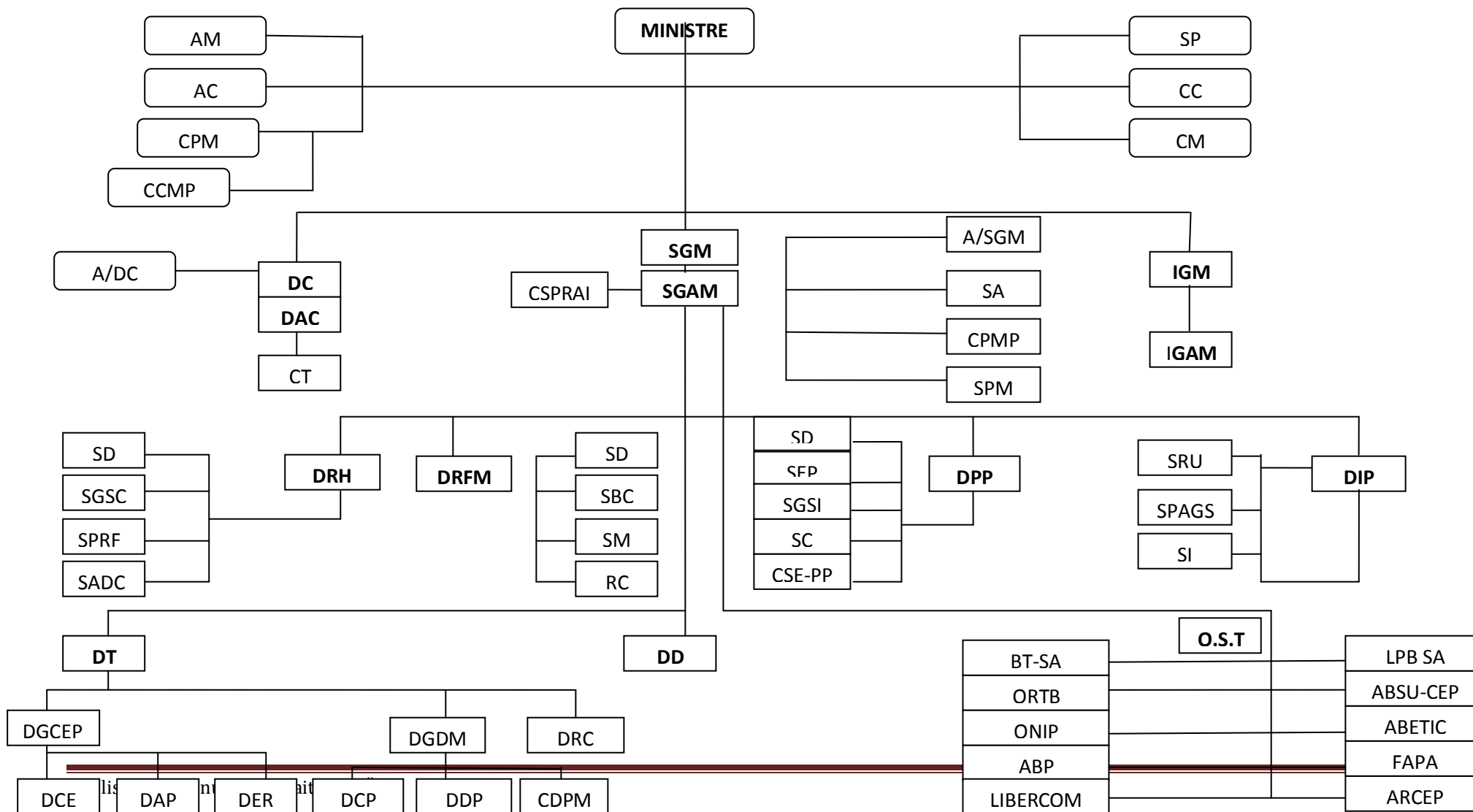
Source : Direction des Ressources Humaines du MCTIC, janvier 2014.

Annexe n°3 : Tableau de répartition des agents du MCTIC par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
A	116	52%
B	35	16%
C	28	13%
D	41	18%
E	3	1%
Total	223	100%

Source : Direction des Ressources Humaines du MCTIC, janvier 2014.

Annexe n° 4 : Organigramme du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication



Légende :

AM : Assistant du Ministre

AC : Attaché de Cabinet

CCMP : Chargé de Protocole du Ministre

CCMP : Cellule de Contrôle des Marchés Publics

SP : Secrétariat Particulier

CC : Cellule de Communication

CM : Chargé de Mission

DC : Directeur de Cabinet

DAC : Directeur Adjoint de Cabinet

A/DC : Assistant du Directeur de Cabinet

CT : Conseiller Technique

SGM : Secrétaire Général du Ministère

SGAM : Secrétaire Générale Adjoint du Ministère

A/SGM : Assistant du Secrétaire Général du Ministère

CSPRAI : Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle

SA : Secrétariat Administratif

CPMP : Commission de Passation des Marchés Publics

SPM : Service du Protocole du Ministère

IGM : Inspecteur Générale du Ministère

IGAM : Inspecteur Générale Adjoint du Ministère

DRH : Direction des Ressources Humaines

SD : Secrétariat de la Direction

SGSC : Service de la Gestion et du Suivi des Carrières

SPRF : Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation

SADC : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

SD : Secrétariat de la Direction

SBC : Service du Budget et de la Comptabilité

SM : Service du Matériel

RC : Régie Centrale

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

SD : Secrétariat de la Direction

SEP : Service des Etudes et de la Prospective

SGSI : Service de la Gestion du Système d' Information

SC : Service de la Coopération

SCE-PP : Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes

DIP : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage

SRU : Service des Relations avec les Usagers

SPAGS : Service de Pré-archivage et de Gestion des Savoirs

SI : Service Informatique

DD : Directions Départementales

DT : Directions Techniques

DGCEP : Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste

DCE : Direction des Communications Electroniques

DAP : Direction des Affaires Postales

DER : Direction des Etudes et de la Recherche

DGDM : Direction Générale du Développement des Médias

DCP : Direction de la Communication Publique

DDP : Direction du Développement de la Presse Privée et de la Publicité

CDPM : Centre de Documentation et de Promotion de la Production Multimédia

DRC : Direction de la Réglementation et de la Coopération

OST : Organismes Sous Tutelle

BT SA : Bénin Télécoms SA

ORTB : Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin

ONIP : Office National d'Imprimerie et de Presse

ABP : Agence Bénin Presse

LPB SA: La Poste du Bénin SA

ABSU-CEP : Agence Béninoise de Service Universel et des Communications Electroniques

et de la Poste

ABETIC : Agence Béninoise des Technologies de l'Information et de Communication

FAPA : Fonds d'Appui à la Production Audiovisuelle

ARCEP : Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la Poste

Annexe n°5 : Tableau de répartition du personnel de la DRH par statut

Statut	Sexe		Effectif	Taux (%)		Taux (%)
	M	F		M	F	
Agents Permanents de l'Etat	6	2	8	75%	25%	100%
Agents Contractuels de l'Etat	0	0	0	0%	0%	0%
Total	6	2	8	75%	25%	100%

Source : Direction des Ressources Humaines du MCTIC, janvier 2014

Annexe n°6 : Tableau de répartition des agents de la DRH par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
A	3	37,50%
B	2	25%
C	1	12,50%
D	2	25%
E	0	0%
Total	8	100%

Source : Direction des Ressources Humaines du MCTIC, janvier 2014.

Annexe n°7 : Critères de notation (Les quatre éléments de la notation)

Les quatre éléments de la notation sont :

- Pour les agents de la catégorie A :
 - 1- Connaissance professionnelle ;
 - 2- Culture générale ;
 - 3- Efficacité et/ou Capacité d'encadrement et de Direction ;
 - 4- Disponibilité et sens du service public.

- Pour les agents de la catégorie B :
 - 1- Connaissance professionnelle ;
 - 2- Sens de l'organisation et méthode dans le travail ;
 - 3- Assiduité et efficacité ;
 - 4- Sens du service public.

- Pour les agents de la catégorie C et D :
 - 1- Connaissance professionnelle ;
 - 2- Ponctualité et assiduité ;
 - 3- Soins et rapidité dans l'exécution des tâches ;
 - 4- Conscience professionnelle.

- Pour les agents de la catégorie E :
 - 1- Ponctualité ;
 - 2- Assiduité ;
 - 3- Soins et rapidité dans l'exécution des tâches ;
 - 4- Tenue dans lesservices

Annexe n°8 : Support d'enquête

- Cible : Agents autres que Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs.

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines et Communication au cycle II de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), nous réalisons une étude visant à faire des propositions pour l'instauration d'un système efficace d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour répondre au présent questionnaire.

Nous vous remercions d'avance de vouloir répondre aux questions ci-dessous posées.

Notre enquête est anonyme.

1- Votre rendement est-il évalué annuellement ?

aJamais

bRarement

cSouvent

dToujours

Si vous avez répondu jamais ou rarement, selon vous, à quoi est-ce dû ?

a La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel

b) La connaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC

C La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques

2- Selon vous, la procédure de notation qui doit normalement être suivie est-elle respectée ?

a) Oui

b) Non

Sinon, à quoi est-ce dû ?

a) L' vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel

b) La connaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC

c) La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques

3- Lorsque vous êtes noté, selon vous la notation est-elle en adéquation avec votre contribution effective et votre qualité de travail ?

a) Jamais

b) Rarement

c) Souvent

d) Toujours

Si vous avez répondu jamais ou rarement, selon vous, à quoi est-ce dû ?

a) Peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC

- a Mo ans
- b 2 à ns
- c 6 à ns
- d Plus ns

7- A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

- a 15 à
- b 26 à
- c 45

Merci pour votre franche collaboration !

Annexe n°9 : Support d'enquête

- Cible : Chefs Division, Chefs de Service et Directeurs.

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines et Communication au cycle II de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), nous réalisons une étude visant à faire des propositions pour l'instauration d'un système efficace d'évaluation du personnel dans l'Administration publique béninoise. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour répondre au présent questionnaire.

Nous vous remercions d'avance de vouloir répondre aux questions ci-dessous posées.

Notre enquête est anonyme.

1- Le rendement de vos collaborateurs fait-il systématiquement objet d'une évaluation annuelle ?

aJamais

bRareme

cSouven

dToujou

Si vous avez répondu jamais ou rarement, selon vous, à quoi est-ce dû ?

a La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel

b La méconnaissance des textes de loi par les ressources humaines du MCTIC

c La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques

2- Selon vous, la procédure de notation imposée par les textes est-elle respectée ?

aOui

Sinon, à quoi est-ce dû ?

a La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel

b La méconnaissance des textes de loi par les ressources humaines du MCTIC

c La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques

3- Lorsque vos agents sont notés, la notation est-elle en adéquation avec leur contribution effective et leur qualité de travail ?

a Jam

b Rai

c Sc

d Te

Si vous avez répondu jamais ou rarement, à quoi est-ce dû ?

a Peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC

b Notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques

4- Une fiche de poste est-elle systématiquement remise à chaque agent ?

a O b Non

Sinon, à quoi est-ce dû ?

a Méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC

b Manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines

c Méconnaissance du rôle de la fiche de poste

Fiche signalétique

5- A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

a Caté

b Caté

c Ca C

d Ca D

e Ca E

6- Quelle est votre ancienneté au MCTIC ?

a Moins de

b 2 ans à 5

c 6 ans à 1

d Plus de

7- A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

a 15 à

b 26 à

c 45 et

Merci pour votre franche collaboration !

Annexe 10 : Guide d'entretien avec les responsables impliqués dans la gestion de l'évaluation du personnel

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines et Communication au cycle II de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), nous réalisons une étude visant à faire des propositions pour l'instauration d'une évaluation efficace du personnel dans l'Administration publique béninoise. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour nous entretenir sur les sujets suivants :

1. La politique de notation des agents du MCITIC.
2. Le processus de notation actuel et son contenu.
3. Les responsabilités assignées aux agents.
4. Les outils utilisés pour l'évaluation et la notation du personnel.
5. Les critères sur lesquels un agent est noté.
6. Avis sur l'évaluation du personnel au MCTIC.

Merci pour votre franche collaboration !

Annexe n°11 : Le dépouillement du questionnaire adressé aux agents autres que Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs

Les pourcentages sont arrondis à l'unité la plus proche

Question n° 1 : Votre rendement est-il évalué annuellement ? Si vous avez répondu jamais ou rarement, selon vous, à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Jamais	22	42%
b	Rarement	30	58%
c	Souvent	0	0%
d	Toujours	0	0%
Total		52	100%
Causes		Nombre	Pourcentage (%)
a	La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel	06	12%
b	La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC	35	67%
c	La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques	11	21%
Total		52	100%

Question n°2 : Selon vous, la procédure de notation qui doit normalement être suivie est-elle respectée ? Sinon à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	07	13%
b	Non	45	87%
Total		52	100%
Causes		Nombre	Pourcentage (%)
a	La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel	04	09%
b	La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC	35	78%
c	La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques	06	13%
Total		45	100%

Question n°3 : Lorsque vous êtes notés, selon vous la notation est-elle en adéquation avec votre contribution effective et votre qualité de travail ? Si vous avez répondu jamais ou rarement, selon vous, à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Jamais	40	77%
b	Rarement	12	23%
c	Souvent	0	0%
d	Toujours	0	0%
Total		52	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	Peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC	35	67%
b	Notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques	17	33%
Total		52	100%

Question n°4 : Les responsabilités qui vous sont assignées sont elles clairement définies dans un document (fiche de poste, profile de poste) qui vous est remis ? Si vous avez répondu non, à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	0	0%
b	Non	52	100%
Total		52	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	Méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC	05	10%
b	Méconnaissance du rôle de la fiche de poste	27	52%
c	Manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines	20	38%
Total		52	100%

Question n°5 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Variables		Nombre	Pourcentage (%)
a	Catégorie A	15	29%
b	Catégorie B	12	23%
c	Catégorie C	10	19%
d	Catégorie D	14	27%
e	Catégorie E	1	2%
Total		52	100%

Question n°6 : Quelle est votre ancienneté au MCTIC ?

Ancienneté		Nombre	Pourcentage (%)
a	0 à 2 ans	0	
b	2 à 5 ans	0	
c	6 à 10 ans	37	71%
d	Plus de 10 ans	15	29%
Total		52	100%

Question n°14 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Ancienneté		Nombre	Pourcentage (%)
a	18 à 25 ans	2	4%
b	26 à 45 ans	39	75%
c	45 ans et plus	11	21%
Total		52	100%

Annexe n°12 : Le dépouillement du questionnaire adressé aux Chefs de Division, Chefs de Service et Directeurs.

Les pourcentages sont arrondis à l'unité la plus proche

Question n° 1 : Le rendement de vos collaborateurs fait-il systématiquement objet d'une évaluation annuelle ? Si vous avez répondu jamais ou rarement, selon vous, à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Jamais	5	25%
b	Rarement	15	75%
c	Souvent		
d	Toujours		
Total		20	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel	04	20%
b	La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC	11	55%
c	La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques	05	25%
Total		20	100%

Question n° 2 : Selon vous, la procédure de notation imposée par les textes est-elle respectée ? Sinon, à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	5	25%
b	Non	15	75%
Total		20	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	La non vulgarisation des textes réglementaires régissant le personnel	01	07%
b	La méconnaissance des textes de loi par les managers de proximité du MCTIC	11	73%
c	La mauvaise foi des supérieurs hiérarchiques	03	20%
Total		15	100%

Question n°3 : Lorsque vos agents sont notés, la notation est-elle en adéquation avec leur contribution effective et leur qualité de travail ? Si vous avez répondu jamais ou rarement, à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Jamais	8	40%
b	Rarement	12	60%
c	Souvent	0	0%
d	Toujours	0	0%
Total		20	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	Peu d'intérêt accordé au système d'évaluation par les ressources humaines du MCTIC	15	75%
b	Notation sujette aux humeurs de certains supérieurs hiérarchiques	05	25%
Total		20	100%

Question n°4 : Une fiche de poste est-elle systématiquement remise à chaque agent ? Sinon, à quoi est-ce dû ?

Réponses		Nombre	Pourcentage (%)
a	Oui	0	0%
b	Non	20	100%
Total		20	100%
	Causes	Nombre	Pourcentage (%)
a	Méconnaissance des spécificités liées au poste de travail par les ressources humaines du MCTIC	01	05%
b	Méconnaissance du rôle de la fiche de poste	11	55%
c	Manque de partage des responsabilités Ressources Humaines entre les managers de proximité et la Direction des Ressources Humaines	08	40%
Total		20	100%

Question n°5 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Variables		Nombre	Pourcentage (%)
a	Catégorie A	12	60%
b	Catégorie B	6	30%
c	Catégorie C	2	10%
d	Catégorie D	0	0%
Total		20	100%

Question n°6 : Quelle est votre ancienneté au MCTIC ?

Ancienneté		Nombre	Pourcentage (%)
a	0 à 2 ans	1	5%
b	2 à 5 ans	3	15%
c	6 à 10 ans	11	55%
d	Plus de 10 ans	5	25%
Total		20	100%

Question n°7 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Ancienneté		Nombre	Pourcentage (%)
a	18 à 25 ans	0	0%
b	26 à 45 ans	17	85%
c	45 ans et plus	3	15%
Total		20	100%

Annexe 13 : Processus d'élaboration de la fiche de poste

Processus d'élaboration d'une fiche de poste	
Étapes	Description
1. Collecte de données	<p>Renseignements utiles pour décrire le poste</p> <p>Règlements en vigueur, tâches, responsabilités, exigences, efforts, conditions de travail, connaissances, éducation, expérience etc...</p> <p>Méthodes : questionnaires, examen des documents, groupe de travail, définition de niveau...</p>
2. Validation	<p>Gestionnaires responsables du poste, spécialistes du travail, expert en matière d'organisation, employés, syndicats, organisation concurrente, organisation équivalente, secteur privé, autres ministères, contrôle de la qualité, modèle fixe.</p>
3. Rédaction de la description	<p>Organisation des données autour des points importants à souligner.</p> <p>Importance relative des fonctions en ordre d'importance. Séquence obligatoire. Défis, Services. Clients. Résultats.</p>
4. Résumé des fonctions	<p>Regroupement des têtes de chapitre de la rédaction</p>
5. Schéma organisationnel	<p>Contexte organisationnel : niveaux supérieurs, latéraux et subordonnés</p>
6. Confirmation	<p>Signature ; Approbation ; Autorités</p>

Annexe 13 : Processus d'élaboration de la fiche de poste

Processus d'élaboration d'une fiche de poste	
Étapes	Description
7. Collecte de données	<p>Renseignements utiles pour décrire le poste</p> <p>Règlements en vigueur, tâches, responsabilités, exigences, efforts, conditions de travail, connaissances, éducation, expérience etc...</p> <p>Méthodes : questionnaires, examen des documents, groupe de travail, définition de niveau...</p>
8. Validation	<p>Gestionnaires responsables du poste, spécialistes du travail, expert en matière d'organisation, employés, syndicats, organisation concurrente, organisation équivalente, secteur privé, autres ministères, contrôle de la qualité, modèle fixe.</p>
9. Rédaction de la description	<p>Organisation des données autour des points importants à souligner.</p> <p>Importance relative des fonctions en ordre d'importance. Séquence obligatoire. Défis, Services. Clients. Résultats.</p>
10. Résumé des fonctions	<p>Regroupement des têtes de chapitre de la rédaction</p>
11. Schéma organisationnel	<p>Contexte organisationnel : niveaux supérieurs, latéraux et subordonnés</p>
12. Confirmation	<p>Signature ; Approbation ; Autorités</p>

Annexe 14 : Exemple de fiche de poste d'un responsable RH

Poste : Directeur des Ressources Humaines

Date :

Rattachement hiérarchique : Secrétaire Général

Catégorie professionnel requise : Cadre A

I- « Cahier de charges »

Description de poste

A- Missions

- Acquérir pour l'organisation les effectifs de personnel nécessaires, en quantité et en qualité, pour atteindre les objectifs à court et moyen terme ;
- Veiller au respect des équilibres entre effectifs et niveau d'activité d'une part, et rémunérations et productivité d'autre part ;
- Réaliser l'équilibre social, en veillant à la satisfaction des besoins moraux, professionnels et matériels des différentes catégories de personnel ;
- Veiller au respect des dispositions légales et conventionnelles qui régissent le personnel

B- Nature et étendue des responsabilités

- Organiser, diriger et contrôler le service tant du point de vue du matériel que de celui des ressources humaines mises à sa disposition ;
- Diriger et superviser ses collaborateurs directs par l'établissement d'objectifs et le suivi des plans d'actions correspondants ;
- Evaluer son personnel ;
- Prendre des mesures propres à assurer la formation de ses collaborateurs, les assister dans l'accomplissement de leurs tâches en vue de développer leur aptitudes professionnelles et spécifiques ;
- Participer au Comité de Direction (CODIR) hebdomadaire ;
- Apporter son appui aux autres directions dans le domaine de la gestion quotidienne de leurs ressources humaines ;
- Représenter l'entreprise, à la demande du directeur général, dans les manifestations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Responsabilités spécifique

- Coordonner l'ensemble des activités des services rattachés à la DRH ;
- Organiser la mise en œuvre et le suivi des politiques de GRH dans l'entreprise, notamment le recrutement, la rémunération, la formation, la promotion, la communication et la motivation ;
- Analyser et exploiter les rapports trimestriels relatifs au tableau des effectifs dans les directions ;
- Suivre les indicateurs du tableau de bord général de RH ;
- Elaborer et suivre l'exécution du budget chapitre personnel de l'entreprise.

II- Compétences requises de base et additionnelles

A- Exigences de poste

1- Connaissances

Le poste requiert une véritable connaissance de la législation du travail, de la sociologie et de l'économie d'entreprise.

2- Expériences professionnelles

Une expérience d'au moins 5 ans à un poste de gestion des RH

3- Autres aptitudes requises

- Grande disponibilité ;
- Grande capacité de communication et de négociation ;
- Aptitude à prendre des décisions ;
- La connaissance de l'outil informatique constitue un atout

B- Degré d'autonomie

- Grande autonomie et grande latitude de décisions opérationnelles
- Décisions financières limitées au budget alloué

Annexe 15 : Modèle de bulletin individuel de notes

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

.....

(80 ex P. 38 - N° 47)

BULLETIN INDIVIDUEL DE NOTES

CADRE :

A N N E E 2 0

(de l'établissement du bulletin)

Nom et prénoms :

Lieu et date de naissance :

Etat ou profession avant d'entrer dans le service :

Situation militaire :

Classe de recrutement :

Diplômes : {

Date de nomination à un emploi par l'Administration :

Régime des pensions :

Date de nomination dans le cadre :

Grade et classe actuels :

Date de promotion dans la classe actuelle :

Interruption de service : { durée :

cause :

Dialectes parlés :

Distinctions honorifiques :

Date de mariage :

Nom et date de naissance des enfants vivants :

Adresse de la famille :

(indiqué le degré de parenté)

NB : Pour la transmission des bulletins de notes des agents techniques en services dans les Districts, il y a lieu de se conformer aux indications ci-après :

Ils doivent être notés par leur chef immédiat (Médecin chef du centre de l'assistance médicale africaine, Chef de subdivision des Travaux Publics, Chef de Circonscription agricole, Receveur ou Gérant des Postes, Télégraphies, Directeur d'école Chef du bureau des Douanes, etc), qui transmettra les bulletins de notes au Chef de la Commune Rurale : celui-ci après avoir annotés enverra au Chef de District qui à son tour y consignera

RELEVÉ GÉNÉRAL DES SERVICES

Durée des services calculée jusqu'au 31 Décembre 200 décision faite des interruptions

INDICATION DES SERVICES	ANS	MOIS	JOURS
Services militaires constatés			
Services civils donnant droit à la pension			
Services civils ne donnant pas droit à la pension			
TOTAL DES SERVICES AU 31 DECEMBRE 200			

DETAILS DES SERVICES

1° Durée du service militaire :.....

2° PROMOTIONS

3° MUTATIONS

L'Agent est-il proposable pour un avancement ? (1)

A _____, le _____ 20....

(Signature de l'agent)

- (1) A remplir par l'intéressé
- (2) Date d'établissement du bulletin

- (1) Chef immédiat
- (2) Chef de commerce rural
- (3) Chef de district
- (4) Chef de service

NOTES DU⁽¹⁾

- Connaissance professionnelle
- Ponctualité et assiduité
- Soins et rapidité dans l'exécution des tâches
- Conscience professionnelle

A _____, le _____ 20....

Proposition :

NOTES DU⁽²⁾

A _____, le _____ 20....

Proposition :

NOTES DU⁽³⁾

A _____, le _____ 20....

Proposition :

NOTES DU⁽⁴⁾

A _____, le _____ 20....

Cote :

Proposition :

Annexe 16 : Extrait de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat (Les quatre articles consacrés au système d'évaluation des agents dans l'Administration publique)

- Article 52 : « 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 son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur.

Les conditions générales de notation ainsi que les divers éléments à prendre en compte pour l'appréciation de l'Agent Permanent de l'Etat sont déterminés par décret. Le bulletin de notes doit être parvenu au ministère chargé du Travail au plus tard le 15 octobre de chaque année ».

- Article 53 : « Le pouvoir de notation appartient au Ministre dont dépend l'Agent Permanent de l'Etat. Toutefois, les personnels en services détachés sont notés par les responsables des organismes auprès desquels ils sont détachés.

L'Agent Permanent de l'Etat admis à suivre un stage de formation de perfectionnement d'une durée supérieure à six (6) mois est noté par le Directeur du stage. ».

-Article 54 : « Les propositions de note et l'appréciation sont faites en Comité de Direction sur l'initiative du responsable de l'unité de production. A cet effet, le comité de direction devra s'entourer de toutes les garanties.

Constitue une faute disciplinaire le fait pour le responsable du service :

- de s'abstenir de réunir le Comité de Direction pour noter ses collaborateurs ;
- de les noter avec légèreté ou mauvaise foi. ».

- Article 55 : « Pour chacun des éléments de notation à prendre en considération, il est établi une note chiffrée partielle selon un barème de un à cinq et correspondant aux qualifications suivantes :

- un : mauvais ;
- deux : médiocre ;
- trois : passable ;
- quatre : bon ;
- cinq : très bon.

La note chiffrée globale de l'Agent Permanent de l'Etat exprimée de quatre à vingt est égale au total des points ainsi obtenus pour chacun des quatre éléments de la notation.

Les notes inférieures à 12/20 ou égales à 20/20 doivent être motivées et faire l'objet d'un rapport spécial.

Chaque agent doit avoir auprès du responsable de l'unité de production un dossier personnel qui doit le suivre tout au long de sa carrière ; ce dossier doit contenir nécessairement ampliation de toutes les décisions susceptibles de permettre d'apprécier l'agent concerné pendant toute sa carrière.».