



République du Bénin

****

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)

****

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

****

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de licence professionnelle en sciences économiques

MENTION: **Economie et Gestion des Structures Sanitaires (EGSS)**

THEME :

ANALYSE DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL DU CENTRE NATIONAL HOSPITALIER ET UNIVERSITAIRE HUBERT KOUTOUKOU MAGA (CNHU-HKM) de Cotonou

Réalisé et présenté par :

Grâce Manhougbé HOUNDE **&** **Jean-Hugues Jerry SOSSOU**

Sous la direction de

Dr. Gilles Armand SOSSOU

Enseignant-Chercheur à la
FASEG /UAC

Année académique : 2018-2019

AVERTISSEMENT

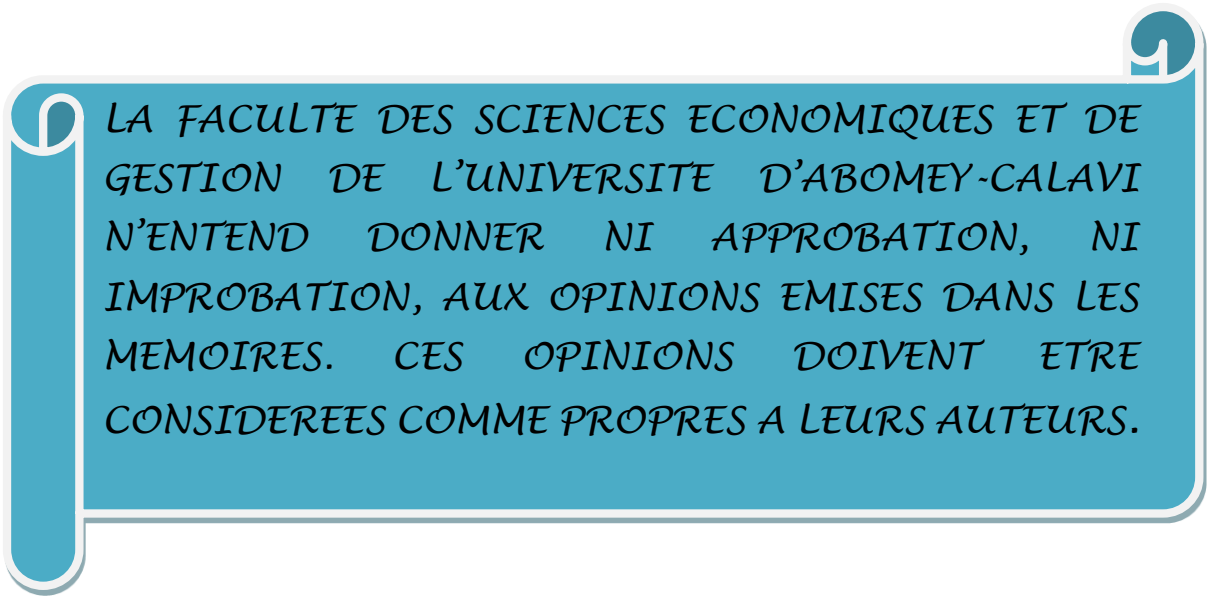


TABLE DES MATIERES

Table des matières

AVERTISSEMENT 2
TABLE DES MATIERES....3
DEDICACE 1 7
DEDICACE 2 8
REMERCIEMENTS....9
DEFINITION DES SIGLES ET ACRONYMES....10
LISTE DES TABLEAUX 12
RESUME....13
ABSTRACT 13
INTRODUCTION 14
CHAPITRE 1: Cadre institutionnel de l'étude 16
Section 1: Présentation du CNHU-HKM 16
Paragraphe 1: Historique, situation géographique, statut juridique et activités du CNHU-HKM 16
A. Historique 16
B. Situation géographique du CNHU-HKM 17
C. Statut juridique et activités du CNHU-HKM....17
Paragraphe 2 : Missions, objectifs, fonctionnement, ressources et environnement du CNHU-HKM 17
A. Missions et objectifs du CNHU-HKM....17
B. Fonctionnement du CNHU-HKM....18
1. Les organes de directions 18
2. Les directions et services du CNHU-HKM....18
a. Plateau technique....18
b. Plateau organisationnel....19
C. Les ressources du CNHU-HKM 20
1. Les ressources humaines du CNHU-HKM 20
Tableau N°1 : Répartition de l'effectif du personnel du CNHU-HKM selon les critères de la direction des ressources humaines 21
2. Les ressources matérielles du CNHU-HKM 21
3. Les Ressources financières du CNHU-HKM....22

Tableau N°2 : Présentation des budgets annuels du CNHU-HKM 23
D. Environnement du CNHU-HKM 23
1. Micro environnement du CNHU-HKM 23
a. Les clients du CNHU-HKM 23
b. Les fournisseurs du CNHU-HKM 23
c. Les concurrents du CNHU-HKM 24
2. Macro-environnement du CNHU-HK.....24
Section 2 : Le déroulement du stage au CNHU-HKM 24
Paragraphe 1 : Tâches menées au cours du stage 24
Paragraphe2 : Les expériences acquises et les difficultés rencontrées au cours du stage. 25
A. Les expériences acquises au cours du stage 25
B. Les difficultés rencontrées au cours du stage et les suggestions.....25
1. Les difficultés rencontrées au cours du stage 25
2- Les suggestions.....25
CHAPITRE 2 : Cadres théoriques et méthodologique de l'étude 26
Section 1 : Cadre théorique de l'étude 26
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude.....26
A. Problématique de l'étude 26
B. Objectifs et hypothèses 27
1. Objectifs 27
2. Hypothèses.....28
- 28
- 28
Paragraphe 2 : Revue de la littérature 28
A. Notion d'évaluation et définition de quelques concepts.....28
1. Définition du Système d'évaluation.....28
2. Définition du Personnel.....29
3. Définition des Ressources Humaines.....29
4. Définition de la Performance du personnel 29
5. Définition de l'Appréciation du personnel 30
6. Définition de la Notation du personnel 30
7. Définition de la Motivation du personnel.....30

B. Historique de l'évaluation du personnel 30
C. Les objectifs de l'évaluation du personnel.....31
D. Les critères de l'évaluation du personnel 32
1. Pour de simples ouvriers, les critères seront.....32
2. Pour les cadres et conseillers 32
3. Des critères spécifiques aux dirigeants 32
E. Les méthodes d'évaluation du personnel.....32
1. Les méthodes traditionnelles fondées sur l'application des traits de la personnalité.....33
2. Les méthodes axées sur le niveau d'atteinte des objectifs dans les taches bien identifiées. 33
a. Les méthodes par objectifs 33
b. Les autres méthodes 33
F. Les différents types d'évaluations du personnel 34
1. L'entretien individuel personnel 34
2. L'entretien collectif du personnel.....34
3. L'évaluation multi sources ou le 360° 34
4. L'évaluation selon « L'assessment center 35
5. Autres types d'évaluation.....35
G. Utilité de l'évaluation du personnel 35
1. Utilité de l'évaluation du personnel pour l'entreprise.....36
2. Les intérêts et les limites de l'évaluation du personnel.....37
H. Contribution antérieures 38
Section 2 : Cadre conceptuel et méthodologique de l'étude 40
Paragraphe 1 : Cadre conceptuel de l'étude 40
A. Le processus du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM.....40
Tableau N°3 : Classification professionnelle des Agents d'exécutions.....41
Tableau N°4 : Classification professionnelle des Agents de maitrise 42
Tableau N°5 : Classification professionnelles des Cadres et assimilés 43
Schéma N°1 : Les catégories de personnel du CNHU-HKM 44
.....44
1. La notation chiffrée 45
2. L'Appréciation globale.....45
C. Type, période de l'étude 47

D. Données de l'étude 47
Paragraphe 2: Outils ou méthodes de collecte et d'analyse des données 47
A. Outils et méthode de collecte des données 48
B. Méthodes d'analyses 48
CHAPITRE 3 : Présentation et analyses des résultats. 49
Section 1: Présentations des résultats 49
Paragraphe 1 : Les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM 49
Paragraphe 2: Efficacité du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM 50
Section 2 : Analyse des résultats, suggestions et conditions de mise en œuvre 50
Paragraphe1 : Analyse des résultats 50
A. Analyse des éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM 50
B. Analyse du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM 51
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre 52
A. Suggestions 52
A l'endroit des autorités administratives du CNHU-HKM 52
A l'endroit du ministère de la santé 52
B. Conditions de mise en œuvre des solutions 52
CONCLUSION 54
ANNEXES 56

DEDICACE 1

A :

Mes parents Sophie GBAGUIDI et Justin HOUNDE

Mes frères et sœurs

Grâce Manhougbé HOUNDE

DEDICACE 2

A :

Mes parents Vickey SOSSOU et Parfaite KAKPO

Ma tante Angèle MINTCHONHOUN

Mes frères et sœurs

Jean-Hugues Jerry SOSSOU

REMERCIEMENTS

Ce travail parachève la formation pour le Diplôme de Licence Professionnelle en Economie et Gestion des Structures Sanitaire reçue pendant trois années à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi. Nous voudrions ici nous acquitter d'un agréable devoir. Celui d'exprimer notre gratitude envers toutes les personnes qui, en contribuant à la réalisation de ce travail, ont aussi porté une pierre à l'édifice de notre vie. Nous exprimons nos très sincères remerciements particulièrement :

- Au Docteur Gilles Armand SOSSOU qui, bien que très sollicité, est resté très disponible dans la direction de ce travail. Ses observations et suggestions nous ont été d'un précieux concours dans la conception et la réalisation de ce mémoire,
- A Monsieur Koffi Alexandre SOSSOU, le Directeur Général par intérim du CNHU-HKM, pour nous avoir donné l'autorisation de recherche dans l'hôpital.
- A Monsieur Hyppolite HOUNDELADJI pour ses conseils et pour son soutien financier que nous ne pourrons oublier ; nous tenons aussi à remercier messieurs Ruffin DEGNON, Paul HOUNSA, Sourou AHOGA pour leurs sollicitudes et leurs disponibilités.
- Au Professeur Denis ACCLASSATO, Doyen de notre Faculté pour nous avoir permis de bénéficier de cette formation. Que tout le corps professoral de la FASEG trouve ici notre gratitude.
- Aux membres du jury pour avoir accepté de consacrer de leur précieux temps à l'appréciation de ce travail. Ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans la généreuse contribution d'un grand nombre d'autres personnes ;
- A nos collègues, amis apprenants en Economie et Gestion des Structures Sanitaires pour tant d'efforts, de joie, de sacrifice et des heures de travail partagées ;
- A nos parents, frères, sœurs et à tous ceux qui nous ont soutenus de près ou de loin.
- Mme Christelle HOUNDE et son époux, HAZOUME Césaire et son épouse pour tant d'affection et de conseils à notre égard, à notre maman GBAGUIDI Sophie pour son encouragement à notre endroit tout au long de notre cursus, à Nicolas DOSSOU, Pamela AHISSOU, Romaric ATCHOTIN, Damase MAMA, Dubois METCHONHOUN, Gilbert MEDETO et les couples Herman et Fa SOSSOU, Egy et Ivonne SOSSOU pour leurs soutiens et conseils.

  A tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin dans la réalisation de ce travail et dont les noms n'ont pas été cités.

DEFINITION DES SIGLES ET ACRONYMES

AC : Agent Comptable

APE : Agent Permanent de l'Etat

C/SPM : Chef du Service Paramédical

CNHU-HKM : Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou Maga

DAM : Direction des Affaires Médicales

DB : Direction du Budget

DAE : Direction des Affaires Economiques

DG : Directeur Général

DRH : Direction des Ressources Humaines

DPPO : Direction Participative Par Objectifs

DPO : Direction Par Objectifs

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

FNUAP : Fonds des Nations-Unies pour la Population

FSS : Faculté des Sciences de la Santé

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HOMEL : Hôpital de la Mère et de l'Enfant

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

MS : Ministère de la Santé

OMS : Organisation Mondiale de la Sante

PAF : Particulier à leurs Frais

PCB : Personal Business Commitment

RH : Ressource Humaine

SAC : Service de l'Accueil et de la Clientèle

SED : Service d'Exploration Diagnostics

SELOD : Service de l'Engagement, de Liquidation et d'Ordonnancements des Dépenses

SME : Service de la Mère et l'Enfant

SSH : Service Social Hospitalier

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Répartition de l'effectif du personnel du CNHU-HKM selon les critères de la direction des ressources humaines …… 21

Tableau N°2 : Présentation des budgets annuels du CNHU-HKM……23

Tableau N°3 : Classification professionnelle des Agents d'exécutions……....41

Tableau N°4 : Classification professionnelle des Agents de maitrises ……....42

Tableau N°5 : Classification professionnelles des Cadres et assimilés 42

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N°1 : Les catégories de personnel du CNHU-HKM……..44

Schéma N°2 : Description de la procédure du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM ……45

RESUME

Le présent mémoire analyse le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM de Cotonou. L'objectif général de ce mémoire est d'analyser le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM de Cotonou. L'étude rétrospective s'est déroulée sur la période de 2015 à 2017soit 3 observations. Les données utilisées proviennent de la direction des ressources humaines de l'hôpital. Pour tester les hypothèses et atteindre les objectifs nous avons utilisé la technique d'audit afin d'effectuer une analyse comparative des données disponibles. Comme donné le CNHU évalue son personnel chaque trimestre et l'évaluation se déroule en deux étape : la notation et l'appréciation globale, les critères sont aux nombres de 11, ils ne disposent pas d'une fiche de poste et d'évaluation bien détaillé, 90% des personnels affirment que le système est inefficace. Après analyse des résultats obtenus, nos hypothèses sont validées. L'analyse nous a permis de conclure que les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM ne sont pas en adéquation avec le travail qui lui est demandé et que le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM n'est pas efficace.

Mots clés: Système- Evaluation- personnel- Analyse- CNHU-HKM

ABSTRACT

This paper analyzes the staff evaluation system of the CNHU-HKM. The general objective of this thesis is to analyze the staff evaluation system of the CNHU-HKM of Cotonou. The retrospective study was conducted over the period from 2015 to 2017. The data used come from the hospital's human resources department. To test the hypotheses and achieve the objectives we used the audit technique to perform a comparative analysis of the credible data. As given the CNHU assesses its staff each quarter and the assessment takes place in two stages: the rating and the overall assessment, the criteria are 11 in number, the do not have a job and assessment sheet well detailed,90% staff say the system is ineffective. After analyzing the results obtained, our hypotheses are validated. The analysis allowed us to conclude that the elements of appreciation of the staff of the CNHU-HKM are not in adequacy with the work which is asked of it and that the system of evaluation of the personnel of the CNHU-HKM are not effective.

Key Words: System- Evaluation- staff- Analyse- CNHU-HKM

INTRODUCTION

La santé selon l'OMS (1946) est "un état complet de bien-être physique, mental et social ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Elle est le premier élément que tout individu doit préserver, que toute nation doit garantir à sa population avant de penser à amorcer n'importe quel processus de développement. Pour atteindre son objectif en matière de santé qui est de garantir pour tous "un accès équitable aux soins de santé" notre pays le Bénin a opté pour la création dans les années 90 des centres hospitaliers et universitaires, ce qui fut le cas du Centre National Hospitalier et Universitaire de Cotonou devenus le CNHU-HKM sous le décret n° 490/PR/MSPAS du 21 décembre 1966. Le CNHU-HKM est un établissement de référence national, il assure des prestations de soins préventifs, curatifs, promotionnels et ré-adaptatifs. Au rang de ses missions figurent donc en bonne place le bien-être de toute la population nationale et le développement de la recherche dans le domaine de la santé. Pour autant, ce centre se donne les moyens d'avoir le personnel le mieux qualifié. Cependant, malgré le degré de leur qualification, les agents du CNHU-HKM ne peuvent déroger au principe d'évaluation propre à toute entreprise, fut-elle étatique.

Pour Peter (1985) l'évaluation du personnel permet à l'organisation de réaliser des objectifs qui se présentent à plusieurs niveaux comme la planification des effectifs, la rémunération et les primes, la formation, la promotion et la communication. L'évaluation permet également aux employés de s'améliorer constamment. Malheureusement, le Centre National Hospitalier Universitaire Hubert KOUTOUKOU MAGA (CNHU-HKM) qui est le dernier recours en matière de prise en charge des patients malgré les multiples reformes apportées dans cet hôpital, ne dispose pas d'un système d'évaluation irréprochable. Alors, comment peut-on encore souffrir pour un outil d'amélioration qui normalement devrait contribuer à la motivation du personnel? C'est pour apporter les réponses à cette question que nous nous proposons de mener la présente étude. Nous essayerons dans un premier temps, d'analyser le système d'évaluation du personnel en vue de mettre en relief ses éventuelles insuffisances et dans un second temps, nous ferons des propositions pour son amélioration.

Dès lors, nous avons jugé utile de porter notre attention sur les possibilités d'amélioration de l'évaluation du personnel du CNHU-HKM. Ainsi, en choisissant de porter notre réflexion sur le thème : « ***Analyse du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM*** **de Cotonou**».

Ce travail s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention des crédits associés au diplôme de Licence Professionnelle en Sciences Economique, Spécialité

Economie et Gestion des Structures Sanitaires(EGSS) à la Faculté des Sciences Economiques et Gestion de l'Université d'Abomey Calavi (FASEG/UAC). Il s'agit donc pour nous après avoir énuméré les insuffisances liées à l'évaluation du personnel du CNHU-HKM de proposer quelques suggestions qui ne suffiront guère à satisfaire de façon complète les aspirations des dirigeants mais qui tout au moins, permettront d'améliorer certains aspects administratifs et techniques de la gestion du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM. Le développement de ce thème s'articule essentiellement autour de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel de l'étude ; le deuxième chapitre traite du cadre théorique et méthodologique de l'étude et enfin, le troisième et dernier chapitre aborde la présentation, l'analyse des résultats, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE 1: Cadre institutionnel de l'étude

Ce chapitre est respectivement consacré à l'historique, aux objectifs, aux missions et activités du CNHU-HKM. Il s'articule autour de deux sections.

Section 1: Présentation du CNHU-HKM

Cette section porte sur l'historique, les objectifs et les missions du CNHU-HKM de Cotonou.

Paragraphe 1: Historique, situation géographique, statut juridique et activités du CNHU-HKM

Dans ce paragraphe, nous allons présenter l'historique, la situation géographique, le statut juridique et les activités du CNHU-HKM.

A. Historique

Autrefois, le Dahomey ne disposait d'aucun hôpital de référence. La seule ambulance de Cotonou qui existait ne répondait pas aux besoins du pays en couverture sanitaire. Il fut donc nécessaire de créer au lendemain des indépendances, un hôpital de référence. Cet hôpital, appelé hôpital de Cotonou fut créé par la loi N° 62-36 du 30 octobre 1962 qui le dote d'une autonomie financière. En 1996, l'hôpital autonome de Cotonou, change de statut et devient « Centre National Hospitalier » par le décret N° 490/PR/MSPAS du 21 Décembre 1966. Ce centre prend un caractère universitaire avec la création de l'Université de Dahomey et devient par le décret N° 73-8 du janvier 1973 « Centre National Hospitalier Universitaire de Cotonou ». Le décret N° 91-77 du 13 mai 1993 a été modifié par le décret N° 2012-422 du 06 Novembre 2012 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du CNHU-HKM.

Suite à cette réhabilitation du CNHU-HKM et dans le souci d'immortaliser la mémoire du premier Président de la République du Bénin, son Excellence le Président Hubert Koutoukou MAGA, initiateur de cet hôpital, le CNHU est devenu « Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA » (CNHU-HKM) à l'occasion de l'inauguration de l'unité de Scannographie le 03 Décembre 2001. Avec le décret 2012-272 du 13 Aout 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de la santé, le CNHU-HKM fait partie de l'Espace Hospitalier et Universitaire (EHU).

B. Situation géographique du CNHU-HKM

Géographiquement, le CNHU-HKM est situé à Cotonou. Il s'étend sur une superficie de 10 hectares. Il est limité au Nord par le camp Guézo, au Sud par la présidence de la République, à l'Ouest par la Faculté des Sciences de la Santé(FSS) et à l'Est par l'Institut National Médico-Social (INMES).

A l'intérieur de l'hôpital, une circulaire encercle les services hospitaliers et permet l'accès aux différentes structures. C'est dans cette sphère géographique que le CNHU-HKM poursuit l'accomplissement de sa mission à travers l'organisation de ses structures. Il a une durée de vie illimitée et dispose d'un effectif de mille cent quarante-huit (1.148) agents en 2019 (ressources humaines du CNHU-HKM).

C. Statut juridique et activités du CNHU-HKM

Le CNHU-HKM est une entreprise sous contrôle public. Il n'a pas d'actionnaire ou associés principaux. Le CNHU-HKM mène plusieurs activités pour le plus grand bien des populations. Au nombre de ces activités nous pouvons citer : les soins à la population ; la formation et l'enseignement ; la recherche scientifique. Ces activités citées répondent bien à ses missions qu'il exerce à travers ses différents services. A la suite de l'historique et des activités nous abordons les missions et objectifs du CNHU-HKM.

Paragraphe 2 : Missions, objectifs, fonctionnement, ressources et environnement du CNHU-HKM.

Les missions du CNHU-HKM s'énoncent à travers son objet social.

A. Missions et objectifs du CNHU-HKM

Le CNHU-HKM a pour principales missions : d'une part, assurer en permanence l'accueil des malades et les soins à savoir l'accueil et le traitement des urgences par l'intermédiaire du service médical d'accueil des urgences, des services pédiatriques, de la clinique universitaire de gynécologie obstétrique, du service polyvalent d'anesthésie et de réanimation ; l'accueil des consultants dans des services de consultations externes; l'hospitalisation des malades dans les différents services et d'autre part d'assurer les missions de formation à savoir la formation clinique des étudiants et des médecins spécialistes en médecine, chirurgie, gynécologie, pédiatrie et autres, garantie par l'ensemble des services ; la formation du personnel paramédical assurée par l'institut National Médico-Social les écoles professionnelles de santé et de gestion d'administration de la

place. Les objectifs globaux du CNHU-HKM visent à satisfaire la population en matière de : Soins de santé ; recherche scientifique ; formation et enseignement. Les objectifs du CNHU-HKM ne seront pleinement atteints qu'au regard de son fonctionnement optimal et de son environnement.

B. Fonctionnement du CNHU-HKM

Le CNHU-HKM fournit des prestations de service, il est amené à réaliser de nombreuses fonctions qui s'enchainent et se combinent.

1. Les organes de directions

L'administration du CNHU-HKM est animée par un Directeur General aidé dans sa charge par le Directeur Général Adjoint

Le Directeur Général assure la gestion quotidienne de l'hôpital et met en exécution les décisions prises par le conseil d'administration. Il est l'ordonnateur, le comptable du budget de l'établissement et veille à son application. Il est tenu responsable devant le conseil d'administration du développement des activités du CNHU-HKM. Il est nommé par décret sur proposition du ministre de la santé après avis du conseil d'administration.

Le Directeur Général Adjoint est le Directeur administratif et financier de l'établissement assurant la corroboration des actions au niveau de tous les services. Il est le suppléant du Directeur Général. Il est nommé par arrêté du ministre de la santé. Il y a lieu de faire remarquer qu'aujourd'hui les deux Directeurs Généraux sont nommés par décret contrairement à ce que prévoient les textes du centre. De même depuis octobre 2007, il a été mis à la disposition de l'hôpital un agent comptable public, ce que les textes n'ont également pas prévu. Le Directeur est soutenu dans ses actions par les chefs services techniques et administratifs.

2. Les directions et services du CNHU-HKM

Le fonctionnement du CNHU-HKM s'opère sur deux plateaux à savoir : le plateau technique et le plateau administratif par les organes de gestions.

a. Plateau technique

Le plateau technique est l'ensemble des équipements et infrastructures indispensables dans un service hospitalier. Ici, il existe une seule direction qu'est la Direction des Affaires Médicales. Elle est composée des services suivants : les services chirurgicaux et de spécialités chirurgicales (chirurgie pédiatrique, chirurgie viscérale, chirurgie traumatologie ; chirurgie externe et urologie) ; Les Services de médecine et spécialités médicales (service d'aide médicale); les Services de Mère

et l'Enfant(SME), les Services Explorations Diagnostics(SED); les Services Social Hospitalier (SSH); Service des Soins Paramédicaux (SSP);les Services de la Qualité des Soins (SQS); les Service Hospitalier de la Pharmacie (SHP), les Service de la Formation et de la Recherche Médicale (SFRM).

L'effectivité des prestations médicales et paramédicales n'est possible que grâce à une bonne gestion de tout ce qui concourt au bien-être des malades. Ce rôle est assuré par le plateau administratif.

b. Plateau organisationnel

Ce plateau est composé de services et directions purement administratifs à savoir : la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui est chargée de la gestion des ressources humaines et du suivi de la carrière du personnel de l'hôpital, de la gestion de la formation et du recyclage, de la planification et de l'utilisation rationnelle des effectifs et des compétences et de la vulgarisation des différents textes régissant la vie et le fonctionnement de l'hôpital. Il est subdivisé en trois services à savoir : le Service Administratif et de Gestion des Carrières (SAGC) ; le Service de la planification, du recrutement et de la formation (SPRF) ; le Service du dialogue Social et des Contentieux (SDSC).

La Direction des budgets est composée de deux services : le service du budget et le service de la facturation. L'agence comptable s'occupe du paiement des dépenses, de la comptabilité générale, de la gestion prévisionnelle de la trésorerie et du recouvrement des créances.
Cette agence est composée de deux services que sont : le Service Financier et de la Comptabilité Générale (SFCG) et le Service de la Comptabilité des Matières et de la Compatibilité Analytique (SCMCA).

Il y a enfin, la Direction des Affaires Economique, on distingue quatre services qui sont : le Service des engagements, des liquidations et de l'ordonnancement des dépenses (SELOD) ; le Service des infrastructures et de la logistique(SIL) ; le Service de la Maintenance et de l'Equipement (SME) ; le Service de l'Accueil et de la Clientèle (SAC) assure l'accueil et la gestion des malades depuis leur entrée jusqu'à leur sortie de l'hôpital. Il a aussi pour attributions l'établissement des factures des prestations fournies aux clients ainsi que leur distribution en liaison avec la structure chargée du recouvrement, de la gestion de la morgue, de la gestion des états civils, des problèmes médico-légaux et la prise en charge des usagers indigents, en collaboration avec le service hospitalier.

C. Les ressources du CNHU-HKM

On distingue trois types de ressources à savoir : les ressources humaines, matérielles et financière au CNHU-HKM

1. Les ressources humaines du CNHU-HKM

L'homme est et demeure le facteur le plus important dans toute institution. Ainsi le CNHU-HKM compte à la date d'aujourd'hui un effectif assez important en matière de ressources humaines. Selon les informations recueillies à la Direction des Ressources Humaines, l'hôpital est animé par mille cent quarante-huit (1.148) agents en 2019. Par ailleurs le CNHU-HKM dispose de 181 agents Permanents de l'Etat et 967 agents qui relèvent de la convention collective. On appelle Agents Permanents de l'Etat ceux qui sont envoyé par l'Etat et Agents de la convention collectif ceux qui sont recruté par le CNHU-HKM même. Chaque catégorie d'agent sont évalué suivants un système donné. Les agents qui relève des fonctions publics sont évalué par le système d'évaluation globale des agents de l'Etat alors que ceux de la convention collectif sont évalué suivants des critères donnés. Selon ce système, tous les deux ans y a question d'échelon et de grade. Au regard du temps qui nous ai donné, nous ne voulons pas nous intéressé au Agents Permanents de l'Etat ou à leur système d'évaluation mais aux agents qui relève de la convention collective.

La répartition de l'effectif du personnel du CNHU-HKM selon les critères de la direction des ressources humaines se présente dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°1 : Répartition de l'effectif du personnel du CNHU-HKM selon les critères de la direction des ressources humaines

STATUTS Professionnelles Catégories pro-	Conventions collectives (effectif du CNHU)	APE/ACE	TOTAL	Pourcentage
Personnel Paramédical	722	58	780	67,94%
Personnel Médical	0	115	115	10,02%
Personnel Administratifs	245	8	253	22,04%
Total	967	181	1148	100%
Pourcentage	84,23%	15,77%	100%	100%

Source : Conception des auteurs selon les données recueillies de la DRH

Le CNHU-HKM étant un hôpital de référence en matière de prise en charge des patients et d'une bonne qualité de soins est animé par un nombre très important de personnel. Il est composé de mille cent quarante-huit (1.148) agents dont le personnel paramédical (qui a le plus grand effectif, avec un pourcentage de 67,94%), du personnel administratifs qui réunit un pourcentage de 22,04% et enfin du personnel médical avec un pourcentage de 10,02%. Par ailleurs de ce tableau on conclure aussi que le CNHU dispose de 15,77% d'Agents Permanents de l'Etat et 84,23% d'Agents qui relève de la Conventions collectives.

2. Les ressources matérielles du CNHU-HKM

Doté d'une capacité de 622 lits, le CNHU-HKM dispose actuellement pour accomplir sa mission, de deux blocs opératoires dont certains équipements ont été renouvelés tels que la table d'opération, la table d'anesthésie et le poupinel pour la stérilisation du matériel. Il dispose également d'un bloc d'analyse bio médical équipé d'un appareil d'électrophorèse, d'un service d'imagerie médicale équipé d'appareils tels que la radio, de développeuse automatique, d'appareil d'échographie, d'une unité de gastro-entérologie équipé d'un appareil d'endoscopie digestive, de maternité équipée en tables d'accouchement, tables de réanimation bébé, de moniteur radioscope etc. L'hôpital a à son actif un service de stomatologie équipé de fauteuils dentaires, une unité de

santé au travail équipée d'un audiomètre, d'un spiromètre et d'une unité de cardiologie équipée des appareils de cardiologie. Il a à son actif d'une unité de scannographie, d'une unité de dialyse, d'un service d'hygiène hospitalière, d'un service de la maintenance, d'un garage, de deux magasins dont le magasin central et le magasin de l'unité de dialyse, d'une buanderie, d'une taillerie, de cuisine et de restauration. Il dispose des laboratoires de biochimie, d'hématologie, de bactériologie, de parasitologie et de banque de sang. Pour le transport des malades, le CNHU-HKM dispose des véhicules au titre de SAMU et des ambulances, en ce qui concerne les véhicules administratifs le directeur général a à sa disposition deux véhicules. Disposant de plusieurs services et sous services, le CNHU-HKM est entouré de plusieurs bâtiments portant des statuts de clinique universitaire guider chacun par un chef service. Le bloc administratif est répartit en deux bâtiments, au sein de l'hôpital nous avons trois caisses de payement des factures et enfin une pharmacie.

3. Les Ressources financières du CNHU-HKM

Les ressources financières du CNHU-HKM, en tant qu'Etablissement public à caractères social et scientifique, sont constituées par :

Les recettes provenant des consultations, des actes et soins médicaux, chirurgicaux, des forfaits d'hospitalisation journaliers et des divers examens de laboratoires, d'imagerie, etc. Ces recettes du Centre sont perçues dans les conditions ci-après :sur les budgets employeurs lorsqu'il s'agit des Agents de l'Etat, des Agents des Forces Armées ou des Agents des Sociétés et des Offices d'Etat ou privés ; sur les Agents émargeant au budget national, aux budgets des structures ci-dessus énumérées et des Collectivités Locales, le ticket modérateur représentant leur participation au financement de leur prise en charge ; sur les particuliers traités à leurs frais ; sur les budgets des Collectivités Locales pour les indigents à leur charge ; sur financement provenant des remboursements effectués par les Agences de gratuité de la césarienne, de prise en charge du paludisme. Toute nouvelle condition est fixée par décision du Conseil des Ministres. La subvention annuelle de l'Etat pour assurer le fonctionnement optimal de l'hôpital, à savoir : médicaments essentiels, petits matériels, gaz et consommables médicaux, rémunération des agents conventionnés du Centre Hospitalier Universitaire, équipement, réhabilitation des bâtiments et maintenance du matériel, alimentation des hospitalisés et du personnel de garde ; Les autres subventions, dons, legs, prêts et les recettes diverses. La présentation des budgets annuels du CNHU-HKM se présente dans le tableau n°2 ci-dessous.

Tableau N°2 : Présentation des budgets annuels du CNHU-HKM

ANNEES	2015	2016	2017	2018	2019
BUDGETS EN FCFA	8.031.165.784	8.645.215.611	8.985.429.694	9.282.846.882	9.592.160.757

Source : Les données de la DB.

D. Environnement du CNHU-HKM

Une entreprise doit constamment analyser son fonctionnement afin d'y déceler les menaces et les opportunités. L'environnement du CNHU-HKM peut être divisé, d'une part, en micro environnement et, d'autre part, en macro environnement.

1. Micro environnement du CNHU-HKM

Le micro environnement du CNHU-HKM rassemble les déterminants directs de l'organisation que l'action directe de l'entreprise peut influer. Il est l'environnement immédiat dans lequel le CNHU-HKM mène ses activités. Il est constitué des clients, des fournisseurs et des concurrents de l'hôpital.

a. Les clients du CNHU-HKM

Est client du CNHU-HKM, toute personne qui jouit de ses prestations. Les clients du CNHU-HKM sont : les Particuliers à leurs Frais (PAF): ce sont les patients qui paient les prestations dont ils bénéficient en espèces au niveau des différents services de l'hôpital; les tiers payants (TP): ce sont les fonctionnaires, salariés ou des entreprises et les affiliés des compagnies d'assurances bénéficiant des bulletins de prise en charge ou des taux variables (tickets modérateurs); les clients indigents (pris en charge avec le fonds sanitaire des indigents).

b. Les fournisseurs du CNHU-HKM

Ce sont des personnes physiques et morales qui fournissent des prestations et des services au CNHU-HKM dans le cadre de ses activités.

Nous avons : les fournisseurs des produits pharmaceutiques et consommables médicaux dont le CAME, FRESINIUS, UBPHAR, AIR liquide, PROMO PHARMA, MSE, BIOTOBERT, COPHARBIOTEC, HOMINTEC, etc. Les fournisseurs de matériels et fournitures de bureau dont

la Société DEO et frère, COMMED inter, ETS FRICO, etc. ; les prestataires de service : CIPA, SAPHAC, group BTP Négoce, INTERCON SECURITY SARL, LIBERCOM SA.

c. Les concurrents du CNHU-HKM

Ce sont les centres hospitaliers qui disputent la clientèle avec le CNHU-HKM en offrant le même service ou des services similaires. La concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les produits mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles façons d'y parvenir. Nous pouvons citer : l'HOMEL, la clinique BONI, l'hôpital saint LUC, la Clinique Les Cocotiers, l'HIA, la Clinique Les grâces…etc.

2. Macro-environnement du CNHU-HKM

Le CNHU-HKM utilise des missionnaires étrangers et nationaux par le biais des partenariats. Le macro-environnement du CNHU-HKM est composé du cadre institutionnel, le cadre juridique, les institutions, l'environnement politico-légal, L'environnement financier : le CNHU-HKM par le biais de certaines coopérations reçoit des dons (OMS, FNUAP, représentation diplomatique).

Section 2 : Le déroulement du stage au CNHU-HKM

Cette section a pour but de décrire le déroulement de notre stage. Ainsi, dans un premier temps, nous avons mentionné les tâches menées et, dans un second temps, il est question des observations faites tout au long du stage.

Paragraphe 1 : Tâches menées au cours du stage

Notre séjour au CNHU-HKM s'est bien passé et nous avons eu des relations pacifiques et cordiales avec les membres de l'administration. En effet, au cours des trois mois passés au sein de la direction des affaires économiques (DAE) qui est subdivisée en quatre services, nous avions eu à mener les taches comme aider le personnel dans l'établissement des factures des prestations fournies aux patients; l'établissement des fiches de sorties pour les patients au SAC; la validation des factures au niveau de SELOD; l'établissement des bons de commande; l'enregistrement des opérations dans les registres convenus; la restauration des malades, la distribution et la répartition des biens matériels aux différents services.

Paragraphe2 : Les expériences acquises et les difficultés rencontrées au cours du stage.

A. Les expériences acquises au cours du stage

Au cours de ce stage, nous avons acquis la capacité d'être ponctuel et de travailler sous pression, de savoir nous comporter en société et à répondre aux exigences des responsables.

B. Les difficultés rencontrées au cours du stage et les suggestions

Cette partie aborde les difficultés rencontrées au cours du stage et quelques suggestions

1. Les difficultés rencontrées au cours du stage

Durant notre stage, la volonté du personnel d'encadrement à nous aider dans le processus de notre recherche n'a pas empêché la rencontre de certaines difficultés. On peut noter : la non disponibilité de certains agents à répondre à nos questions ; La difficulté liée à la pratique des cours reçus ; la difficulté financière.

Ces difficultés ne nous ont pas empêchés de faire des remarques précises par rapport au système d'évaluation du personnel administratif.

2- Les suggestions

Nous suggérons aux évaluateurs de prévenir à temps les évalués afin de leurs faciliter la tâche, élaborer une fiche d'évaluation en adéquation avec la mission du personnel, définir une politique d'évaluation basée sur les missions de l'agent et enfin s'assurer de la bonne marche du système d'évaluation au sein du personnel.

CHAPITRE 2 : Cadres théoriques et méthodologique de l'étude

Dans ce chapitre, nous abordons en premier lieu le cadre théorique de l'étude, ensuite la revue de littérature, cadre conceptuel de l'étude et enfin la méthodologie de recherche.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette première section traite de la problématique, des objectifs et les hypothèses de l'étude. Le second aborde la revue de la littérature.

Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude.

Ce paragraphe aborde la problématique, les objectifs et les hypothèses.

A. Problématique de l'étude

L'évaluation est une composante de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle vise à étudier les capacités du personnel au sein d'une structure ou d'une entreprise. Plus généralement, Michel Vial (2013, p340) explique que « l'évaluation est un processus mental de l'agir humain. L'action est adossée à des processus d'évaluation qui sont tantôt des vérifications de la conformité de nos actes, tantôt de l'auto-questionnement (quand on s'interroge sur une décision, qu'on a besoin d'y penser pour rendre intelligible ce qui ne va pas de soi) ». Egalement, l'évaluation peut être considérée comme une méthode permettant aux responsables d'une structure publique ou privée d'interagir avec leurs employés. Laquelle méthode a pour but de détecter les menaces et les opportunités d'une entreprise afin de prévoir les éventuelles précautions pour l'évolution de l'entreprise. D'après le décret n° 2012-422 du 06 Novembre 2012 portant attributions, organisations et fonctionnement du CNHU-HKM ; selon l'article 11, le conseil d'administration procède régulièrement et périodiquement à une évaluation des performances du personnel du CNHU-HKM. Il doit notamment : arrêté par période annuelles les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer les performances du CNHU-HKM ainsi que celles de ses dirigeants ; fixer les primes, indemnités et autres avantages sur la base des résultats atteints et au regard des objectifs préalablement déterminés ; proposer aux autorités de tutelles des sanctions concernant les dirigeants. Portant pour le même décret ; les agents permanent de l'Etat en service dans le centre hospitalier universitaire sont soumis aux principes et règles de rémunérations fixés par les statuts particuliers des corps qui les régissent selon l'article 61. Selon l'article 62, les autres agents recrutés sur contrat et ceux de la convention collective sont rémunérés sur le budget de l'établissement.

En effet, cet acte que constitue l'évaluation n'est pas toujours bien appréciée par les évalués. Autrement, les évalués ne portent pas un jugement positif sur le système par lequel ils sont évalués.

Par ailleurs, dans les formations sanitaires du Bénin particulièrement au CNHU-HKM qui est un centre de référence en matière de santé, le constat est que les évalués n'apprécient pas la manière dont ils sont évalués. Cet hôpital est confronté parfois à de nombreuses difficultés dues notamment à la gestion peu optimale de ses ressources humaines. Les difficultés liées aux ressources humaines du CNHU-HKM résultent d'une conjugaison de plusieurs problèmes. D'abords un mauvais système d'évaluation du personnel de l'hôpital, le système ne permet pas à l'évaluateur d'examiner efficacement la performance du personnel, les évalués ne sont pas informés de ce qu'on attend d'eux, les critères sont vagues et ne prennent pas en compte les réalités du terrain alors que normalement, les principes même de l'évaluation, veulent que soient fournies à l'agents, les bases qui vont lui permettre d'améliorer ses pratiques professionnelles. C'est au regard de ces problèmes que nous avons décidé d'analyser le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM de Cotonou, afin d'apporter notre contribution à l'amélioration du système. Ainsi, nous nous sommes donnés pour missions d'effectués une analyse dudit système. La question fondamentale qui se dégage de cette analyse est de savoir comment analyser le système d'évaluation du personnel du CNUHU-HKM ? Cet état de chose suscite deux questions spécifiques que sont :

-Les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM sont-ils en adéquation avec le travail qui lui est demandé ?

-Le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM est-il efficace ?

B. Objectifs et hypothèses

Pour mener à bien cette étude plusieurs objectifs et hypothèses ont été définis.

1. Objectifs

L'objectif général de ce mémoire est d'analyser le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM. De façon spécifique il s'agira de :

- Déterminer les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM ; et
- Apprécier l'efficacité du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM

2. Hypothèses

- Les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM ne sont pas en adéquation avec le travail qui lui est demandé
- Le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM n'est pas efficace.

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

A ce niveau, la lumière est faite sur la définition plus ou moins large des concepts fondamentaux liés au sujet.

A. Notion d'évaluation et définition de quelques concepts

L'évaluation du subordonné relève du supérieur hiérarchique. L'évaluation est objective c'est-à-dire technique. Elle est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaiterait obtenir une reconnaissance de ces compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées. D'après Guillot-Soulez (2008, p231) *« L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes : - par une notation ; - par un inventaire des points fort et des points faibles par rapport à la fonction exercée ; - par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien… »*

Selon Dayan A. (1999) *« l'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroitre la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroitre les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivis de l'activité. Elle influence la politique de formation, de rémunération (au moins variable), de mobilité, et d'organisation au travail »*

1. Définition du Système d'évaluation

D'après le petit ROBERT (2019, p958), c'est l'ensemble de pratique, de méthodes et d'institutions formant à la fois une construction théorique et une méthode pratique afin de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose (Appréciation). C'est l'ensemble abstrait dont les éléments sont coordonnés par une loi, une théorie. Ensemble de pratiques organisées en

fonction d'un but ; ensemble de pratiques et d'institutions. Tendance à organiser, à relier les connaissances en ensembles cohérents ; péjoratif tendance à faire prévaloir la conformité à un système sur une juste appréciation du réel. Ensemble complexe d'éléments naturels de même espèce ou de même fonction. Dispositif ou appareil complexe mis en œuvre pour aboutir à un résultat. Ensemble structuré (de choses abstraites).

2. Définition du Personnel

Selon le petit ROBERT (2019, p1870), le personnel est l'ensemble des employés dans une entreprise, un service. Le personnel désigne les « *Hommes* » au travail dans une organisation. Il s'agit des individus effectuant une activité contraignante appelée « *travail* ». C'est aussi l'ensemble des personnes employées par un service public ou par une entreprise, il peut s'agir des cadres ou des auxiliaires. C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quel que soit leur âge, leur sexe, leur race et leur activité professionnelle moyennant une rémunération sous la direction et l'autorité d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

3. Définition des Ressources Humaines

Les ressources humaines représentent, pour une entité donnée, une organisation dont l'ensemble des personnes participent à l'accomplissement de sa mission. Les ressources humaines sont généralement assimilées au personnel. Celui-ci représentant « *tous ceux qui sont engagés réellement ou potentiellement dans les rapports de production des biens et des services, c'est - à - dire qui participent à la production des biens et des services* ». (DIVERREZ J. 2000, p5)

4. Définition de la Performance du personnel

Selon le petit ROBERT (2019, p1860) La performance est un test non verbal d'appréciation des facultés intellectuelles. Elle consiste à évaluer les résultats d'un travailleur c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités, pour les comparer soit à des objectifs préalablement établis, soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte**.** Pour Lewin la performance peut être assimilée *« au produit de la compétence et de la motivation : si l'un des deux termes est nul, alors le produit est nul »*. La performance repose ainsi sur la motivation et la compétence des collaborateurs.

5. Définition de l'Appréciation du personnel

Pour Bernard Martory et Daniel Crozet (2005, p311) l'appréciation est *« un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions* ». Elle a pour objectif explicite les décisions des responsables de l'entreprise en matière de gestion du personnel. Elle est tout d'abord un entretien qui peut dans un second temps inclure une méthode d'exploitation des thèmes à aborder.

6. Définition de la Notation du personnel

Selon le petit ROBERT (2019, p1705), la notation est l'action de donner note selon des critères sociaux (politique d'emploi, gestion des ressources humaines, respects de l'environnement). La notation est la valeur numérique, chiffrée de l'appréciation, c'est la notation qui permet d'obtenir un résultat global pour chaque agent. Cette note chiffrée permet de comparer le rendement des agents entre eux. Elle est un acte administratif unilatéral par lequel la hiérarchie sanctionne annuellement et par écrit un agent. Cet acte est défini par des normes législatives, réglementaires et jurisprudentielles

7. Définition de la Motivation du personnel

Selon Patrice Russel (2008, p231), la motivation au travail est un « *processus qui implique (1) la volonté de faire des efforts, d'orienter durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et (2) concrétiser cette intention en comportement effectif aux mieux des capacités personnelles* ». Elle est le degré d'implication de l'employé dans son travail et le niveau d'engagement dans ses activités.

8. Définition de l'audit de communication

Selon Willet G (1994, p14 à 19), l'audit est une pratique d'analyse comparative permettant d'apprécier des écarts par rapport à une norme (politique, loi, règle, coutume, etc…), un système ou une situation de référence, théorique ou réel afin d'en identifier les causes, il est aussi inductif car l'auteur doit tenir compte des faits pour remonter à leurs cause et reconstruire les principaux éléments de la situation problématique. Son fonctionnement et ses efforts pour être en mesure de proposer des solutions réalités.

B. Historique de l'évaluation du personnel

Jusqu'en 1930 environ, on parlait plus de la notation et de mesure des performances par rapport à des normes scientifiquement établies. A partir de 1960, la mesure de la contribution du

collaborateur aux résultats de l'organisation devient l'objectif déterminant de l'évaluation. A cette époque, les méthodes de management apportées des Etats-Unis par les différentes missions soucieuses d'accroissement de la productivité fait leurs apparitions. La grande activité consistait a passé de système inspiré par Frédéric Winslow TAYLOR (dont la pensée a souvent été mal interprétée) à des méthodes de conduite des hommes prenant en compte leur affecte, leurs motivations, leurs projets. Les missions d'accroissement de la productivité on fait figure de vérités révélées lorsqu'elles ont porté haut la parole d'Elton Mayo, celles de Herzberg ou de Maslow. Avec le management participatif autour des années 80, l'évaluation consiste à instaurer un terrain d'entente entre l'évaluateur et l'évalué sur des objectifs à atteindre et un contrat de progrès intégrant l'amélioration des compétences. Les années 70 ont vu fleurir la double préoccupation de la rationalisation des choix budgétaires et de la direction par objectifs(DPO) devenue bientôt DPPO, c'est-à-dire une direction « participative » pour les uns, « parcellisant » au dire d'autres.
L'appréciation des performances individuelles et collectives redevenait un enjeu eu égard à l'importance des dépenses de personnel dans l'analyse budgétaire. Le concept d'objectif entrainait dans son sillage, la nécessité d'estimer l'écart entre la prévision et la réalisation, d'en comprendre les causes et de fixer des mesures correctives pour l'avenir. A la fin des années 80, l'appréciation des personnes et de leurs performances redevient d'actualité ; mais d'une autre façon.

C. Les objectifs de l'évaluation du personnel

Pour TCHEVENET M. (2015, p271) fixer des objectifs consiste à répondre au besoin de croissance et de développement d'une organisation et de provoquer chez le collaborateur une motivation et un esprit de réussite. L'objectif est l'expression concrète, chiffrée et datée d'un résultat à atteindre. Pour Alouane (1997), l'évaluation permet à l'organisation d'avoir des données fiables sur les compétences dont elle dispose, aussi elle permet d'obtenir des informations en personnel. Elle peut ainsi se fixer des objectifs comme : Développer la recherche d'équité en : mesurant la contribution de chacun ; favorisant l'accroissement de cette contribution ; garantissant un lien entre contribution et rétribution ;Impliquer l'encadrement dans le cadre d'une GRH partagée : favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension RH de son rôle ; améliorer la gestion du potentiel humain ; mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement ;Améliorer les conditions de travail en : développant la commutation entre l'encadrement et le personnel pour créer un climat de travail plus favorable ; rendant plus rationnelles les décisions prises à l'égard du personnel. Il est indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

D. Les critères de l'évaluation du personnel

Pour PETER (1985, p4) les critères d'évaluation du personnel dépendent essentiellement de la mission de l'entreprise ; des objectifs poursuivis de l'appréciation, et de la nature du travail (industriel, commercial, ou de service…) On peut dresser une liste infinie des critères d'évaluation. Le sens de responsabilité, l'esprit d'initiative, facilité d'intégration, la maturité professionnelle, le courage, la volonté, la maitrise de soi, la personnalité, la discipline, la rapidité de mémorisation, l'émotion, l'individualisme, l'esprit d'équipe. Bien que cette liste des critères semble générale, il se peut que certains d'entre elles ne soient pas applicables sur quelques catégories de personnes. Il faut donc dresser une liste de critères spécifiquement adaptés à l'objectif attendu de l'évaluation. Ainsi, l'ensemble de ces critères sera formulé en fonction des exigences du poste.

1. Pour de simples ouvriers, les critères seront :

L'attitude face à son travail exercé, les expériences acquises, degré d'implication et amour du travail, l'esprit de travail en équipe, qualité du travail, rendement et rapidité d'exécution, taux de rebuts et déchets, entretien du matériel et outillage.

2. Pour les cadres et conseillers

Les critères seront la qualification acquises, expériences professionnelles, cultures et connaissance générale, attitude du concept travail, sens de l'organisation et esprit de créativité, son comportement gestuel et verbal, présentation, habillement et ponctualité.

3. Des critères spécifiques aux dirigeants

Lorsque les critères sont nombreux, l'appréciation sera d'autant plus fiable à condition que chaque critère soit encore de la manière la plus claire, la plus complète et la plus compréhensibles. Aussi dit-elle être facile à observer et surtout réalisable. Si un individu exécute plusieurs taches à la fois, il est nécessaire d'introduire des critères mitiges qui tiennent compte de la nature des responsabilités assumées. Tous les individus de même nature et de même niveau socioprofessionnel doivent être mesurés sur la même base.

E. Les méthodes d'évaluation du personnel

Selon J. DIVERREZ (2000, p5) les méthodes d'évaluation du personnel sont des techniques objectives et de synthèse du comportement de l'homme au travail ; elles ont pour but de mieux le connaitre, de l'aider à se connaitre et à se valoriser, de s'orienter convenablement en fonction de ses capacités et de ses motivations. Le choix d'une méthode d'évaluation doit donc

tenir compte des comptes des points suivants : Elle doit favoriser les relations de travail permettant le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué. Refléter l'évolution et les changements des compétences depuis le premier recrutement jusqu'à l'activité exercée actuellement. Elle considère les besoins et les objectifs de l'organisation afin de guider toutes les décisions concernant les employés. Nous allons distinguer les méthodes d'évaluation appliquées dans les organisations en trois grandes catégories à savoir : Les méthodes traditionnelles, les méthodes modernes et les autres méthodes.

1. Les méthodes traditionnelles fondées sur l'application des traits de la personnalité

D'après ses méthodes on peut distinguer les méthodes traditionnelles par rangement qui fait preuve de classement alternatif et de technique par paire, les méthodes traditionnelles par échelles graphiques qui se présente sur deux formes dont la forme quantitative et la forme descriptive qui permettent une évaluation à tous les niveaux hiérarchiques en favorisant une évaluation rapide et simple en fournissant des résultats quantifiables. Les méthodes traditionnelles par choix forcés, par incidents critiques qui fournit une matière suffisante et significative pour l'évaluation et la méthode traditionnelles par distribution forcée.

2. Les méthodes axées sur le niveau d'atteinte des objectifs dans les taches bien identifiées.

Selon ses méthodes, on peut distinguer les méthodes par objectifs et les autres méthodes.

a. Les méthodes par objectifs

L'application de cette méthodes nécessite certaines conditions comme le fait que le supérieur et son subordonnée décident ensemble de la manière d'évaluer les résultats, l'évaluation porte sur les résultats plutôt que les personnes, les objectifs doivent être mesurables, ou du moins contestables, et doivent être révisés périodiquement. C'est une méthode qui initie le développement des valeurs familiales du fait que les dirigeants négocient les sous objectifs avec l'ensemble du personnel. Une méthode d'organisation et de contrôle à la fois du travail de l'évalué en favorisant l'esprit d'initiative et de participation.

b. Les autres méthodes

D'après ses méthodes on peut retrouver celle par normes de travail qui reste tributaire d'un bon développement des normes et quotas ; les méthodes par centre d'évaluation ; l'entretien d'évaluation qui se focalise sur des points capital de l'évaluation dont les préalables à une évaluation par l'entretien, les principaux aspects de l'entretien d'évaluation, les sujets à traiter et la qualité de la communication ; et enfin l'auto-évaluation.

Selon Campoy (2008, p256) le niveau de GRH pratiqué dans les organisations et la conception de l'appréciation qui y est attachée, différentes méthodes d'évaluation sont privilégiées : l'échelle de notation ; le classement par rang ; la comparaison par paires ; la distribution imposée ; l'évaluation libre ; les incidents critiques ; la liste des comportements ; la direction par objectif.

F. Les différents types d'évaluations du personnel

D'après le mémoire de maitrise sur la problématique de l'évaluation du personnel, page 36, 2011, On distingue plusieurs types de méthodes d'évaluation, certaines sont basées sur les caractéristiques personnelles tandis que d'autres sont plutôt axées sur l'observation des comportements.

1. L'entretien individuel personnel

Il est aujourd'hui le plus répandu des types d'évaluation aussi bien dans le public que dans le privé. Il s'agit d'un entretien face à face entre l'évalué et son supérieur hiérarchique avec pour objectif de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année suivante. A cette occasion, le supérieur hiérarchique fait des jugements sur son subordonné et permet aussi à ce dernier de donner son point de vue et de faire connaitre son souhait en ce qui concerne l'évolution de sa carrière ou de sa formation.

2. L'entretien collectif du personnel

Ici l'entretien individuel est suivie par un entretien de groupe, cette méthode correspond pour des équipes autonomes de travail, elle est peu répandue mais se développe de plus en plus. Elle aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou de la gestion d'un projet et permet de minimiser les effets de sympathie ou d'empathie personnelle en situation d'évaluation.

3. L'évaluation multi sources ou le 360°

Elle consiste à recueillir les informations relatives à la performance d'un agent auprès du plus grand nombre de personnes de l'entourage professionnel (collègues, subordonnés, supérieurs). Cette méthode est la connaissance de soi par l'avis des autres, elle est la technique développée au Etats Unis au début des années 80 à l'initiative de l'institut « Management Research Group »

4. L'évaluation selon « L'assessment center »

Démarche d'évaluation utilisée dans l'appréciation annuelle des salariés, mais aussi pour leur recrutement, l'assessment center- centre d'évaluation, ou encore bilan comportemental- est plus un ensemble de technique qu'un outil en soi. Cette méthode est surtout utilisée pour les recrutements en faisant des simulations organisées en face à face ou en groupe mais l'évaluation reste individuelle. Elle présente l'avantage de montrer des situations voisines des cas réels de travail.

5. Autres types d'évaluation

Plusieurs autres types d'évaluation existe, même si certains sont très peu utilisés, on peut citer entre autres : l'autoévaluation où l'agent s'évalue lui-même. Le Personal Business commitment (PCB) qui est la procédure de fixation des objectifs et d'évaluation qui privilégiés un système de notation en attribuant les notes de la meilleure à la plus mauvaise. Le classement forcé est la procédure consistant à classer les agents dans différentes cases prédéfinies de sorte à identifier les 10% d'agents les plus performants ; l'évaluation qualifiée qui consiste à classer les agents en trois catégories : exceptionnel, bon et à améliorer ; l'évaluation en niveau amène aussi à classer les agents en trois niveaux avec des codes comme A, B, C. Les 20-70-10 est une procédure d'évaluation annuelle pour les cadres inventés par Jack Welch (General Electric) qui distingue les 20% de performants, 70% de moyens et les 10% de médiocres qu'il faudra licencier

G. Utilité de l'évaluation du personnel

Tout comme elle représente un moment important pour la personne évaluée, l'évaluation est un moment déterminée pour l'évaluateur en ce sens qu'elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique du management et d'avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir. C'est en ce sens que Boyer L. (2006, p231) déclare que pour l'évaluateur, l'évaluation est un « *moment d'échange permettant de réaliser une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager, de fixer des objectifs et des orientations de travail, de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs, de négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir* ». Ainsi, l'évaluation peut aussi être considérée comme un outil d'aide à la décision des managers et un moyen pour eux de déceler les insatisfactions, malaises, frustrations et par là, redresser la tendance en élaborant des actions correctives.

1. Utilité de l'évaluation du personnel pour l'entreprise

L'évaluation des performances est un acte dont l'entreprise se sert afin de jauger ou tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés. L'organisation peut par exemple, comme le dit Boyer (2006, p231), « *préciser le positionnement de la personne évaluée et de son environnement, de capitaliser des informations structurées et d'assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises pour les tenir* ». Au sein de l'organisation, l'évaluation joue un rôle central pour la DRH car elle sert de bilan de ressources humaines pour ce qui est des capacités et des compétences par métiers et par emplois. Cela permet donc à la DRH d'établir des prévisions fiables lorsqu'elle fait des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations. Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car pour la formation, l'entreprise peut désormais savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en attribuant un avantage par rapport à leur performance évaluée sur la base des critères connus de tous. L'évaluation aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation.

De l'avis d'Alouane (1997), l'évaluation du personnel est utile à différents niveaux. Elle aide d'une part à l'amélioration des performances car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances des employés et d'autres part, l'évaluation aide à ajuster la rémunération du personnel en ce sens que c'est par l'évaluation que l'on mesure les performances des employés pour savoir quelles sont les personnes qui méritent des augmentations ou non. En effet, tout mouvement dans l'entreprise est décidé sur la base de l'évaluation, que ce soit en termes de la promotion, de la mutation, ou de la rétrogradation. Le quatrième aspect fait effet de besoins de formation et de développement et ces besoins sont détectés par l'évaluation. Par un faible rendement on peut envisager le besoin en formation du salarié et un rendement supérieur à la normale fait état de la sous-utilisation d'un potentiel à développer. En cinquième point, il est question des inexactitudes des informations de gestion du personnel. L'auteur explique ici que les faibles performances des salariés peuvent être dues au système d'information en place qui n'est pas à même d'identifier les lacunes dans l'analyse des postes ou dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Donc par l'évaluation, il est question de corriger toutes ces

imperfections constatées aux niveaux des procédures RH (embauche, formation). Enfin, le dernier point d'Alouane (1997) parle de la découverte d'erreurs dans la définition du poste car les mauvaises performances peuvent tout simplement renvoyer à une mauvaise définition des postes. Avec ces points mis en avant, l'auteur donne son avis sur l'utilité de l'évaluation dans l'entreprise. Et nous pouvons ajouter que l'importance du système d'évaluation se voit renforcée et nous permet de nous rendre compte que l'évaluation est une étape charnière, un point angulaire sur lequel repose tout le processus RH dans une organisation.

Dans le management, l'appréciation/évaluation des compétences du personnel trouve son sens car elle favorise le dialogue qui aide à l'établissement d'un bon climat social, ainsi qu'une compréhension améliorée entre les équipes. Ceci se matérialise par la facilité de transmission des informations du terrain à la hiérarchie. Le manager travaille avec son équipe et ses collaborateurs sur les modalités de l'évaluation afin de déterminer le rapport entre la performance et le poste des collaborateurs. Comme tout système, l'appréciation ou l'évaluation présente des avantages et des inconvénients.

2. Les intérêts et les limites de l'évaluation du personnel

Selon Guillot-Soulez (2008, p231), l'évaluation présente à la fois des avantages et des inconvénients. En effet, parlant des avantages, elle dit que l'évaluation permet de faire le point sur la période écoulée. L'évaluation est une démarche qui permet de détecter les compétences des salariés. Elle favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Enfin, l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre. Comme limites observés à la pratique de l'évaluation, l'auteur dit que l'évaluation peut comporter une part de subjectivité ; la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels. Elle dit aussi que les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des effets de halo qui sont en quelques sorte des réponses tranchées positivement ou négativement, et que l'évaluation est source de stress pour le personnel. Par ailleurs, l'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer et la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe. Enfin, le choix des critères d'évaluation apparaît comme central et ce choix est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.

H. Contribution antérieures

Plusieurs auteurs ont traité dans de divers ouvrages la question générale de l'évaluation du personnel. Certains ont spécifiquement traité de l'évaluation dans les entreprises ou dans les fonctions publiques.

Cependant dans les recherches documentaires, nous avons eu à consulter quelques ouvrages et écrits qui abordent plus ou moins certaines parties de notre étude. Sans être exhaustif, l'analyse de ceux-ci nous donne un aperçu d'ensemble sur la documentation consultée en rapport avec les différentes hypothèses.

Lang met en évidence la difficulté de la gestion des ressources humaines en milieu hospitalier, quand bien même elle reconnait que ces personnels représentent la première richesse du système sanitaire. Malgré cette certitude, force est de reconnaître que ce personnel souffre du fait du manque de reconnaissance, alors qu'il fait face à de nombreuses contraintes dans la fonction publique hospitalière. Cependant, la rigidité observée en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'évaluation des compétences montre un désintéressement du personnel au travail. Ce manque d'enthousiasme pour le service public hospitalier est imputable au dispositif administratif d'évaluation qui est jugé peu pertinent, peu motivant. C'est cette situation qui a conduit Lang à se demander en quoi le dispositif d'évaluation des personnes contribue-t-il à la gestion des ressources humaines ?

Elle définit alors trois hypothèses à vérifier à savoir dans un premier temps, si les valeurs et objectifs partagés entre le directeur des soins et le directeur des ressources humaines permettent de préciser les finalités de l'évaluation pour orienter la conception du dispositif de l'évaluation. Dans un second temps, de vérifier si une sous-exploitation des informations issues des entretiens d'évaluation ne facilite pas la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Et enfin, si le temps d'évaluation permet de définir les projets professionnels et d'accompagner les individus, levier indispensable au maintien de la motivation des personnes au travail. Après analyse, elle affirme que les critères d'évaluation sont vagues, et ne reflètent pas la manière dont l'agent répond à ses missions dans une activité donnée. Ainsi, le risque de subjectivité est majoré, car il n'y a pas *a priori* de corrélation entre la qualité du service fourni et la notation. Elle conclut que les pratiques sont hétérogènes, que les appréciations peuvent être empreintes de jugement de valeur par manque de lisibilité des efforts réalisés, des compétences acquises et à acquérir. Dans ces conditions la formulation d'objectifs de progression est alors difficile à réaliser et les enjeux dans le déroulement de la carrière peuvent provoquer des sentiments de frustration

ou de non reconnaissance. Elle suggère alors entre autres que pour créer un état d'esprit au sein de la corporation hospitalière, il faut définir une politique d'évaluation qui ait une démarche stratégique basée sur la reconnaissance de l'individu au travail. De trouver une cohérence entre notation, appréciation et objectifs de progression du personnel sanitaire, de centrer l'évaluation sur les missions de l'agent, ses activités, ses tâches, ses compétences afin de faire de l'évaluation un outil de professionnalisation.

La réflexion sur l'évaluation abordée par Lang est une préoccupation d'un corps de métier que l'auteur juge inapproprié les critères d'évaluation face à la spécificité de leur métier. C'est en cela que cette interpellation nous intéresse, mais aussi dans le fait de la dénaturation du sens de l'évaluation. Les efforts des méritants ne sont pas reconnus à sa juste valeur puisque les moins méritants bénéficient des mêmes avantages que les meilleurs qui normalement devaient en bénéficier.

Auberthier J. (2003, p129) dans son mémoire *« Evaluation et gestion des ressources humaines dans la Fonction publique territoriale »* fait un lien entre la motivation et l'évaluation, le premier qui prédispose un individu à accomplir certains actes et qui l'incite à le faire, déclenchant ainsi l'action et, éventuellement permettant sa réussite. Il fait ressortir le fait que l'évaluation ne doit pas être une comparaison entre personne mais seulement à des standards de référence. La comparaison ne doit se faire qu'entre les agents qui ont les mêmes prétentions, notamment dans un choix et les départager.

Pour lui, l'évaluation doit aussi consister à s'intéresser aux résultats obtenus par les individus et aboutir à l'analyse même du système d'évaluation et de ses fonctions.

Il explique que de nombreuses voix s'élèvent régulièrement pour constater que « l'exercice *de la notation ne remplit plus sa fonction et n'est plus adapté aux exigences d'une gestion moderne des ressources humaines* »

Sebai L. dans son article *« L'évaluation de la performance dans le système de soins. Que disent les théories ? »* Explique qu'évaluer la performance revient à vérifier l'adéquation de certains aspects du système de santé par rapport aux objectifs assignés aux structures et aux acteurs par les autorités publiques de la santé. Pour elle, mesurer la performance revient par conséquent à s'intéresser à des éléments précis dont l'amélioration de la santé de la population, des résultats sanitaires obtenus après traitement, la qualité clinique et le caractère approprié des soins : efficacité, la réponse des systèmes de santé aux attentes de la population, l'équité et la productivité : efficience, ce qui est en conformité avec les indicateurs de l'OMS et de la Banque

mondiale. Quelles que soient les vertus recherchées à travers l'évaluation de la performance, l'objectif premier demeure la responsabilisation des acteurs du système de soins.

Section 2 : Cadre conceptuel et méthodologique de l'étude

Cette section présente deux paragraphes. Le premier paragraphe aborde les caractéristiques de l'étude. Le second présente la méthode de collecte et d'analyse des données.

Paragraphe 1 : Cadre conceptuel de l'étude

Ce paragraphe présente le processus du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM

A. Le processus du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM

Le monde hospitalier connait depuis plusieurs années des évolutions importantes de son organisation et de son environnement qui le conduisent à se poser des questions sur les modalités et les pratiques d'évaluation de ses ressources humaines afin de mieux gérer les évolutions nécessaires.

Au CNHU-HKM, on distingue deux types de personnel à savoir les Agents Permanents de l'Etat (APE) et ceux qui relève de la convention collectives. Le personnel régi par le statut des agents permanents de l'Etat émerge du budget autonome du CNHU-HKM et celui du Fonds National des Retraités du Bénin (FNRB). Au Bénin le système d'avancement du fonctionnaire comprend l'avancement d'échelon et l'avancement de grade. L'avancement d'échelon consiste en l'accession au sein d'un même grade, a un échelon supérieur. Chacun des échelons est fixé à deux (02) ans pour tout corps. L'avancement d'échelon est automatique, elle s'effectue de façon continue de grade en grade à l'intérieur du corps. Les bénéficiaires ont la vocation à occuper l'un des emplois correspondant au nouveau. Les mouvements d'avancements de grades sont annuels et prennent effet financièrement pour compter du 1er jour du trimestre suivant la date à laquelle l'avancement de grade a été accordé. Chaque corps comprend plusieurs grades dont des échelles subdivisés en échelons. Il existe quatre catégories de corps compte-tenu du niveau de qualification professionnelle dont les catégories A, B, C et D. En ce qui concerne les grades nous avons les grades intermédiaires, les grades terminaux normaux, les grades terminaux exceptionnels et les grades hors classes. Les grades initial sont estimés à quatre (04) échelons, celle intermédiaire à trois échelons, les grades terminales normales à trois échelons, les grades terminales exceptionnelles à trois (03) échelons et enfin les grades hors classes à deux (02) échelons.

Selon la convention collective du travail applicable au personnel du personnel CNHU-HKM, tout personnel recruté par le CNHU-HKM et régi par le statut des agents de la convention

collective émerge du budget autonome du CNHU-HKM. Le recrutement d'un agent se fait selon un contrat de deux (02) ans renouvelable une fois et après rentré dans le corps conventionnel. Le personnel recruté fonctionne sous le conseil de discipline et suit des obligations de travail dans des conditions tel que : la ponctualité, la loyauté, l'obéissance et l'observation des consignes d'hygiènes et de sécurité. La durée du travail est de quarante (40) heures par semaine sauf en cas de dérogation ou équivalence fixée par la réglementation en rigueur. Les heures de travail effectuées, les jours chômés et fériés sont rémunérés conformément aux dispositions réglementaires conventionnelles. D'après la classification de la convention collectives du CNHU-HKM, les travailleurs sont classés dans les différentes catégories professionnelles et conformément à leurs qualifications professionnelles comme ci-après :

Tableau N°3 : Classification professionnelle des Agents d'exécutions

Groupe socio-professionnel	Catégorie	Emplois correspondants	Diplôme
Groupe I Agent d'exécution	E1	Agent d'entretien et de service	Aucun diplôme
	E2	Agent E1 promu Agent de liaison Agent distributeur de courrier	CEP ou CEFEB
	E3	Agent E2 promu Agents des services hospitaliers, agents de morgue, électricien, etc.	Certificat de fin de formations
	E4	Agent E3 promu Aide-soignant, employé de bureau, agent de morgue, cuisinier	Certificat de fin d'apprentissage CEP + Formation
	E5	Agent E4 promu Employé de bureau, assistants de services techniques	BEPC ou CAP Diplôme équivalent
	E6	Agent E6 promu Infirmier ou infirmière de santé Employé de bureau qualifié	Diplôme d'infirmier Breveté CAP ou BEPC + 1an de formation

Source : Conception des auteurs selon les données de la DRH.

Ce tableau présente la classification professionnelle des agents d'exécution du CNHU-HKM. D'après le tableau, chaque agent est promus selon son niveau de compétence et d'adaptions à son travail.

Tableau N°4 : Classification professionnelle des Agents de maitrise

Groupe socio-professionnel	Catégorie	Emploi correspondants	Diplôme
Groupe II : Agent de maitrise	M1	Agent E6 promu Aide comptable, Infirmier d'Etat	CAP + 02 ans de formation BEPC + 03 ans de formation
	M2	Agent M1 promu Secrétaire de Direction, comptable Sage-femme, assistant dentaires	BAC ou BEPC + 03 ans de formation, diplôme de sage-femme d'Etat
	M3	Agent M2 promu Contrôleur d'action sanitaire (diplôme d'infirmier ou sage-femme d'Etat)	

Source : Conception des auteurs selon les données de la DRH

Le tableau n°4 présente la classification professionnelle des agents de maitrise du CNHU-HKM. D'après le tableau, chaque agent est promus selon son niveau de compétence et d'adaptions à son travail.

Tableau N°5 : Classification professionnelles des Cadres et assimilés

Groupe socio-professionnel	Catégorie	Emplois correspondant	Diplôme
Groupe III : Cadre et assimilés	C1	Agent M3 promu Technicien Supérieur Breveté	BTS ou équivalent
	C2	Agent C1 promu Cadre d'administration	Licence professionnelle DETS, Maitrise, diplôme d'ENAM ou d'ENEAM
	C3	Agent C2 promu Cadres d'administration Inspecteurs d'action sanitaire	Maitrise professionnelle Diplôme d'Ingénieur des Travaux
	C4	Agent C3 promu Administrateurs, Docteur en Médecine, Pharmaciens diplômés d'Etat	Diplôme ENAM II, ENEAM, Doctorat d'Etat en médecine, Doctorat en pharmacie Diplôme équivalent

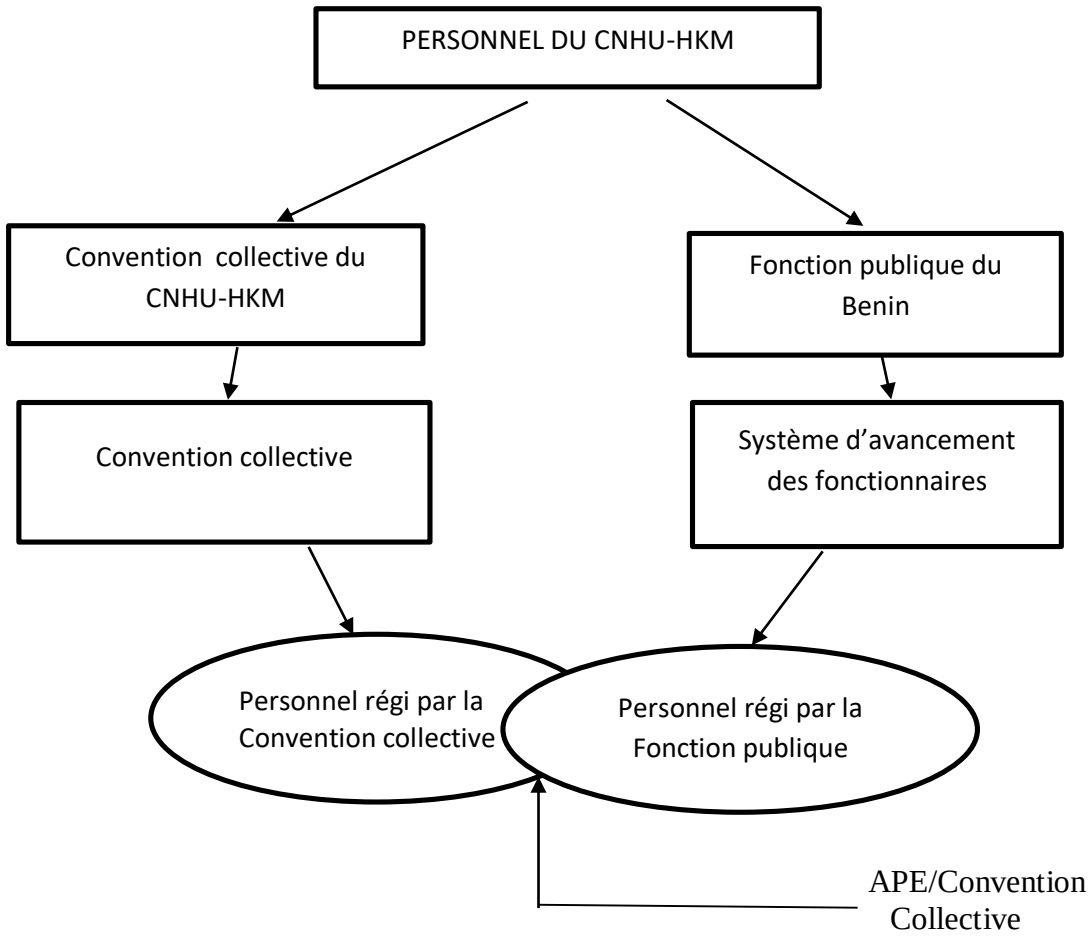
Source : Conception des auteurs selon les données de la DRH

Le tableau n°5 présente la classification professionnelle des agents cadres et assimilés du CNHU-HKM. D'après le tableau, on constate que ses agents font partir des dernières catégories d'agents donc du dernier échelon.

Selon le système d'avancement et de promotion du CNHU-HKM, l'avancement est le passage d'un échelon inférieur à un échelon supérieur. Il se traduit par une augmentation de traitement et en fonction de l'ancienneté du travailleur tous les deux (02) ans. Il est prononcé par le directeur général après avis de la commission d'avancement et de promotion. Quant à la promotion, elle consiste en un passage d'une catégorie inférieure à une catégorie supérieure. Elle est faite à l'issue d'une formation professionnelle d'une durée égale ou supérieure à neuf (09) mois autorisée par le CNHU-HKM et sanctionnée par un diplôme. La prime de rendement est allouée aux travailleurs régis par les conventions collectives. Les modalités de paiements sont fixées par le conseil d'administration sur proposition du directeur général.

Pour les deux catégories de personnel dont les APE et ceux de la convention collective, certains personnels portent à la fois le statut d'APE et celui de la convention collective. On peut les illustrés comme le présente le schéma ci-après :

Schéma N°1 : Les catégories de personnel du CNHU-HKM



Source : conception des auteurs

Les deux catégories de personnel du CNHU-HKM si dessus présenté brièvement, nous allons nous intéresser au personnel de la convention collective afin de présenter le système d'évaluation leur concernant :

Le CNHU-HKM étant un centre hospitalier de référence, l'évaluation appartient au supérieur hiérarchique qui reçoit lui aussi de sa hiérarchie une lettre de mission. La lettre de mission est une instruction écrite du supérieur hiérarchique immédiat qui fixe des objectifs à chaque collaborateur responsable. L'évaluation ou le pouvoir de notation au CNHU-HKM se fait en général par le Directeur des Affaires Médicales coordonnés ensuite par les surveillants, les Chefs de services, les

Directeurs, les Chefs de cellules. Elle s'effectue tous les trois mois et accompagnée des primes de rendements. Elle permet à l'administration de mesurer l'effort ou la compétence de son personnel afin de la motiver à mieux faire, de récompenser les meilleurs et de rappeler à l'ordre les négligents. L'évaluation se ramène à la notation qui est composée de deux éléments que sont : la notation chiffrée et l'appréciation globale.

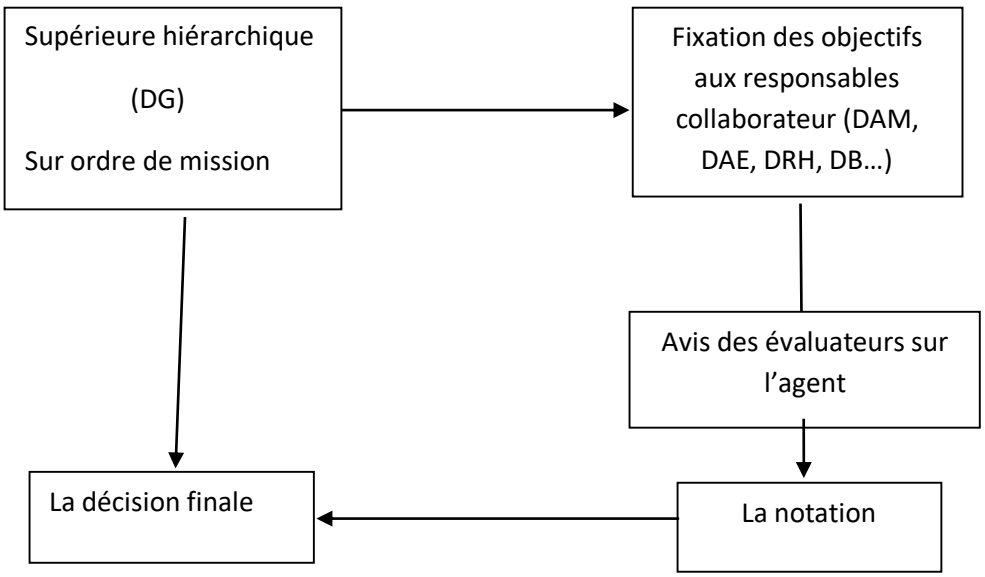
1. La notation chiffrée

Elle est obtenue à partir de plusieurs éléments dont les points respectifs donnent une signification à la note totale. Elle se résume en des éléments de base comme l'esprit d'initiative, sens de l'organisation, la rapidité dans l'exécution des taches, l'efficacité, la ponctualité, l'assiduité au service, le suivi et le compte rendu, le respect de la hiérarchie, l'obéissance et la loyauté. Ces éléments cités sont notés selon un barème de 0 à 5. La note 0 correspond à nulle, 1 à mauvais, 2 à médiocre, 3 à passable, 4 à bon et 5 à très bon. Les points obtenus au niveau des différentes rubriques sont additionnés pour donner la note globale de 0 à 20. La note minimale pour prétendre avoir un quelconque privilège est de 12 sur 20. C'est la même procédure qui est appliquée à tous les agents administratifs et ceux du plateau technique.

2. L'Appréciation globale

C'est l'opération par laquelle l'encadreur fait, périodiquement et par écrit, le bilan du travail effectué par ses collaborateurs, étudie leurs possibilités d'avenir et en discute avec eux. C'est un acte élémentaire permettant de manager le personnel et de participer ainsi au projet de l'entreprise. On peut ainsi schématiser la procédure de l'évaluation de la manière suivante :

Schéma N°2 : Description de la procédure du système l'évaluation du personnel CNHU-HKM



Source : conception des auteurs.

L'évaluation est un acte continu, contractuel et consensuel facilitant un échange d'informations entre évaluateur et évalué à partir d'objectifs à savoir la diminution des taux d'absentéisme, la satisfaction de la population en matière de soins de santé pour un meilleur rendement. Ainsi, au CNHU-HKM le système d'évaluation du personnel part de la définition des objectifs par le supérieur hiérarchique dont en principe le Directeur Général sur un ordre de mission du ministère de la santé en fixant des objectifs à ses responsables collaborateurs (DAM, DAE, DRH, DB et l'IG) pour une prescription des activités, des procédures visant à atteindre les objectifs visés. Suite aux procédures, les collaborateurs donnent leurs avis sur l'agent en le notant. On parle de notation, une démarche qui se base sur des critères à savoir : l'esprit d'initiative, le sens de l'organisation, la rapidité dans l'exécution des taches, l'efficacité, la ponctualité, l'assiduité au service, le suivi et le compte rendu, le respect de la hiérarchie, l'obéissance et la loyauté. Le pouvoir de notation appartient à l'autorité investie du pouvoir de nomination après avis du ou des supérieures hiérarchiques de l'agent. Après la notation, la décision finale revient au supérieures hiérarchiques en donnant son avis sur l'évalués.

B. Cadre de l'étude

Le cadre de notre étude est le CNHU-HKM. Au Bénin l'hôpital apparait comme un acteur essentiel du système sanitaire national dont l'organisation, de type pyramidale, s'inspire du découpage administratif du pays. Partant de la définition de l'hôpital selon l'OMS, elle identifie

cinq paramètres fondamentaux qui permettent de caractériser un hôpital. Nous avons les installations qui permettent d'assurer le logement et la nourriture, la possibilité de séjour de 24h au moins pour le malade, l'admission de malades blessés ou de parturientes, les soins et services avec l'observation, le diagnostic, le traitement ou la réadaptation, la surveillance médicale dans une mesure variant considérablement suivant le personnel disponible. Le CNHU-HKM est un centre de formation sanitaire de référence pour la prise en charge des malades en provenance des centres hospitaliers et universitaires départemental et autres centres de santé publics ou privés. Dans sa fonction principale, il doit assurer en permanence d'une part l'accueil, l'hospitalisation, les soins et d'autre part la formation clinique des étudiants, des médecins spécialistes en médecine, la formation du personnel paramédical, les écoles professionnelles de santé et de gestion d'administration de la place.

C'est l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par rapport à l'élaboration d'une stratégie de recherche. Dans ce cadre, les travaux de recherche ont été élaborés, d'une part, sur la base des documents officiels du CNHU et, d'autre part par la consultation de l'internet. C'est une démarche exploratoire, elle nous a permis d'identifier et de trouver les documents nécessaires à notre domaine de recherche. Au nombre de ceux-ci on peut citer les ouvrages, les mémoires.

C. Type, période de l'étude

L'étude est une étude rétrospective. Elle couvre la période de 2015 à 2017.

D. Données de l'étude

Au regard de l'objectif général de l'étude et des paramètres fondamentaux qui permettent de caractériser un hôpital au sens de l'OMS (1963), sans oublier l'orientation reçue de la part de certains chefs administratifs, les données à utiliser sont les données de la direction des ressources humaines. Ces données sont collectées sur l'évaluation du personnel administratif qui relève de la convention collective de l'hôpital sur la période de l'étude (2015 à 2017).

Paragraphe 2: Outils ou méthodes de collecte et d'analyse des données

Cette phase comprend deux parties. La première partie présente la méthode de collecte des données et la deuxième partie expose la méthode d'analyse.

A. Outils et méthode de collecte des données

Les données de l'étude sont collectées par nous-même au CNHU-HKM à l'aide des revus documentaires, des entretiens avec les personnels administratifs et des recherches personnels. Les informations collectées sont traitées avec le logiciel Word. Les revues documentaires et les recherches personnels nous ont permis de connaitre les normes et les référentiels du système d'évaluation du personnel. Les entretiens avec les personnels administratifs nous ont permis de connaitre le système d'évaluation qui réside au sein de l'hôpital.

B. Méthodes d'analyses

Pour vérifier les hypothèses formulées et atteindre les objectifs fixés, nous avons fait une étude comparative des données collectées par rapport aux normes et repères en matière d'évaluation afin de pouvoir valider nos hypothèses. La technique de comparaison des données nous a permis de connaitre les failles du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM.

CHAPITRE 3 : Présentation et analyses des résultats.

Ce chapitre présente deux sections. La première section aborde la présentation des résultats. La seconde section expose l'analyse des résultats, les suggestions et leurs conditions de mises en œuvre.

Section 1: Présentations des résultats

Cette section est consacrée à la présentation des résultats des objectifs de notre étude.

Paragraphe 1 : Les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM

L'évaluation du personnel apparait comme étant le pivot des activités de la gestion du personnel. Elle permet de mettre en question le rendement des compétences, soit se juger la responsabilité du poste. Dépendant essentiellement de la mission de l'entreprise, des objectifs poursuivis de l'évaluation du personnel, et de la nature du travail ; on pourrait dresser une liste infinie des critères d'évaluations du personnel.

Conformément aux dispositions de l'article 3 de la décision n°035/MS/CNHU-HKM/DARH/SSC du 06 Avril 2017, le paiement des prime de rendement est trimestriel et tient compte d'une note chiffrée. Cette note porte sur trois catégories de critères dont la compétence professionnelle, l'obligation du travailleur et le sens du bien public.

D'après la compétence professionnelle, elle suit une rubrique de notation dont l'esprit d'initiative, le sens de l'organisation, la rapidité dans l'exécution des taches et l'efficacité qui se résume à une note de quatre sur vingt (04/20). Quant à l'obligation du travailleur, elle suit une rubrique de notation dont la note est de treize sur vingt (13/20) dont la ponctualité notée sur neuf (09), l'assiduité au service notée sur trois (03) et le suivi et compte rendu noté sur un (01) ce qui se résume au treize sur vingt (13/20). Enfin le sens du bien public qui se résume au respect de la hiérarchie, l'obéissance et la loyauté noté à trois sur vingt (03/20).

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 3 et 4 de la décision susvisée, tout agent ayant obtenu une note inférieure ou égale à douze sur vingt (12/20) ou ayant fait l'objet de deux (02) notifications de retard ou d'absence au poste sans autorisation dans le trimestre perd automatiquement le droit au bénéfice de la prime de rendement du trimestre. Cette disposition de sanction est évocatrice de la légèreté du système de l'évaluation des agents du centre.

Paragraphe 2: Efficacité du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM

Pour apprécier l'efficacité d'un système, il faut partir de la mesure des écarts entre les objectifs et les résultats obtenus. Pour être pleinement efficace, cette mesure présuppose l'existence d'objectifs de production clairs, la définition d'indicateurs précis et la mise en œuvre d'un plan d'action approprié. D'après le décret n° 2012-422 du 06 Novembre 2012 portant attributions, organisations et fonctionnement du CNHU-HKM ; selon l'article 11 de cet décret, le conseil d'administration procède régulièrement et périodiquement à une évaluation des performances du personnel du CNHU-HKM. Il doit notamment arrêter par période annuelles les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer les performances du CNHU-HKM ainsi que celles de ses dirigeants ; fixer les prime, indemnités et autres avantages sur la base des résultats atteints et au regard des objectifs préalablement déterminés ; proposer aux autorités de tutelles des sanctions concernant les dirigeants.

D'après le DRH, le CNHU-HKM évalue son personnel chaque trimestre en notant chaque agent en service au sein de l'hôpital. Ainsi, au cours de notre stage dans le centre nous avons eu à relever que l'évaluation se déroule en deux étapes à savoir la notation et l'appréciation globale. Les surveillants procèdent à la notation des agents qu'ils envoient à leurs tours au chef de chaque service qui valide. Après avoir validé les notes ils envoient une note portant la notation des agents à la direction générale, le directeur générale donne son appréciation globale et envoie au directeur des ressources humaines qui donne l'ordre a la section solde d'effectuer les virements des primes de rendements. Suite au paiement des primes de rendements les agents obtiennent des promotions de poste chaque deux (02) ans après les évaluations. Signalons aussi que les évaluations ont été effectuées depuis 2017 ainsi que les primes de rendements au CNHU-HKM.

Section 2 : Analyse des résultats, suggestions et conditions de mise en œuvre

Cette section est consacrée aux analyses des résultats, suggestions et les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe1 : Analyse des résultats

Ce paragraphe présente les analyses des résultats

A. Analyse des éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM

Selon les normes qui régissent les critères d'évaluation du personnel, il existe de multiples critères d'évaluation plus ou moins formalisés. Certains concernent le travail effectué et les moyens mis en œuvres, d'autres sont axés sur les résultats obtenus ou le comportement. Les choix

effectués vont être autant de limites au système d'évaluation. D'après le décret n° 2012-422 du 06 Novembre 2012 portant attributions, organisations et fonctionnement du CNHU-HKM ; selon l'article 11 de cet décret, le conseil d'administration procède régulièrement et périodiquement à une évaluation des performances du personnel du CNHU-HKM. Il doit notamment arrêter par période annuelles les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer les performances du CNHU-HKM ainsi que celles de ses dirigeants ; fixer les primes, indemnités et autres avantages sur la base des résultats atteints et au regard des objectifs préalablement déterminés; proposer aux autorités de tutelles des sanctions concernant les dirigeants.

Après analyse des critères d'évaluations du personnel du CNHU-HKM, nous constatons que ses critères ne prennent pas en compte ce que le personnel fait comme travail, n'évalue pas la performance de l'agent, ne prennent pas en compte les réalités du terrain. Par conséquent, les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM ne sont pas en adéquation avec le travail qui lui est demandé. D'où l'hypothèse 1 est validée.

B. Analyse du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM

Concernant l'analyse du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM, l'hôpital ne disposant pas des données chiffrées, nous avons recueillis des données après l'entretien avec les personnels administratifs et des documents de la DRH.

Pour effectuer l'évaluation du personnel, il faut évaluer le rendement, c'est-à-dire, analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, l'évaluateur et l'évalué doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il faut un support dont les objectifs sont bien définis et bien connus par les deux parties, un entretien entre l'évalué et l'évaluateur, l'agent doit être informé de ce qu'on attend de lui, il faut une fiche de poste décrivant l'ensemble des taches, l'évalué doit connaitre les critères d'évaluation, l'évaluation doit s'effectuer en présence de l'évalué et aussi une fiche d'évaluation bien détaillée.

Apres analyse du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM et comparativement aux normes d'une évaluation, nous constatons que l'évalué n'est pas informé de la date de la tenue de l'évaluation, qu'ils ne disposent pas d'une fiche de poste d'écrivant l'ensemble des tâches, d'une fiche d'évaluation bien détaillé. En résumé, les normes d'une évaluation proprement dites ne sont pas respectés, le système est donc défaillant et inefficace. Par conséquent l'hypothèse

selon laquelle le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM n'est pas efficace est validée.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Ce paragraphe est consacré à la suggestion et les conditions de mise en œuvre

A. Suggestions

Pour trouver des solutions aux différents problèmes soulevés, il est indispensable pour nous de suggérer quelques mesures à prendre par des dirigeants à divers niveaux.

A l'endroit des autorités administratives du CNHU-HKM

Pour un système d'évaluation du personnel en bonne et due forme, nous suggérons que : La DRH lance une campagne d'évaluation du personnel professionnel, le chef service des RH planifie les évaluations avec son personnel de préférence en début du trimestre, la DRH informe son personnel sur les orientations du plan de formation de l'année à venir et sur le bilan des compétences.

Le personnel prépare son évaluation en réalisant une auto-évaluation de leurs compétences et en réfléchissant sur leur projet de développement, les conclusions de l'évaluation devront être consignées dans le support d'entretien professionnel et transmises à la DRH et cette dernière gagnerait à suivre la mise en place du plan d'action, mettre en place une grille de mesures correctives afin d'amener le personnel à évaluer avec plus de rigueur ;

A l'endroit du ministère de la santé

Nous suggérons à l'autorité de tutelle d'organiser des séminaires de formations sur les pratiques de GRH à l'endroit des dirigeants du CNHU-HKM pour leur permettre de mieux appliquer au sein du centre, créer un cadre juridique favorable au développement des ressources humaines, informatiser la gestion des ressources humaines, améliorer la gestion de l'information sur le personnel, développer un système adéquat de motivation et d'inclinaison à la performance à tous les niveaux du système de santé.

B. Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre des mesures direction proposées ne peut se faire sans l'appui de l'autorité. A cet effet, il faut : L'implication de la générale et du comité de direction, faire le diagnostic du système d'évaluation du personnel existant, il est important que la Direction Générale fasse participer les collaborateurs dans la définition des objectifs mais aussi des critères. Ceci est une condition de réussite pour tout système d'évaluation. Les critères doivent

correspondre aux fonctions de chaque salarié, tous les salariés ne pouvant être évalués sur la base des mêmes critères.

Le DRH devra prévoir des possibilités d'exploitations des résultats notamment pour la formation car les salariés considèrent que leurs besoins en formation ne sont pas pris en compte dans les résultats de l'évaluation. Il doit proposer une fiche d'évaluation et de poste plus détaillée et donc avoir un système d'évaluation digne du nom.

CONCLUSION

L'évaluation du personnel étant un acte purement managérial, constitue une pièce maîtresse du grand processus des ressources humaines. En tant que tel, il est impérieux que toute entreprise ou organisation ait recours a cet aspect de la gestion, l'évaluation est le pilier sur lequel viennent se greffer d'autres processus de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières. L'évaluation du personnel dans une organisation n'est pas chose facile au point ou les difficultés de poursuivre plusieurs objectifs à la fois tel que déclinés dans les critères d'évaluation trop généreux, centrés sur le comportement précis, le processus d'évaluation devrait permettre une certaines malléabilité pour rendre la notation adaptable à la diversité de tout le personnel. Face à cette situation, nous avons jugé fondamental d'analyser le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM. Cette étude étant une étude rétrospective et longitudinale, il est mené uniquement au CNHU-HKM. Par ailleurs, cette étude a consisté à une analyse comparative du système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM aux normes qui régissent le système. Elle nous a permis de connaitre les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM. En outre, l'étude nous a aussi permis d'apprécier le système d'évaluation du personnel. L'analyse comparative nous a amené enfin à conclure que les éléments d'appréciation du personnel du CNHU-HKM ne sont pas en adéquation avec le travail qui lui est demandé et que le système d'évaluation du personnel du CNHU-HKM n'est pas efficace. Suite à toutes ces analyses faites, les hypothèses de notre étude sont validées.

Au cours de notre stage au CNHU-HKM, nous avons rencontrés des difficultés auxquelles nous avons proposé des suggestions qui vont à l'endroit du personnel du CNHU-HKM et à l'endroit l'Etat ou des autorités gouvernementales. Nous avons terminé nos recherches par des recommandations. Parmi elles, on note le fait que la DRH devrait élargir les objectifs de l'évaluation qui pour l'instant sont limités à l'octroi des primes et des promotions. La DRH devrait aussi concevoir une meilleure fiche d'évaluation qui soit plus complète et élaborée, donc moins sommaire.

Il en ressort que le système d'évaluation au CNHU-HKM est à revoir sur plusieurs aspects. Nous espérons que ces recommandations et suggestions pourront aider à améliorer le système d'évaluation afin que celui-ci fonctionne normalement et donc satisfaire le personnel et participe à l'épanouissement, la conservation, la fidélisation et le développement des ressources humaines de l'hôpital.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALOUANE Y. *Gestion des ressources humaines,* Konard Adenauer Stiftung, 1997.

AUBERTHIER J., *Evaluation et gestion des ressources dans la fonction publique territoriale,* Institut d'étude politique de Lyon, Septembre 2003, p129.

BOYER L., Nota bene : « *management des hommes-historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspectives*. » Paris, Editions d'organisation. 2006, p231

CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K., et al. *Gestion des ressources humaines.* Paris, Collections Synthex, Pearson, 2008, p256.

DAYAN A., *manuel de gestion*, volume 2, Ellipses/AUF, 1999

DIVERREZ J. « *l'évaluation du personnel.* » 2000, p5

Gilles WILLET « l'audit de communication : Analyse critique » Communication et organisation 1994, p14 à 19

GRAWITZ M., *méthode des sciences sociales*, éditions Dialloz, Paris 1976

Evariste AHOUANGANSI *«Audit et révisions des comptes, aspects internationaux et espace OHADA »* 3ème Edition, p12

GUILLOT-SOULEY C., « *Gestion des ressources humaines*. » Paris, Gualino, Lextenso Editions, 2008. p231

LANG S., « *L'évaluation des compétences : un levier à l'approche systémique de la gestion des ressources humaines »,* mémoire de l'école de santé publique de Renne, 2004-p69.

Le BOULER S., « *Evaluer les services publics : l'exemple de la santé* », regards croisés sur l'économie 2007/2 (n°2), p206-215.

Le petit ROBERT « Le grand dictionnaire de la langue française » Edition 2019

MARTORY B. CROZETD. « *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. »6e édition, Paris, Dunod, 2005.p311

PETER, « *l'évaluation du personnel »* 1985, p2 à p4

RUSSEL P. « *processus d'évaluation du personnel* » 2008, p231

SEBAI J. « *Evaluation de la performance dans le système de soins. Que disent les théories ?* » Santé Publique 2015/3(vol 27) p395-403

VIAL M. *« se repérer dans les modèles de l'évaluation* », Bruxelles, De Boeck, 2013, p340

TCHEVENET M. « *Ressources humaines* » 2015, 271

ANNEXES

REPUBLIQUE DU BENIN – MINISTERE DE LA SANTE

CENTRE NATIONAL HOSPITALIER UNIVERSITAIRE HUBERT K. MAGA

01 BP : 386

(+ 229) 21 30 06 56

www.cnhu-hkm.org

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

N°__/MS/CNHU-HKM/DGA/DRH/SAGC/SSC Cotonou,

A

Le Directeur des Ressources Humaines

Tous Directeurs Techniques du CNHU-HKM

Tous Chefs de Services du CNHU-HKM

Tous Chefs Cellules CNHU-HKM

COTONOU

Objet : Paiement de prime de rendement au titre du 4eme trimestre 2017

Référence : Décision N°035/MS/CNHU-HKM/DA/SRH/DARH/SSC du 06 Avril 2017

J'ai l'honneur de rappeler à votre bienveillante attention que conformément aux dispositions de l'article 3 de la Décision ci-dessus citée en référence, le paiement de la prime de rendement est trimestriel et tient compte d'une note chiffrée attribuée par les Directeurs Techniques, les Chefs de Services et les Chefs Cellules.

Cette note porte sur les éléments ci-après :

Critère	**Rubrique de notation**	Note par rubrique	note
Compétence professionnelle	**Esprit d'initiative**	1	04 /20
	Sens de l'organisation	1	
	Rapidité dans l'exécution des taches	1	
	Efficacité	1	
Obligation du travailleur	**Ponctualité**	9	13/20
	Assiduité au service	3	
	Suivi et compte rendu	1	
Sens du bien public	**Respect de la hiérarchie**	1	03/20
	Obéissance	1	
	Loyauté	1	
Total…… ……..			20/20

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 3 et 4 de la décision susvisée, tout agent ayant une note inférieure ou égale à douze sur vingt (12/20) ou ayant fait l'objet de deux (02) notifications de retard ou d'absence au poste sans autorisation dans le trimestre perd automatiquement le droit au bénéfice de la prime de rendement du trimestre.

Vos propositions de notes en vue de paiement de la prime de rendement du **4ème trimestre 2017** sont attendues au secrétariat de la **Direction des Ressources Humaines au plus tard le 30 Mars 2018.**

Prompte réponse de votre part m'obligerait.

Le Directeur des Ressources Humaines,

KOKOU Cyrille HADONOU.-

Ci-joint :

REPUBLIQUE DU BENIN
« c 80 ex P. 36 C. X- N° 47 »

BULLETIN INDIVIDUEL DE NOTES

Cadre : ……A……

ANNEE……
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 : ……..

Diplôme : ……

Date de nomination à un emploi rétribué par l'administration : ……

Régime des pensions : ……..

Date de nomination dans le cadre : ……..

Grade et de classe actuels : ……..

Date de promotion dans la classe actuelle : ……..

Interruptions de service : Cause : ……..

Dialecte parlées : ……..

Distinction honorifique : …….....

Date de mariage : ……..

Nom et date de naissance des enfants vivants : ……...

……

…….....

Adresse de la famille
(Indique le degré de parenté)

RELEVE GENERAL DES SERVICES

Durée des services calculée jusqu'au 31 Décembre……déduction faite des interruptions

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

DETAIL DES SERVICES

1° Durée du service militaire ……

2° PROMOTIONS

3° MUTATIONS

……le ……..

SIGNATURE DE L'AGENT

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

« 1 » A remplir par l'intéressé

« 2 » Date d'établissement du bulletin

« 1 » CHEF IMMEDIAT

« 2 » CHEF DE COMMUNE RURALE NOTE DU « 1 » ……

« 3 » CHEF DE CIRCONSCRIPTION

« 4 » CHEF DE SERVICE

CATEGORIE A

1°- Connaissance professionnelle

2°- Culture Générale

3°- Efficacité et ou capacité d'encadrement et de direction

4°- Disponibilité et sens du service public

A……..le ……

Proposition :

……

NOTES DU « 2 »……..

CATEGORIE A

1°- Connaissance professionnelle

2°- Culture Générale

3°- Efficacité et ou capacité d'encadrement et de direction

4°- Disponibilité et sens du service public

A……..le……

Proposition :

……

NOTE DU « 3 »……

CATEGORIE A

1°- Connaissance professionnelle

2°- Culture Générale

3°- Efficacité et ou capacité d'encadrement et de direction

4°- Disponibilité et sens du service public

A……..le……

Proposition :

……

NOTES DU « 4 »……..

CATEGORIE A

1°- Connaissance professionnelle

2°- Culture Générale

3°- Efficacité et ou capacité d'encadrement et de direction

4°- Disponibilité et sens du service public

Cote :…….....

A……..le……

Proposition……