REPUBLIQUE DU BENIN

******

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

******

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

******

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

******

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

******

Option : Sciences de Gestion **Filière :** Gestion des Ressources Humaines

THEME :

ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES BENINOISES : cas de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique

Réalisé et soutenu par :

Alice GBESSINON & Sabin DOSSA

Sous la direction de :

Maitre de stage

Brice Dossou ZOUNGBENOU,

Chef du Service des Ressources Humaines de la DDS-ATL

Maitre de mémoire

Dr RIBOUIS Déo-Gratias

Enseignant / Chercheur à la FASEG / UAC

COMPOSITION DU JURY

PRESIDENT	Dr AGOSSOU Aimé Patrice
1ér membre	M. MERE GODE Constant
2éme membre	M. ACAKPO Rachidi

ANNEE ACADEMIQUE : 2019 - 2020

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG) DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC) N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. ELLES DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

Je dédie le présent mémoire à :

- Mes parents GBESSINON Clément & HOUNGBEDJI Marie
- Mr GBEGNIDE Marc & son épouse GBESSINON Valérie

Alice GBESSINON

DEDICACE 2

Je dédie le présent mémoire à :

- Mes parents DOSSA René & AKPO Jeanne
- Mon Oncle AKPO K. Raymond

Sabin DOSSA

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette œuvre de recherche est l'aboutissement des efforts de nombreuses personnes à qui nous tenons à exprimer notre profonde gratitude.

- Au professeur ACCLASSATO HOUENSOU Denis ; le Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) pour tout ce qu'il fait pour le développement du Département ;
- Au Dr Théophile WOTO, le vice Doyen de la FASEG pour la qualité des enseignements mise à notre disponibilité ;
- Au Dr RIBOUIS Déo-Gratias, notre maitre mémoire pour son dévouement à la cause estudiantine ;
- Tout le corps enseignant de la FASEG/UAC pour l'enseignement de qualité dont -ils nous ont gratifiés ;
- Aux Honorables membres du jury qui nous fait l'honneur de sacrifier leur temps pour apprécier ce travail et à le parfaire ;
- Dr COCOUVI Emmanuel Victor, Directeur Départementale de la Santé de l'Atlantique, pour nous avoir acceptés en stage dans la direction ;
- Monsieur Brice ZOUNGBENOU, Chef du Service des Ressources Humaines, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- Monsieur Jacques Y. ZOUNMEVO, Chef Division de l'Administration du Personnel, pour son profectionnalisme et ses apports malgré ces multiples occupations ;
- Tous les personnels de la DDS-ATL pour leurs conseils ;
- A l'endroit de nos familles GBESSINON et DOSSA, qui, de loin comme de prêt, se sont tant investis, à nous voir réussir, à nous voir mener à bonne fin la présente œuvre ;
- A tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation effective de ce travail. Nous leur témoignons notre profonde gratitude.

Listes des sigles et abréviations

ACE : Agents Contractuel de l'Etat

AG : Assemblée générale

ATL : Atlantique

CAAR : Chargés de l'Administration, des Affaires et des Ressources

CHUZ/AS : Centre Hospitalier Universitaire de Zone d'Abomey-Calavi So-ava

CODIR : Comité de Direction

DAPADRS : Division Administration du Personnel, des Affaires Disciplinaire et de Relations Sociales

DASC : Division Archives et Suivi de Carrière

DDS : Direction Départementale de la Santé

DG : Directeur Général

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

FE : Fonctionnaire d'Etat

IEEC/CCC : Information, Education et Communication pour un Changement de Comportement

NSE : Nouveau Système d'Evaluation

PTA : Plan Annuel de Travail

RAMU : Régime d'Assurance Maladie Universel

RH : Ressources Humaines

SDSPMT : Service Départemental de la Santé Publique et de la Médecine Traditionnelle

SHSIO : Service des Hôpitaux et des Soins Infirmiers et Obstétricaux

SIEM : Service des Infrastructures, des Equipements et de la Maintenance

SPIRS : Service de la Planification, de l'Informatique et de la Recherche en Santé

SRFM : Service des Ressources Financières et du Matériel

SRH : Service des Ressources Humaines

SSA : Service du Secrétariat Administratif

SSME : Service de la Santé de la Mère et de l'Enfant

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	Pages
1	Répartition des agents par statut et par service	8
2	Répartition des enquêtés par statut	28
3	Résultats de collecte des données par rapport à l'existence d'un système d'évaluation à la DDS-ATL	31
4	Résultats de collecte des données par rapport aux différentes méthodes d'évaluation du système du personnel	33
5	Résultats de collecte des données par rapport à la performance du système d'évaluation du personnel de la DDS-ATL	34
6	Résultats de collecte des données par rapport à la non maitrise des méthodes du système d'évaluation	35
7	Résultats de collecte des données par rapport à l'existence des séances d'entretien d'évaluation	36
8	Résultats de collecte des données par rapport aux appréciations de l'évaluation annuelle utilisée à la DDS-ATL	37

LISTES DES GRAPHIQUES

N°	TITRE	PAGE
1	Existence d'un système d'évaluation du personnel dans la DDS-ATL	32
2	Différentes méthodes de système d'évaluation du personnel de la DDS-ATL	34
3	Performance du système d'évaluation du personnel de la DDS-ATL	35
4	Non maitrise d'autres méthodes de système d'évaluation	36
5	Existence de séances d'entretiens d'évaluation à la DDS-ATL	37
6	Satisfaction du personnel au sujet des notes d'évaluation	38

RESUME

L'objectif principal de notre travail est d'analyser l'efficacité du système d'évaluation du personnel à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique. Pour atteindre l'objectif, nous avons adopté une démarche qui consiste à collecter des informations auprès de 25 personnes par la distribution de questionnaires et la réalisation d'entretiens. Les données recueillis auprès de l'échantillon sont dépouillées manuellement. Les outils de statistique descriptive et explicative ont été utilisés notamment les fréquences à l'aide des logiciels tels que Excel pour la construction des tableaux et graphiques en vue de la présentation des résultats. Au terme de l'étude, nous avons constaté que le système d'évaluation du personnel à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique n'est pas efficace.

Mots clés : efficacité, performance, système d'évaluation etc.

ABSTRACT

The main objective of Our work is to analyze the effectiveness of the personnel evaluation system at the level of the Departmental Directorate of Health of the Atlantic. To achieve these objectives, we have adopted an approach that consists of collecting information from 25 people by distributing questionnaires and interviews. The data collected in the meadows of the survey sample are processed manually. Descritive and explanatory statistics tools were used in particular frequencies using software such as Excel for the construction of tables and graphs for the presentation of results. At the end of the study, we found that the staff appraisal system at the level of the Atlantic Departemental Health Directorate is not efficient.

Keywords : Effectiveness, performance, evaluation system

SOMMAIRE

Intitulés	**Pages**
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel de l'étude et expériences de stage	4
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel	5
Section 2 : Expériences de stage	8
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	12
Section 1 : Cadre théorique	13
Section 2 : La méthodologie de recherche	26
CHAPITRE 3 : Le cadre empirique de l'étude	30
Section 1 : Présentation et analyse des données	31
Section 2 : Implications managériales	41
CONCLUSION	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQES	45

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Les Ressources Humaines sont l'ensemble des aptitudes, des services de compétence dont dispose un individu en ses seins et que ce dernier peut mettre à la disposition de l'entreprise pour l'aider à atteindre ses objectifs. Ils imposent comme l'une des solutions pouvant permettre à l'entreprise d'augmenter sa productivité et d'accroitre ses capacités concurrentielles. Les Ressources Humaines constituent l'un des leviers stratégique les plus maniables dont dispose les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

Ainsi, toute organisation qui veut atteindre ses objectifs doit nécessairement mettre un accent sur le développement de ses Ressources Humaines qui constituent le premier vecteur de création de la plus valu. La Gestion des Ressources Humaines apparait, « *Comme la partie du management qui a pour mission la mise en œuvre des politiques qui visent à doter l'entreprise du personnel en qualité et en quantité, à le développer, à le motiver, à le conserver durablement, à l'utiliser efficacement afin de résoudre les problèmes de l'entreprise* » (Peretti, 2019). Les auteurs DOLAN et al. (2002), ont défini la Gestion des Ressources Humaines d'une organisation comme « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisations* ». Le gestionnaire des Ressources Humaines apparait alors comme un acteur majeur de l'entreprise, celui qui assure la répartition des tâches entre les salariés, le contrôle de l'exécution des taches, celui qui apprécie les salariés dans leurs fonctions, (Peretti, 2019). Dans ce sens, il veille à la bonne exécution des tâches, contrôle et évalue les compétences et les comportements des salariés en vue du bon fonctionnement de l'entreprise. Cette dimension du rôle du gestionnaire des Ressources Humaines à retenu particulièrement notre attention car, dans l'exercice de leur profession, les salariés doivent être évalués et suivis au risque d'adopter des comportements qui engendrent des dysfonctionnements dans l'entreprise.

Notre passage à la DDS-ATL, nous a permis de nous rendre compte de ce que cette Direction dispose d'un système d'évaluation du rendement de ces agents. Mais force est de constater que ledit système auquel sont soumis les agents est sujet à polémique. Dans le souci de mieux comprendre cette situation nous y sommes intéressés, et avons relevé des insuffisances tant sur le plan organisationnel que technique. Du fait des insuffisances constatées, la direction

n'arrive pas à mesurer objectivement et efficacement le rendement de son personnel, ce qui constitue une entrave à l'amélioration des performances attendues des agents.

Face à cette situation, nous avons décidé d'analyser l'efficacité du système d'évaluation du personnel au niveau de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique. C'est dans cette logique que nous avons orienté notre travail sur le thème : « Analyse de l'efficacité du système d'évaluation du personnel dans les administrations publiques béninoises : cas de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique ».

Cette étude est structurée en trois grands chapitres. Le premier chapitre aborde le cadre institutionnel de l'étude, le deuxième traite le cadre théorique et méthodologie de l'étude, et le troisième présente le cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL

Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude et expériences de stage

Ce chapitre est basé sur la présentation du cadre institutionnel et l'expérience de stage

Section 1 : Cadre institutionnel de la recherche

Il est question dans cette section de présenter la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique (DDS-ATL) qui est le cadre institutionnel de notre recherche.

Paragraphe 1 : Historique, mission, objectifs et Activités menées à la DDS-ATL

Ce paragraphe prend en compte l'historique ; l'objectifs ; la mission et activités menées à la DDS-ATL.

A- Historique

La Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique a été créée conformément à l'arrêté N°108/MS/DC/SGM/CTJ/DDS/SA du 12 mai 2013 portant attribution, organisation et fonctionnement des Directions Départementales de la Santé. Elle est provisoirement logée dans l'immeuble de RAMU, situé dans la commune d'Abomey-Calavi, non loin du Centre Hospitalier Universitaire de Zone d'Abomey-Calavi So-Ava (CHUZ/AS).

Elle a ouvert ces portes en 2017. C'est l'un des douze départements de la Santé sous la tutelle du Ministère de la Santé. La DDS-ATL représente le niveau intermédiaire de la pyramide sanitaire.

B- Mission

La Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique (DDS-ATL) est chargée de la mise en œuvre au niveau départemental de la politique définie par le gouvernement. La DDS-ATL supervise les structures de santé des niveaux intermédiaires, périphériques publics et privés. Elle est chargée de la gestion des plans d'actions sectoriels, de l'assistance technique et l'appui-conseil aux communes conformément aux lois sur la décentralisation.

C- Objectifs

La Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique ces fixé des objectifs dans le but de la mise en œuvre de sa mission. Ces objectifs concernent la planification, l'intégration et la coordination de toutes les actions de santé au niveau du département.

D- Activités

La DDS-Atl a pour activités de :

- ✓ Planifier, coordonner, superviser, et contrôler toutes les activités des services de la santé, dans la mise en œuvre des programmes nationaux et des interventions des agences du Ministère de la Santé ;
- ✓ Appliquer la législation sanitaire en vigueur ;
- ✓ Veiller au bon fonctionnement des zones sanitaires, des formations sanitaires publiques et privées du département ;
- ✓ Assurer la surveillance épidémiologique, la gestion des catastrophes et autres situations d'urgences dans le département ;
- ✓ Mettre en œuvre les politiques de santé en matière d'Information, Education, et Communication pour un changement de Comportement (IEC/CCC) ;
- ✓ Assurer la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
- ✓ Veiller à la bonne utilisation des crédits délégués aux zones sanitaires ;
- ✓ Veiller à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des travaux de génie civil, la maintenance des équipements médicaux, informatique et du parc automobile ;
- ✓ Promouvoir la recherche en santé, y compris en médecine et pharmacopée traditionnelle ;
- ✓ Mettre en œuvre la politique sanitaire nationale en matière de pharmacie, d'exploration diagnostique et de transfusion sanguine ;
- ✓ Assurer la fonctionnalité du système d'Information et de gestion de département ;
- ✓ Exécuter les instructions émanant du Ministère de la Santé ;
- ✓ Assurer le renforcement du partenariat avec les partenaires Techniques et Financiers et le secteur privé ;
- ✓ Rendre compte au Ministère de la Santé de l'exécution des activités et en assurer la retro-information aux structures décentralisées ;
- ✓ Veiller à la mise en œuvre de la gratuité de la césarienne, de la politique de la transfusion sanguine, de l'Assurance Maladie.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement de la DDS-ATL

A. Les organes de décision de la DDS-ATL

a) Assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe suprême de la direction. Elle se tient deux fois par an. Elle regroupe tout le personnel de la DDS-ATL. L'AG est présidée par le Directeur. L'Assemblée Générale est compétente pour :

-S'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la direction ;

-Examiner et décider valablement de toutes questions concernant le bon fonctionnement de la direction.

b) Comité de Direction (CODIR)

Présidé par le Directeur de la Direction, le Comité de Direction (CODIR) est un organe consultatif obligatoire.

Le CODIR examine toutes les questions relatives à l'organisation générale de la Direction et du Département. Il se réuni une fois par mois et tous les trois mois en raison de CODIR élargie, assisté par le médecin chef, médecin coordonnateur, les directeurs d'hôpitaux et les Chargés de l'Administration, des Affaires et des Ressources (CAAR).

B. **Les organes de gestion**

a) La Direction générale

La Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique est assurée par un Directeur normé par décret n°2017-307 du 21 Juin 2017 portant nomination des Directeurs Départementaux de la Santé au Ministère de la Santé. Il est le premier responsable de la structure et est chargé de l'optimisation des ressources disponibles. Il est l'ordonnateur du budget de la DDS-ATL et doit veiller à la bonne gestion des Ressources Humaines, Financières et Matérielles.

b) Direction Techniques

- Ressources Humaines de la DDS-ATL

La Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique fonctionne grâce aux hommes et aux femmes qui mettent leurs compétences à son service pour l'atteinte des objectifs. Les agents de la DDS-ATL sont classés selon leur statut et leur service. Il y a des Fonctionnaires d'Etat (FE) et des Agents Contractuels de l'Etat (ACE) en position de mise à disposition par le ministère. Le tableau ci-dessous présente l'état des effectifs de la DDS-ATL au 5 Aout 2020.

Tableau 1 : Répartition des agents par service et par statut

Services / Statut	SRH	SRFM	SDSPMT	SIEM	SA	SHSIO	SSME	SPIRS	Total
FE	00	08	05	01	00	03	02	03	22
ACE	05	06	06	02	04	02	02	02	28
Total	05	14	11	03	04	05	03	05	50

Source : *Données du terrain (SRH)*

- Ressources Financières et Matérielles de la DDS-ATL

La DDS-ATL a plusieurs sources de revenu ; Il s'agit :

- ❖ Des subventions de l'Etat ;
- ❖ Appuis des partenaires pour le fonctionnement du MS ;
- ❖ Appui des Zones Sanitaires.

SECTION 2 : Expérience de stage

Il est question ici de donner un aperçu du déroulement de notre stage.

Paragraphe 1 : Travaux effectués

Nous mettons en exergue dans ce paragraphe, les travaux effectuées dans le service des Ressources Humaines.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de licence profectionnelle en Gestion des Ressources Humaines, nous avons adressé une demande de stage à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique. Apres étude de notre dossier, nous avions été contactés pour démarrer le stage d'une durée de 3 mois à partie du 03 Août au 30 Octobre 2020.

Dès notre arrivée à la Direction nous avions été autorisés à effectuer notre stage au Service des Ressources Humaines dirigé par Monsieur Brice Dossou ZOUNGBENOU.

Au cours de notre stage, dans le but de joindre la pratique à la théorie, nous avons parcouru dans ce service deux divisions :

-La Division Administration du Personnel, des Affaires Disciplinaires et des Relations Sociales (DAPADRS) ;

-La Division Archives et Suivi de la Carrière (DASC).

Dans ces deux divisions nous avons participés à l'exécution de différentes activités que sont :

- classement des dossiers physiques ;
- l'enregistrement des courriers arrivés et départs ;
- classement des courriers dans les différents Chonos et parafeurs ;
- la gestion de courriers départ et arrivés ;
- dépôt de courriers chez le Chef Service pour étude et avis ;
- établissement des bordereaux ;
- traitement de certains actes (certificat de prise de service, certificat de validité de service) ;
- la délivrance des prises en charge ;
- gestion des dossiers d'avenant que gèrent nos supérieurs ;
- mise à jour des dossiers individuels de tous les agents du département.

Paragraphe 2 : Constats de stage

A- Analyse des forces

- ❖ Bonne gestion des dossiers du personnel ;
- ❖ Une mise à jour des dossiers du personnel ;
- ❖ Existence des fiches de description des postes ;
- ❖ Un budget pour le fonctionnement ;
- ❖ Dispositif du matériel informatique ;
- ❖ Existence d'un Plan Annuel de Travail (PTA) ;
- ❖ Existence de base juridique ;
- ❖ Disponibilité de personnel qualifié.

B- Analyse des opportunités

- Existence d'un environnement politique favorable ;
- Existence de proximité de structures de collaboration ;

- Existence d'une bonne ambiance de travail ;
- Une bonne animation du dialogue social.

C- Analyse des faiblesses et menaces

- ❖ Insuffisance de bureau de travail pour le personnel ;
- ❖ Dissimulation des résultats d'appréciation ;
- ❖ Faible motivation des agents ;
- ❖ Inexistence d'un plan de formation pour le personnel ;
- ❖ Mauvaise qualité de connexion internet.

Paragraphe 3 : Compétences acquises

Notre passage au Service des Ressources Humaines de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique, nous a fait toucher du doigt, une multitude de faits et de réalités en milieux professionnel et administratif. D'abord il faut dire que ce temps passé à la Direction Départementale de la Santé Atlantique nous a permis de maitriser de manière significative, le fonctionnement de l'administration. De façon plus spécifique :

- Traitement de certains actes ;
- L'établissement des bordeaux ;
- Gestion des dossiers d'avenant ;
- Classement des dossiers physiques.

Paragraphe 4 : Apport à la direction

Comme toutes activités professionnelles exigent une certaine rigueur, les difficultés n'en manque pas. Cependant, il est utile de trouver des approches de solutions en vue de relever ces défis.

A- Difficultés rencontrés

Bien que le stage se soit déroulé dans un bon cadre et dans de bonnes conditions, les quelques problèmes auxquels nous étions confrontés méritent d'être présentés. Il s'agit de :

- la disponibilité très limitée des agents de la Direction et plus particulièrement des responsables occupés par leurs tâches quotidiennes ;
- la réticence de certains agents vis-à-vis de notre statut de stagiaire car ils estiment que la divulgation de certaines informations pourraient leur porter préjudice.

B- Suggestions

- ✓ Mise à jour des anti-virus des ordinateurs de chaque service de la Direction ;
- ✓ Exprimer les besoins spécifiques aux partenaires, au ministère ;
- ✓ Mise en place d'un plan de formation pour les personnels.

CHAPITRE 2 : Cadre théorique et méthodologie de Recherche

Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il est question du cadre théorique et de la méthodologie de recherche.

Section 1 : Cadre théorique

Ici il est question de la problématique, des intérêts de l'étude, des objectifs de l'étude et de la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Problématique de recherche

Une administration est une organisation qui se propose des objectifs et buts déterminés en vue de répondre aux besoins de ses membres et de la communauté. Pour son développement, elle a besoin d'un personnel qualifié et doté des moyens nécessaires pour une bonne exécution des tâches, un gestionnaire des Ressources Humaines. De ce point de vue, les Ressources Humaines constituent le pilier du développement de toute organisation.

Il faut donc accorder plus d'attention à ce personnel, lui créer des conditions favorables pour qu'il donne le meilleur de lui-même. La gestion de celui-ci passe par plusieurs paramètres à savoir : la formation, l'évaluation, la motivation et les conditions du travail.

Ainsi l'évaluation en matière de Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements d'un employé pendant une période donnée. Guerrero (2014 :108) souligne : « *L'évaluation est une pratique sensible. L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car, elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement un moment privilégié d'échange* ».

Pour Peretti, (2019 :288) « *l'évaluation potentiel est un outil permettant à une hiérarchie d'apprécier les potentialités personnel d'un collaborateur et, par voie de conséquence, d'identifier la meilleur adéquation homme/poste ou homme/fonction et sa dimension évolutive* ».

On se rend alors compte que l'évaluation est un outil de gestion indispensable pour le manager car, elle permet de savoir si les salariés respectent les principes qui président à l'exécution des

tâches, de mesurer leur efficacité et leur compétence et de prendre des décisions à l'égard des salariés en ce qui concerne leur évolution dans leur carrière.

Les administrations béninoises n'échappent pas à un tel dispositif qui consiste à un moment donné d'évaluer les personnels administratifs.

Au cours de notre stage à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique (DDS-ATL) ; nous avons constaté que le mode d'évaluation auquel sont soumis les agents sont sujet à polémique. Ainsi pour mieux comprendre cette situation ; nous nous sommes intéressé aux disfonctionnements comme :

- entretien d'évaluation mal exécuté ;
- absence de fixation d'objectifs ;
- inexistence d'un plan de formation ;
- système d'obsolète d'évaluation.

Ces insuffisances portent atteinte à la vie de la direction et constituent une entrave aux performances du personnel.

Ces constats ont fait appel à la question centrale : Quelle est l'efficacité du système d'évaluation du personnel à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique ?

Cette question de recherche découle sur des questions spécifiques comme :

Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation du personnel dans les administrations publiques béninoises ?

Quelle est la méthode efficace d'évaluation du personnel utilisée à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique ?

Paragraphe 2 : Intérêts de l'étude

Cette recherche va permettre aux administrations publiques en particulier la DDS-ATL de prendre connaissance des différentes méthodes d'évaluation du personnel et surtout celles qui sont efficaces.

Cette recherche nous permet en tant que chercheur de confronter nos expériences théoriques à la réalité pratique et d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion du personnel et de l'évaluation du personnel.

Cette recherche va servir à la communauté estudiantine et surtout aux jeunes chercheurs qui vont vouloir travailler sur le même thème.

Paragraphe 3 : Objectifs de l'étude

Dans le cadre de la présente étude, nous avions fixé un objectif général et deux objectifs spécifiques.

A- Objectif général

L'objectif général de la présente recherche est d'analyser l'efficacité du système d'évaluation du personnel à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique

Cet objectif général est décliné en deux objectifs spécifiques.

B- Objectifs spécifiques

a- Identifier les différentes méthodes d'évaluation du personnel dans les administrations publiques béninoises.

b- Etudier la méthode efficace d'évaluation utilisée à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique.

Paragraphe 4 : Revue de littérature de l'étude

A- Clarification conceptuelle

Elle permettra de définir les caractères spécifiques de certains termes par rapport à l'objectifs visé pour mieux situer notre sujet de recherche afin d'une meilleure compréhension de notre étude. L'évaluation de l'agent est une pratique fondamentale en Gestion des Ressources Humaines. L'évaluation peut être comme un processus formel et structurel qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements de l'employé pendant une période donnée.

Pour Ndi Zambo (2003), l'évaluation est « *une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation* »

Selon le Dictionnaire des RH (PERETTI, 2008, p116) évaluer, c'est « *déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur d'une personne, d'une méthode par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés* ».

Cette définition vient compléter la précédente car elle fait ressortir les notions de performance, d'objectifs et de résultat. En effet, l'évaluation en matière de GRH est souvent reliée à la notion de performance.

Selon le dictionnaire des RH précité la performance « *est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui sont fixés.* » (PERETTI, 2008, p189). Ainsi, la performance peut être définie comme le degré d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs préalablement fixés. En d'autre termes, la performance est la somme de l'efficacité (Pertinence des objectifs, degré d'atteinte des objectifs) et de l'efficience (« *résultats/ressources* » et *« résultats/organisation du travail* »).

Dès 1978, Amado en abordant la question de l'évaluation, dégage un consensus sur trois points:

- L'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique: l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production. La qualité de celle-ci, tout autant que la pression du marché, des clients, représente à ce niveau des contraintes qui rendent un tel processus inévitable.
- L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de la qualité des structures d'organisation mises en place.
- L'évaluation des performances répond à un besoin humain : tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité.

La position d'Amado spécifie l'importance primordiale de l'évaluation qui est de performer l'organisation. Cela va sans dire que l'entreprise ne pourra répondre aux exigences de la concurrence et de la compétitivité que si son personnel est régulièrement apprécié et sanctionné. C'est fort de cela qu'il précise que l'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle, d'améliorer la gestion du potentiel humain, de mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

Pour PERETTI (2008, p115), le système d'évaluation « *est l'ensemble des moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences et les performances des salariés* ».

B- Approches théoriques

L'évaluation du personnel joue un rôle important dans la gestion des RH. Cet acte fondamental au management des employés prend en compte l'appréciation des performances, l'activité, la

détection des besoins de formation ou la gestion de carrière. Dans les sociétés, l'évaluation du personnel se développe pendant une contractualisation, un contrôle de gestion, des supports pour les entretiens d'évaluation. Le souci avec ces outils d'évaluation est qu'il est difficile à mettre en place puisque les objectifs ne sont pas toujours déterminés en amont et qu'il est compliqué de l'instaurer au sein de l'entreprise compte tenu des différents aspects et dialogues à entreprendre entre des directeurs, managers et employés.

- Les méthodes d'évaluation du personnel
    - L'évaluation annuelle du personnel

Le principal outil pour une évaluation du personnel est la mise en place de l'entretien d'évaluation. Cette procédure se fait généralement une fois par an. Considérée comme la plus pratiquée par les sociétés, l'évaluation annuelle du personnel ne peut être séparée de l'entretien annuel d'évaluation. Cette dernière est organisée le mois suivant l'examen. Au cours de l'évaluation annuelle, on peut faire un bilan de l'année de travail passé, évoquer les perspectives d'évolution, les attentes de l'employé concernant son poste et concernant l'évolution de sa carrière, puis fixer les objectifs sur l'année à venir.

- l'autoévaluation du personnel

L'évaluation du personnel est une pratique peu utilisée puisqu'elle n'est pas obligatoire au sein d'une société. La pratique peut accompagner l'évaluation, la méthode se fait à travers un formulaire rempli par le salarié. Le document est un guide ouvert qui a pour objectif de se poser les bonnes questions, elles se font avant la rencontre avec le directeur. L'utilité de l'autoévaluation est bénéfique pour la société et pour le salarié. Elle peut être réalisée en complément d'une évaluation annuelle du personnel. Dans ce cas elle est réalisée dans les semaines précédant l'entretien annuel.

- L'évaluation à 180°

Ce type d'évaluation consiste à faire apprécier un agent par ses pairs et supérieurs hiérarchiques direct sur un certain nombre de compétences liées à sa profession.

- L'évaluation à 360 °

Elle est une démarche engageante aussi bien pour le salarié évalué que pour la société. Généralement, le salarié concerné s'autoévalue, puis il est évalué par ses collaborateurs et son responsable. Pour l'entreprendre, il faudra remplir un formulaire de 40 à 120 questions. Si l'évaluation à 360 ° se fait en distribuant des questionnaires à une vingtaine de personnes

maximum, il existe une variante plus restreinte baptisée 180 °. Notons qu'on peut également impliquer les fournisseurs et clients de la méthode d'évaluation. Elle s'intitule dans ce cas 540°. Au cours de cette évaluation réalisée de manière anonyme, les salariés notent leurs collègues, supérieur hiérarchique, service de la société, fournisseurs ou sous-traitants. Il s'agit d'une méthode idéale pour valoriser l'entreprise.

- La méthode de l'assessment center

C'est une méthode qui est adoptée en France sous la forme de bilan comportemental, et permet de mettre en relief les points positifs et les points négatifs des comportements du salarié par rapport à une fonction.

- Les principaux outils d'évaluation du personnel

Pour évaluer le personnel, la compagnie dispose de nombreux outils tels qu'une grille d'évaluation, la rédaction de rapports, le remplissage d'un questionnaire ou formulaire. Ces outils sont importants pour l'entretien annuel d'évaluation.

- Grilles d'appréciation des agents

Dans de nombreux cas, les procédures d'évaluation étaient réservées à l'encadrement et à la maîtrise. L'évaluation des cadres (ouvrier ; employés et techniciens) n'a fait l'objet d'une procédure formalisée que plus récemment. Pour certaines entreprises, les systèmes d'évaluation couvrant la totalité du personnel retiennent en règle générale des documents différents selon les catégories socioprofessionnelles. Il existe une grille d'évaluation depuis les années 80 qui s'utilise avec de nombreuses adaptations. Elle est utilisée par le chef direct de l'intéressé et est revue par le supérieur du second degré. ''N'' est noté par N+1 et cette notation est revue par N+2. La notation de N+2 est communiquée à N+1 afin de permettre une harmonisation en cas de divergence. Il appartient également à N+2 de décider de la suite à donner aux recommandations de N+1. De ce fait, l'appréciation renseigne non seulement sur l'apprécié mais également sur son auteur. Selon Peretti (2019), la périodicité retenue est de deux ans en cours de carrière après eux évaluations plus rapprochées au début (six mois et dix-huit mois après l'embauche).

- Critère d'évaluation

En matière d'évaluation, il est impossible d'évaluer le rendement de l'employé et de lui attribuer objectivement une note sanctionnant cette évaluation sans avoir des points de repère. C'est la raison pour laquelle nous avions opté pour une vision de résolution consistant à recourir

aux différents critères qui permettent de déterminer de façon précise la performance de l'évalué. En effet les critères énoncés sur la fiche d'évaluation à la DDS-ATL ne paraissent pas suffisamment explicites et objectifs pour apprécier le rendement des agents. Il est donc nécessaire d'établir des critères objectifs. Comme le précise COMMARMOND et EXIGA (2002, p136), les critères objectifs évitent l'arbitraire, car, ils permettent au manager de donner son opinion en s'appuyant sur chaque critère. Soulignons que les critères sont analysés du point de vue des deux types d'approches qui existent (l'approche centrée sur l'évaluation de la personne et celle de l'évaluation des résultats).

Les critères reliés à l'évaluation des personnes portent sur les caractéristiques personnelles de l'individu qui remplit une fonction dans l'organisation. Mais il serait impossible de lister tous les critères reliés à la personne. Ainsi, il appartient à chaque organisation de décrire ce qu'elle entend observer chez ses employés, ce qui fait que souvent, le sens des mots utilisé n'est pas suffisamment clair pour permettre aux appréciateurs d'avoir la même compréhension. C'est ce qui traduit la complexité de l'application de l'approche de l'évaluation des personnes à laquelle il a fallu associer des grilles de notation pour limiter la subjectivité. Cependant le problème de l'objectivité n'est pas réglé. Pour pallier ces insuffisances, certains auteurs ont prôné une autre approche, celle basée sur l'évaluation des résultats.

Elle fait appel à des critères d'un autre ordre qui se veulent moins subjectifs. Cette approche préconise deux types de critères :

- les critères quantitatifs
- les objectifs de travail.

Les critères quantitatifs sont des critères qui portent sur divers aspects de la production et peuvent s'exprimer en termes monétaires ou de dimension physique ou sous forme de volume ou de poids, ou en termes de qualité.

Les critères formulés sous forme d'objectifs sont privilégiés par les tenants de l'approche centrée sur les résultats car ils sont adaptés à l'appréciation du rendement des cadres. Après analyse des deux critères d'évaluation, certains auteurs se sont posé la question de savoir si l'on peut évaluer la personnalité sans les résultats, ou si les résultats peuvent être évalués sans tenir compte de la personnalité. C'est ainsi que d'autres auteurs ont préconisé le jumelage des deux et cette option nous parait la mieux adaptée. Par rapport à cet aspect, la DDS-ATL dispose d'un formulaire d'évaluation qu'il est nécessaire d'améliorer pour plus d'efficacité dans la procédure

d'évaluation étant donné que les rubriques que doivent remplir le personnel n'est pas accessible à tout le monde.

- Evaluation de la performance

Selon Sekiou (2001 ; p 304), « *l'évaluation de la performance implique l'identification des forces et faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être* ». Parlant de la question de l'appréciation des performances du personnel, certains chercheurs ont élargi leur champ de réflexion aux facteurs cognitifs tels que : la motivation et la perception qui influencent inévitablement et considérablement le processus de l'appréciation des performances tant au niveau du personnel qu'au niveau de l'évaluateur. Ces deux paramètres constituent de ce fait des facteurs déterminants de l'optimisation de la performance.

La théorie cognitiviste de Vroom (1964), met en exergue le processus d'auto appréciation des performances de l'individu.

La théorie cognitiviste encore appelée théorie du résultat escompté repose sur trois concepts :

- La valence (V), c'est la valeur, positive ou négative, que l'on attribue au résultat de ses actions ou de sa performance accomplie ; c'est important ou pas pour moi ? Dans le cadre du travail, par exemple, l'important pour certains peut être le niveau de salaire, pour d'autres d'avoir du temps libre. Ces préférences sont mesurables sur une échelle de -10 à +10.
- L'instrumentalité : Est-ce que la performance est corrélée avec le résultat ? C'est la probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et ce que j'escompte en retour.

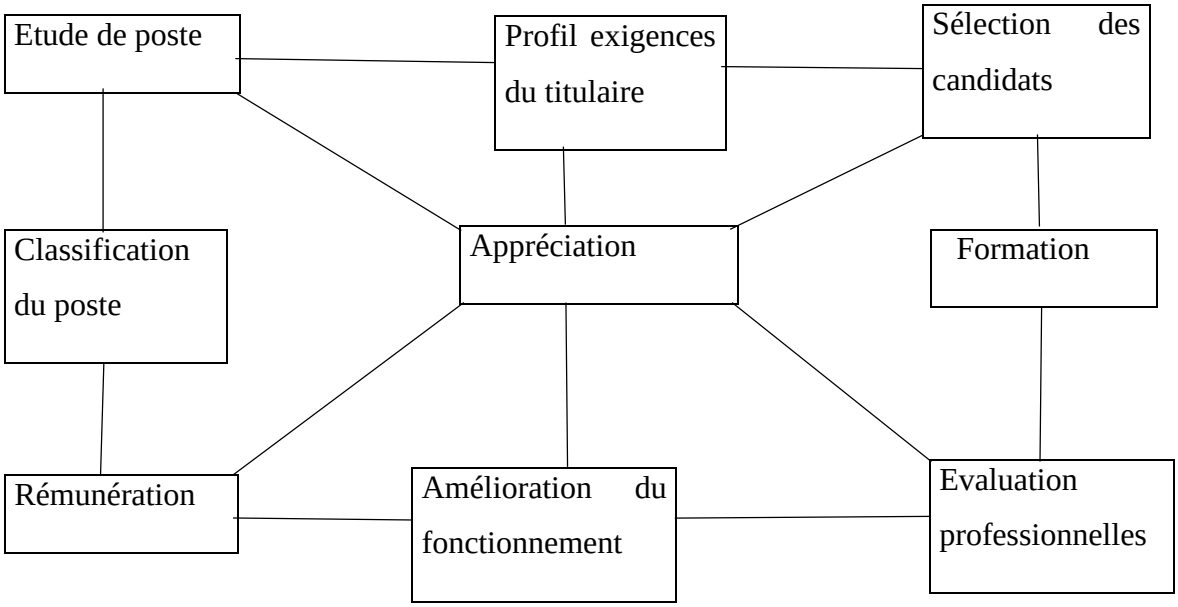
C'est répondre à la question, si je fais ceci, alors est ce que j'obtiendrai cela en retour ? Cette dimension est mesurable sur une échelle de 0 à 1.

- L'attente : Est-ce que l'effort aboutit à une performance ? C'est répondre à la question, si je me mobilise pour faire cela, est-ce que j'arriverai à cette performance ? Cette troisième dimension est mesurable sur une échelle de 0 à 1.

Toutes ces théories et travaux ont mis donc en évidence la nécessité de l'évaluation des performances de l'individu et les facteurs cognitifs qui y sont impliqués.

- Les enjeux de l'évaluation

L'évaluation est source d'enjeux pour l'organisation car elle influence les décisions RH, que pour les salariés, par les attentes qu'elle suscite. Les enjeux de l'évaluation sont donc multiples comme le montre le schéma suivant :



Source : Cadin et al. (2012), Gestion des Ressources Humaines.

- L'entretien d'appréciation

L'évaluation doit être réalisée avec la participation de l'agent au cours d'un entretien d'évaluation qui est un moment privilégié pour échanger avec ce dernier. L'appréciation porte sur l'ensemble des résultats obtenus par l'agent.

Il faut souligner que, l'entretien d'évaluation a pour but de fixer des objectifs à atteindre au personnel pour une période déterminée, et leur évaluation pour le passé. Il s'agit d'une explicitation fine des missions afin de déterminer les compétences nécessaires à leur exercice et les actions de formation destinées à acquérir et à améliorer ces compétences.

A la DDS-Atl, cette pratique existe mais force est de constater que sa mise en œuvre connaît des insuffisances qu'il convient de corriger. Car, comment comprendre que malgré l'institution de cette pratique certains supérieurs notent leurs agents sans avoir discuté avec eux ? Comment justifier le fait que sous prétexte d'avoir suivi régulièrement l'agent, l'entretien se tient entre 10 et 15mn ?

Or, l'entretien est un outil qui doit permettre d'augmenter la performance individuelle et organisationnelle. Pour cela, l'entretien nécessite une bonne préparation aussi bien de l'évalué

que de l'évaluateur. Ainsi, MERCIER et SCHMIDT (2004, p144) précisent que cette préparation doit être faite par les deux parties à l'avance.

Cette préparation nécessite que les différents acteurs soient initiés afin d'éviter que l'entretien d'évaluation ne soit qu'une simple formalité et constituer une action vaine. C'est la raison pour laquelle MARTORY et CROZET (2005, p77), insistent sur le fait qu'en amont, l'implantation d'un système d'évaluation doit s'accompagner de l'information du personnel sur la philosophie du système et de la formation de l'encadrement à cet exercice.

THEVENET et al (2007, p123) s'inscrivent dans la même dynamique que les auteurs précédents lorsqu'ils précisent que l'évaluateur doit être formé sur la conduite de l'entretien afin de permettre l'atteinte des objectifs poursuivis par l'évaluation.

Ces paramètres constituent les conditions nécessaires à l'efficacité de l'entretien. Ainsi, comme le soulignent COMMARMOND et EXIGA (2002, p148), « *l'entretien efficace est celui qui donne au collaborateur un feedback très précis de ses performances de l'année* ». THEVENET et al (2007, p123) s'accordent avec ces auteurs et complètent que l'efficacité de l'entretien dépend également de sa durée qui doit être au moins d'une heure afin de permettre au supérieurs d'aborder les points recommandés.

MERCIER et SCHMIDT (2004, p144) viendront préciser les points essentiels qui doivent être abordés au cours de l'entretien. Il s'agit de :

- Bilan des objectifs fixés l'année précédente ;
- Discussion de nouveaux objectifs pour l'année à venir ;
- Problèmes rencontrés dans l'année sur tous les points ;
- Désirs de formation de l'évalué ;
- Déroulement de carrière envisagé.

Il apparaît ainsi que l'entretien d'évaluation doit être bien conduit. Pour cela, il faudrait que le SRH mette à la disposition de chaque responsable, un guide d'entretien pouvant permettre une certaine homogénéité de la pratique au sein de la direction.

C- Approches empiriques

Dans le mémoire de Master II en Gestion des Ressources Humaines de **GOUMBANE,** dans son chapitre IV intitulé : De la notation à l'évaluation dans la Fonction publique Burkinabè,

présente l'historique des différents systèmes d'évaluation depuis l'époque coloniale, en passant par la période révolutionnaire, avant d'arriver aujourd'hui au Nouveau Système d'Evaluation (NSE). Il expose le contenu de ses différents systèmes avec leurs lacunes. C'est ainsi qu'il nous apprend que pendant l'époque coloniale, le système d'évaluation de la loi de 1959 fixait les critères d'évaluation en fonction de la catégorie de l'agent c'est dire selon que l'on est de la catégorie A et B ou C et D. Ainsi, les connaissances professionnelles, le sens du service public, le sens de l'organisation, l'efficacité, l'ordre et la ponctualité rentraient en ligne de compte. Si l'appréciation de l'agent revenait au supérieur hiérarchique, le pouvoir de notation restait l'apanage du ministre de tutelle de l'agent, toute chose qui laissait la voie ouverte à la complaisance dans l'attribution de la note chiffrée.

Sous l'autorité révolutionnaire, tous les agents sans distinction aucune étaient soumis aux critères de ponctualité, de la valeur sportive, de connaissance professionnelle, d'efficacité, de conscience professionnelle et de participation militante aux activités révolutionnaires. Quant aux appréciations, elles étaient faites non seulement en fonction des catégories, mais aussi selon qu'on occupe un poste de responsabilité ou pas.

On retiendra donc que ces grilles d'appréciation s'intéressaient uniquement aux comportements de l'agent pour juger de son avancement en échelon ou pas. L'absence de programmation dans ces systèmes fait donc que l'on ne parlait de notation plutôt que d'évaluation ou de rétroaction.

L'étude de GOUMBANE nous permet d'appréhender les incohérences des différents systèmes d'évaluation. Ce qui a d'ailleurs justifié les différents réaménagements et qui ont abouti au nouveau système d'évaluation que nous connaissons aujourd'hui.

Dans le mémoire « *Evaluation et gestion des Ressources Humaines dans la Fonction publique territoriale* » d'**AUBERTHIER**, il 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.

AUBERTHIER, 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* »

La notation ne serait plus représentative de la valeur professionnelle de l'agent et ne constituerait plus dès lors un élément sur lequel s'appuyer pour départager les agents pouvant prétendre aux mêmes avantages. Il reconnait que ce n'est pas le socle textuel qui est en cause, mais c'est surtout l'évolution des pratiques qui a conduit à rendre la notation inappropriée et à réduire considérablement sa portée. Il doute que la notation reflète véritablement la valeur professionnelle des agents et qu'au contraire c'est l'absence de signification de la notation et particulièrement de la note chiffrée qui fait l'unanimité aujourd'hui.

Le caractère quasi-automatique et forfaitaire des augmentations de notes, l'absence de transparence du système, la notation « à la tête du client » sont autant de travers dénoncés de manière récurrente. Pourtant la règlementation en vigueur ne semble pas, loin s'en faut, favoriser ces dérives. Au contraire, c'est la rigueur et l'objectivité dans l'analyse de la valeur professionnelle de l'agent qui est mise en avant par les textes.

Une des critiques majeures de l'évaluation aussi est l'imprécision des appréciations et la réponse aux vœux qu'émet l'agent ou les propositions de l'évaluateur pour améliorer les compétences de l'évalué.

La crainte de ne pas avoir « *se mettre les agents à dos* » pousse aussi les évaluateurs à ne pas se répandre en commentaire et à ne pas prendre de positions claires. Ce qui fait que beaucoup d'évaluateurs considère les moments de notations comme « *une corvée à accomplir et à expédier le plus rapidement possible* ».

Ce mémoire aborde de près les préoccupations de notre recherche surtout dans la capacité d'adaptabilité du système d'évaluation de la Fonction publique à celui des collectivités territoriales. Ainsi comme il le dit si bien « *la grande rigueur qui inspire les dispositions relatives à la notation devrait ainsi permettre une évaluation fidèle de la valeur professionnelle*

des agents. Afin que cette rigueur ne conduise pas à la rigidité, et ne desserve pas le but qu'elle poursuit, elle s'accompagne cependant d'une certaine malléabilité qui devrait rendre la notation adaptable à la diversité des situations auxquelles elle s'applique ».

Il nous rejoint aussi dans sa critique des critères réglementaires de la notation qu'il qualifie de sclérosant et peu dynamique qu'il y a à suivre les prescriptions de manière stricte et identique dans tous les cas. A partir de là, la référence à de tels critères apparaissent comme une contrainte et la note attribuée est définie de manière mécanique en fonction de la note globale que l'on souhaite atteindre. Le manque d'efficacité des procédures et outils utilisés dans la traditionnelle « *notation* » la difficulté d'adapter les avancements de la fonction publique au mécanisme d'avancement en grade dans le corps de la DDS-ATL sont parfaitement identiques à la problématique que soulève AUBERTHIER.

TOE fait ressortir la relation qui existe entre l'Etat, l'évaluateur et l'évalué dans la conférence qu'il a livrée sur le suivi des performances des agents de la fonction publique à Cotonou au Bénin.

En effet c'est l'Etat qui est l'employeur des agents publics, c'est-à-dire que c'est lui qui en dernier ressort supporte les conséquences de cette évaluation dont la finalité est une augmentation de salaire pour les agents. L'évaluateur est celui qui porte le jugement sur le travail de l'évalué. Quant à l'évalué, c'est l'évaluation chiffrée, c'est-à-dire la notation qui conditionne l'évolution de sa carrière et par ricochet est à la base de l'amélioration de sa situation salariale. Il donne sa compréhension de l'évaluation, en terme simple, il dira qu'évaluer un agent c'est constater ce qu'il a fourni comme travail et de dire si c'est bien ou ce n'est pas bien. Il nous fera comprendre qu'il existe plusieurs méthodes et techniques d'évaluation des performances des agents, qui peuvent toutefois, après analyse, être grossièrement regroupées comme suit :

- d'abord, les méthodes et techniques traditionnelles, qui sont essentiellement fondées sur l'appréciation des traits de la personnalité de l'agent ;

- ensuite, les méthodes et techniques dites modernes ou encore les méthodes et techniques d'évaluation des performances par objectifs, qui sont axées sur le niveau d'atteinte d'objectifs précis avec souvent des tâches bien identifiées ;

- enfin, les autres méthodes et techniques d'évaluation des performances, qui sont fondées soit, sur des normes de travail définies à l'avance, soit, sur des tests, des entretiens, des simulations.

C'est surtout au tournant des années quatre-vingt-dix, et à la faveur de l'introduction dans les fonctions publiques africaines, des actions de restructuration et de modernisation, que les systèmes d'évaluation des performances des agents tendent de plus en plus à s'harmoniser et à se tourner vers des choix basés essentiellement sur l'atteinte des objectifs.

Le propos de TOE est intéressant pour notre étude dans la mesure où il nous donne des réponses aux questions qui se posent lors d'une évaluation d'une part à savoir :

- que faut-il évaluer ?
- comment évaluer ?
- à qui appartient le pouvoir d'évaluation ?

Et d'autre part les rapports qu'il établit entre :

- l'évaluation et l'avancement
- l'évaluation et la participation à des concours ou examens professionnels.

D- Hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : Les différentes méthodes d'évaluations utilisées dans les administrations publiques béninoises sont : l'auto évaluation, l'évaluation annuelle, l'évaluation à 180°, l'évaluation à 360° et la méthode de l'assessment center.

Hypothèse 2 : La méthode efficace d'évaluation utilisée à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique est l'évaluation annuelle.

Section 2 : La méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : Les techniques et outils de collecte des données

A- Technique de collecte de données

En raison des objectifs que nous poursuivons dans le cadre de la présente recherche, nous avons procédé par la triangulation. Nous avons utilisé trois techniques à savoir : la recherche documentaire, l'enquête par questionnaire et les entretiens.

- ✓ Recherche documentaire

Nous avons fréquenté des bibliothèques, des centres de documentation et nous y avons consulté des ouvrages pour mieux nous informer sur notre sujet de recherche. A cet effet, nous sommes allés aux centres de documentation Bénin Excellence de Zogbadjè, à la bibliothèque de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) et celle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Les documents consultés nous ont permis de nous positionner par rapport au sujet et de le redimensionner.

Nous n'avons pas occulté les documents téléchargés à partir des sites de recherche via internet.

- ✓ L'enquête par questionnaire et les entretiens

Avant la constitution des échantillons ci-dessous présentés, nous avons pris contact avec des responsables de la DDS-ATL dans le cadre d'une pré-enquête. Nous avons rencontré les chefs services, les chefs division et les personnels de la DDS-ATL. D'abord, au moyen des questionnaires sur papier, nous avons questionné les personnels appartenant aux deux échantillons.

Animé du souci de récolter le maximum de données par rapport à nos objectifs, nous avons couplé les enquêtes par questionnaire avec les entretiens approfondis et semi-directifs. Ainsi, nous avons interviewé des personnels qui sont des échantillons constitués. Selon ces perceptions, chaque sujet interrogé a fourni des informations sur les questions posées.

B- Les outils de collecte de données

Nous avons varié l'utilisation des instruments de collecte de données en fonction des techniques dont le choix dépend des objectifs que nous avons fixés. A cet effet, nous avons élaboré deux outils de collecte de données à savoir : le guide d'entretien pour bien mener les entretiens et le questionnaire pour les enquêtes par questionnaire. Pour bien conduire les enquêtes dans cette Direction nous avons demandé et reçu une autorisation du Directeur.

Paragraphe 2 : Echantillonnage

Le processus d'échantillonnage a été d'abord l'identification de la population de la DDS-ATL puis le prélèvement d'une partie de cette population. C'est ainsi que notre population mère est constituée de l'ensemble des personnels qui sont au nombre de 50 personnes. Sur les 50 agents,

25 personnes ont été questionnés soit un pourcentage de 50%. Le nombre de personnes interrogées par statut est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Répartition des enquêtés par statut

Statuts	Effectifs	Echantillon (taux de sondage 50%)
FE	22	11
ACE	28	14
Totale	50	25

Source : Données de l'enquête

En ce qui concerne les méthodes pour la constitution des échantillons, parmi les deux qui existent, notre choix a été porté, dans le cadre de notre travail, sur celle probabiliste ou aléatoire de type stratifié. Cela se justifie par le déficit des moyens matériels, financiers et du temps relativement court dont nous disposions.

Paragraphe 3 : Les techniques et outils de traitement des données

Le traitement des données ont été réalisé sur la base des objectifs prédéfinis. Les données recueillies sont enregistrés et rattachées aux problèmes spécifiques qu'elles concernent pour en ressortie leur vrai sens.

Les données recueillies auprès de l'échantillon sont dépouillées manuellement. Les outils de statistique descriptive et explicative ont été utilisées notamment les fréquences à l'aide des logiciels tels que Excel pour la construction des tableaux et graphiques.

Paragraphe 4 : Le cadre opératoire de vérification des hypothèses

Il est question de présenter les conditions de vérification de l'hypothèse.

Les données recueillies auprès de l'échantillon sont dépouillées manuellement et présentées sous forme de tableaux et de graphiques. Ces derniers ont fait l'objet d'analyses en vue d'aboutir à la validation des hypothèses retenues.

Afin de procéder à la vérification ou non des hypothèses, nous avons défini un seuil de décision. En effet le questionnaire comporte des questions dont les réponses sont directement exploitables

pour la vérification de chaque hypothèse. Cette vérification se fera à partir d'un seuil de décision estimé à plus de 50% des réponses tendant à infirmer ou à confirmer les hypothèses.

CHAPITRE 3 : Le cadre empirique de l'étude

CHAPITRE 3 : Le cadre empirique de l'étude

Ce chapitre aborde dans un premier temps la présentation et l'analyse des données et dans un second temps les implications managériales.

Section 1 : Présentation et analyse des données

Il s'agit ici de restituer les résultats des enquêtes effectuées sur le terrain. Il est à mentionner que les résultats sont présentés selon les variables d'intérêt rattachés au sujet de recherche. Ce sont des variables par lesquelles on apprécie mieux le sujet. En d'autres termes, il est question des éléments d'évaluation du sujet qui servent de base pour la collecte des données destinées à vérifier les hypothèses de recherche.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

- Existence d'un système d'évaluation du personnel dans la DDS-ATL

Tableau 3 : Résultats de collecte des données par rapport à l'existence d'un système d'évaluation à la DDS-ATL

	EFFECTIFS	FREQUENCES %
OUI	17	68
NON	08	32
TOTAL	25	100

Source : Données de l'enquête

Les enquêtés, dans une majorité de 68%, soit 17 enquêtés sur 25 reconnaissent l'existence d'un mécanisme d'évaluation. Pour eux, ils sont appréciés par leurs supérieurs hiérarchiques directs à travers une notation pour leurs avancements ou changement de grade.

En effet, les Fonctionnaires d'Etat (FE) et les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) ont estimé qu'ils existent un système d'évaluation des agents à travers lequel ils sont notés. Conformément aux dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Fonctionnaires d'Etat (FE), les FE transmettent par an des bulletins de notes sur lesquels leurs supérieurs hiérarchiques les apprécient à travers des rubriques selon leurs catégories.

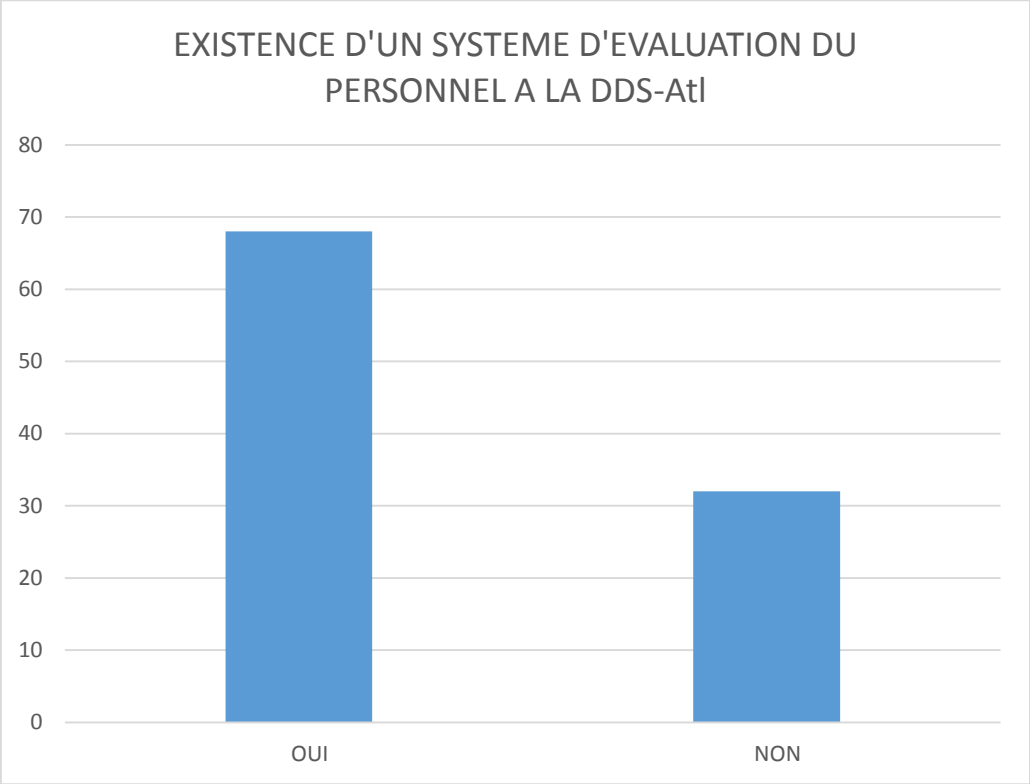
Les ACE quant à eux sont appréciés et notés par leurs supérieurs hiérarchiques à travers des fiches d'évaluation.

L'évaluation annuelle est l'un des systèmes d'évaluation utilisé à la DDS-Atl, qui part d'une auto évaluation de l'agent après une évaluation consensuelle et l'évaluation proprement dite suite à sa description de poste, affirme un enquêté. Cependant certains travailleurs ont souligné qu'ils sont lésés dans la notation.

D'autres pensent qu'il y a trop d'injustice dans le mécanisme de l'évaluation.

D'autres encore estiment que le mécanisme d'évaluation favorise certains agents et défavorise d'autres salariés.

Graphique 1 : Existence d'un système d'évaluation du personnel à la DDS-Atl



- Différentes méthodes du système d'évaluation du personnel à la DDS-ATL

Tableau 4 : Résultats de collecte des données par rapport aux différentes méthodes du système d'évaluation du personnel

	EFFECTIFS	FREQUENCES%
AUTOEVALUATION	02	8
EVALUATION ANNUELLE	07	28
AUTO EVALUATION+EVALUATION ANNUELLE	12	48
EVALUATION ANNUELLE +L'ASSESSMENT CENTER	02	8
NON PRISE	02	8
TOTAL	25	100

Source : Données de l'enquête

Quelles sont les différentes méthodes d'évaluations utilisées à la DDS-ATL parmi les méthodes citées ci-après ?

L'évaluation annuelle du personnel

L'auto évaluation du personnel

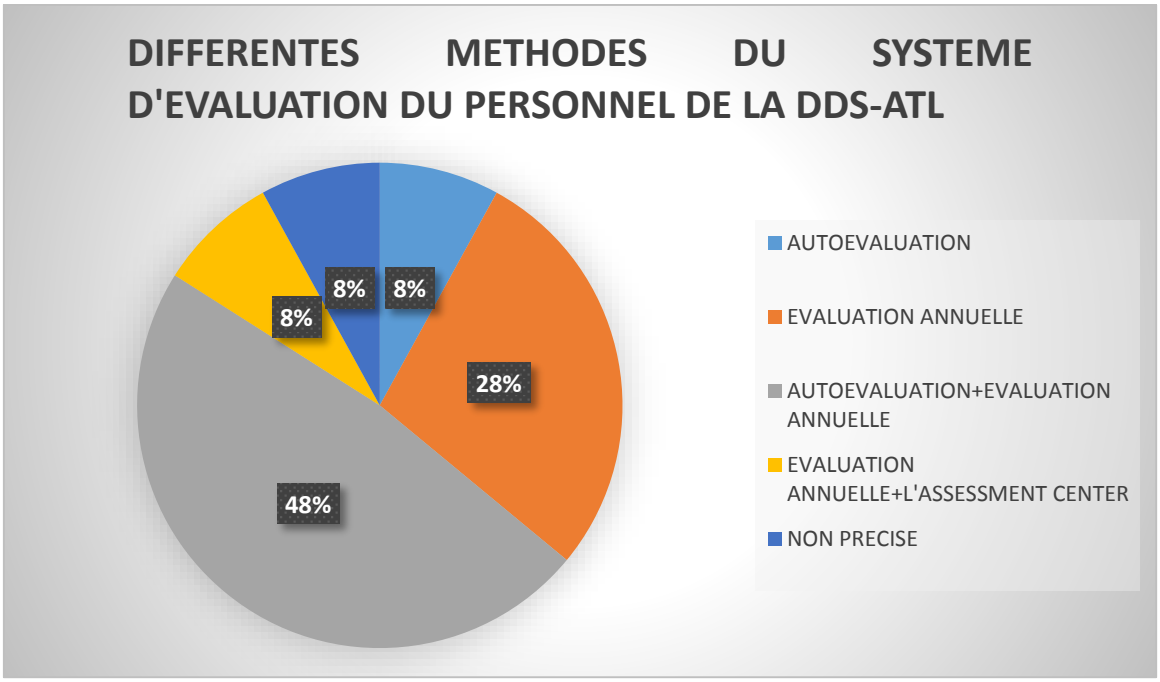
L'évaluation à 180°

L'évaluation à 360°

La méthode de l'assessment center

Telle est la question que nous avons posée aux personnels pour recueillir leur avis sur les différentes méthodes d'évaluation utilisées à la DDS-ATL qui s'acquittent excellemment bien de leurs obligations profectionnelle. Sur 25 enquêtés, 12 enquêtés soit 48% mentionnent qu'il existe l'évaluation annuelle et l'auto évaluation du personnel comme les méthodes d'évaluation utilisées à la DDS-ATL; 07 enquêtés soit 32% ont reconnu que l'évaluation annuelle comme celle utilisée à la DDS et 02 enquêtés soit 08% par chacun des méthodes ci-après : l'évaluation annuelle et l'assessment center ; l'auto évaluation et ceux qui n'ont rien précisé.

Graphique n°2 : Différentes méthodes du système d'évaluation du personnel de la DDS-ATL



- Performance du système d'évaluation du personnel

Tableau 5 : Résultats de collecte des données par rapport à la performance du système d'évaluation du personnel de la DDS-ATL

	EFFECTIFS	FREQUENCES%
OUI	14	56
NON	11	44
TOTAL	25	100

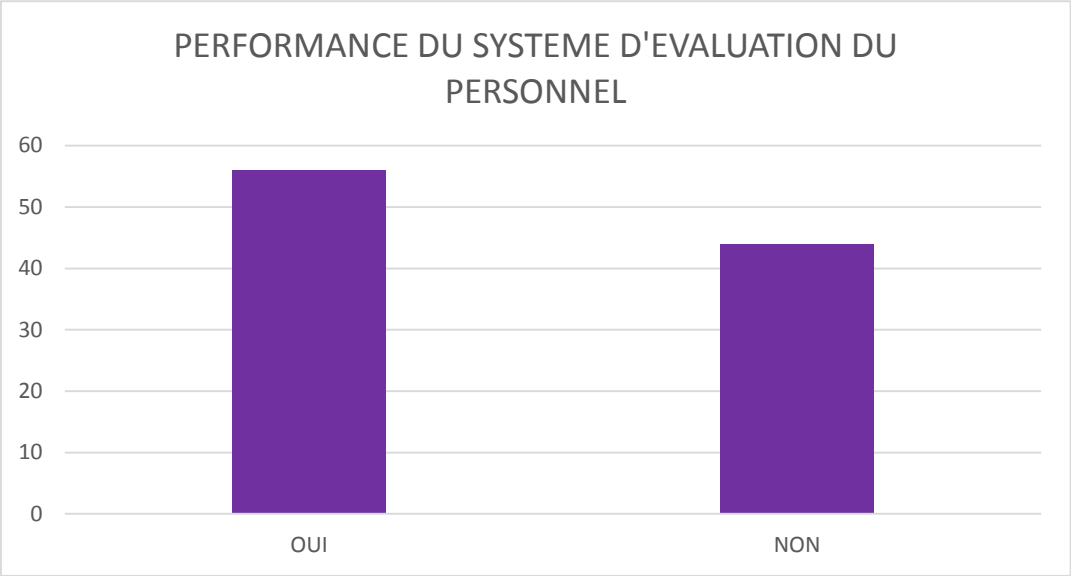
Source : Données de l'enquête

Au cours de l'enquête, nous avons posé des questions aux travailleurs de la DDS-ATL sur la performance du système d'évaluation du personnel. La majorité des agents questionnés, 14 sur 25 personnes soit 56% pensent que le système d'évaluation en cours est acceptable car elle permet au personnel de prendre conscience de leurs obligations. Pour certains le système est performent car elle permet de mieux apprécier l'agent avant de connaitre ce qu'il vaut.

Néanmoins, parmi les 44% restant un enquêté affirme que le système dans lequel sont les agents de la DDS-ATL est biaisé et qu'aucun indicateur performant n'existe pour cette évaluation, si ce n'est l'évaluation qui permet de bénéficier d'un avancement.

Pour d'autre, il n'y a pas d'évaluation des connaissances, d'aptitude et de compétence. Certains autorités ou supérieurs hiérarchiques note les agents selon les sauts d'humeur. Ainsi l'évaluation est souvent arbitraire.

Graphique n°3 : Performance du système d'évaluation du personnel



- La non maitrise d'autres méthodes du système d'évaluation

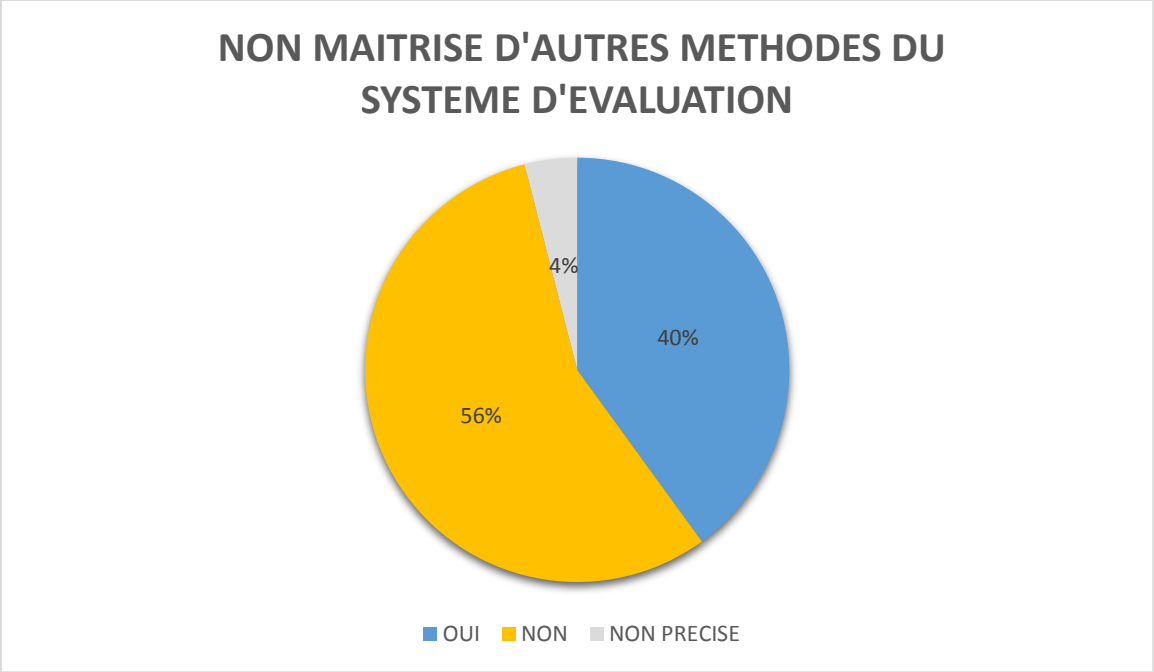
Tableau 6 : Résultats de collecte des données par rapport à la non maitrise des méthodes du système d'évaluation

	EFFECTIFS	FREQUENCES%
OUI	10	40
NON	14	56
NON PRISE	01	04
TOTAL	25	100

Source : Données de l'enquête

Les résultats de nos enquête nous révèlent que 14 personnes sur 25 soit 56% reconnaissent n'avoir pas eu connaissance d'autres méthodes de système d'évaluation tandis que 40% ont eu connaissance d'autres méthodes comme l'évaluation collective, l'évaluation sommative, l'évaluation basé sur le rendement, évaluation basé sur le résultat. Ces agents majoritaires montrent que ce système leur permet d'avoir de promotion, changé de grade et d'échelon.

Graphique n°4 : Non maitrise d'autres méthodes du système d'évaluation



- Existence des séances d'entretien d'évaluation du personnel à la DDS-ATL

Tableau 7 : Résultats des données de l'enquête par rapport à l'existence de séances d'entretien d'évaluation du personnel à la DDS-ATL

	Effectifs	Fréquences %
OUI	11	44
NON	11	44
MON PRECISE	03	12
TOTAL	20	100

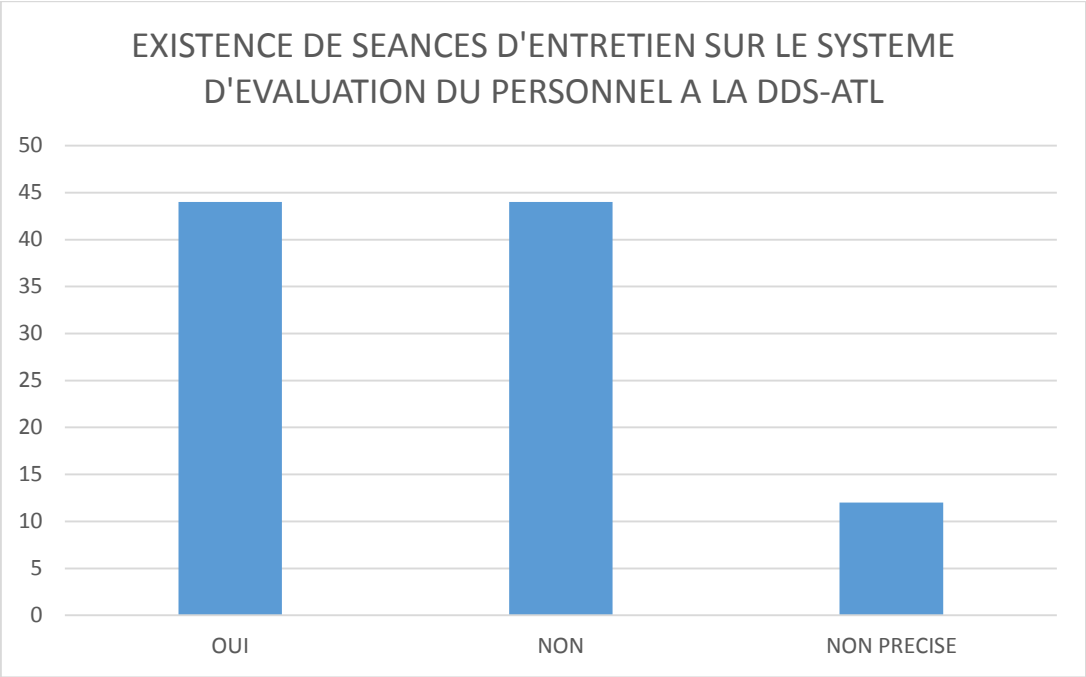
Source : Données de l'enquête

Existe-t-il des séances d'entretien d'évaluation du personnel à la DDS-ATL pour lesquelles vous êtes informé pour vous préparer dans les meilleures conditions ?

A cette question, 44% de l'échantillon ont répondu non, un autre 44% ont répondu favorablement. Pour ces derniers l'évaluation est toujours précédée d'un courrier à large diffusion, souvent annoncée au staff puis relayée par les chefs services. Un enquêté affirme*: « Les dispositions préalables ont été toujours prises par la direction de la structure pour*

permettre au personnel de se préparer avant les évaluations ». Les 12% autres restant se sont abstenu.

Graphique n° 5 : Existence de séances d'entretien sur le système d'évaluation du personnel à la DDS-ATL



- Appréciation de l'évaluation annuelle utilisée à la DDS- ATL

Tableau 8 : Résultats de collecte de données par rapport aux appréciations de l'évaluation annuelle utilisée à la DDS-ATL

	Effectifs	Fréquences %
Non efficace	14	56
Efficace	11	44
Total	25	100

Source : Données de l'enquête

En réponse à cette appréciation 56% soit 14 agent sur les 25 estiment que cette évaluation utilisée à la DDS-ATL est peu efficace et insuffisante .Pour certain cette évaluation peut être améliorée ou être changée carrément.

Pour un enquêté, « *il s'agit des méthodes standard souvent utilisées dans les administrations publique mais qui demandent un peu plus d'encadrement* ». Les 44% autres restants trouvent acceptable et convenable la méthode d'évaluation utilisée à la DDS-ATL.

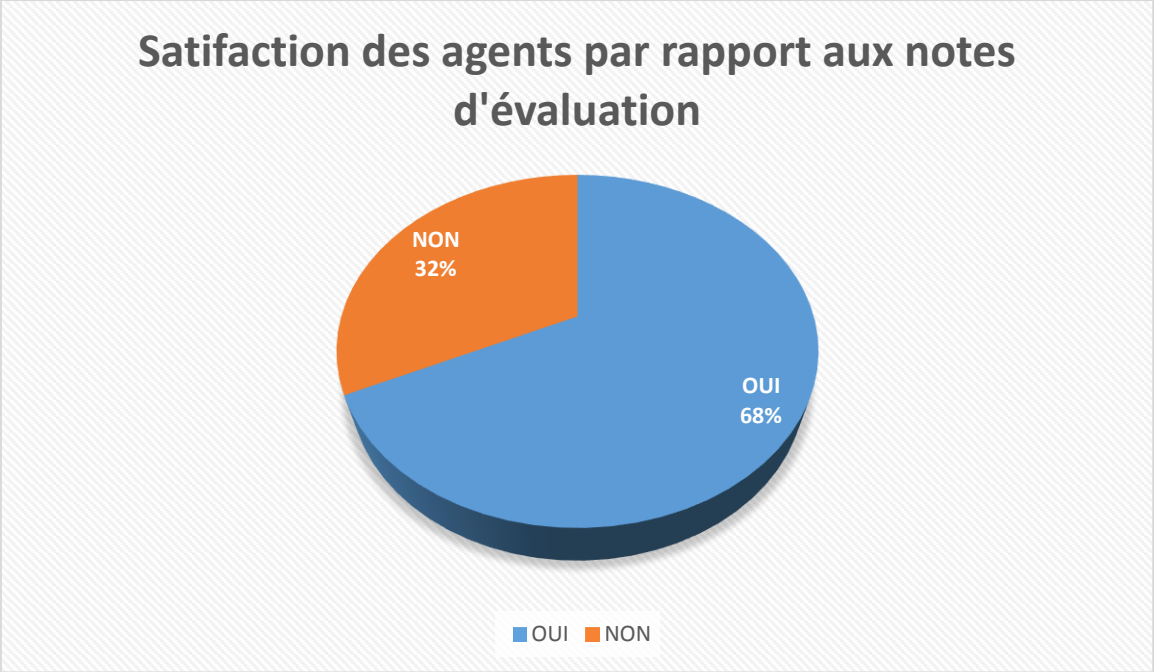
- Satisfaction des agents par rapport aux notes d'évaluation

Êtes-vous satisfaite des notes d'évaluation ? S'agissant de cette question posée aux enquêtés, les données recueillies démontrent que la majorité des agents interrogés soit 68% affirment être satisfaits de leurs notes d'évaluation contre 8 soit 32% qui affirment le contraire.

Pour justifier leurs réponses, les agents affirment être satisfaits, parce que la note leur permet d'avancer régulièrement et d'être promus, ce qui leur permet d'évoluer normalement dans leur carrière.

Pour les autres, la note n'est pas rattachée à des objectifs fixés et quantifiables, ce qui fait qu'elle est attribuée en fonction de l'humeur du chef.

Graphique n° 6 : Satisfaction des agents par rapport aux notes d'évaluation



- Connaissance des objectifs à atteindre sur la base desquels l'évaluation portera.

Tous les enquêtés ont répondu favorable face à la question « Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base des quels vous serez évalués ? » Certains de ces agents montrent que ça permettra une évaluation de qualité, de juger de façon objective et d'être

beaucoup plus productif et performant. Ce qui permettra à l'agent de bien travailler pour l'atteinte des objectifs.

Un enquêté affirme que « *ces objectifs se présentent à travers les descriptions de poste* » ;

Un second affirme « *qu'on ne finit jamais d'apprendre donc on a toujours besoin d'autres connaissances pour une amélioration de son niveau de vie* ».

- Performance des agents de la DDS-ATL

Pour porter un jugement sur la performance des agents de la DDS-ATL, les travailleurs interrogés pensent qu'elle est moyenne parce que les profils des agents ne sont pas adaptés aux postes. Ce qui entraine la non atteinte des objectifs prédéfinis. Néanmoins d'autres pensent qu'elle est acceptable.

Paragraphe 2 : Analyse des résultats

Au regard des résultats ainsi présentés, il importe d'en faire une analyse.

Comme toute organisation, la DDS-ATL dispose d'un système d'évaluation de ses agents. Ce système essentiellement basé sur la notation est utile dans le cadre par exemple des avancements d'échelon ou changements de grade dont bénéficient les agents au cours de la progression dans leur carrière professionnelle. Cependant, malgré son importance tout au long de la vie professionnelle des salariés et aussi de l'organisation, le système d'évaluation est entaché de subjectivité à la DDS-ATL. Cet acte fondamental au management des salariés prend en compte plusieurs méthodes. Le principal outil pour une évaluation du personnel est la mise en place de l'entretien d'évaluation. A nôtre grande surprise la moitié de nos enquêtés ne sont informés des entretiens d'évaluation. Considéré comme la plus pratiquée dans les administrations publiques, l'évaluation du personnel ne peut être séparée de l'entretien. L'entretien permettra aux salariés ou autorités de mieux comprendre la méthode utilisée avec ses objectifs. On constate que la majorité des salariées de cette Direction ne cherche pas avoir une idée sur d'autres méthodes d'évaluation du personnel pour en faire la comparaison. Tout ceci compromet la performance individuelle et du coup celle de l'organisation.

En effet les critères sur lesquels se fondent l'évaluation dans cette direction sont selon les résultats de l'enquête, plus orientés vers la personne du salarié que sa performance. C'est d'ailleurs ce qui encourage les injustices relevées par les enquêtés dans l'évaluation des

supérieurs hiérarchiques et les avancements. Alors, la pratique actuelle de notation n'encourage guère les agents assidus et ponctuels.

L'appréciation oriente par exemple les décisions de formation et même de promotion des agents. Elle n'est donc pas enfin sans incidence sur la performance individuelle et collective des agents de la DDS-ATL.

L'analyse des résultats ainsi faite, il nous faut passer à leurs interprétations en vue de vérifier nos hypothèses de recherche.

Paragraphe 3 : Interprétations et vérification des hypothèses

A- Vérification de l'hypothèse n°1

L'évaluation du personnel est un véritable levier pour le mangement du capital humain et de création de valeur. Elle se réalise à partie d'un entretien dont les différents objectifs à atteindre sont abordés. L'évaluation du personnel dans les administrations publiques béninoises est constituée de plusieurs méthodes à savoir : l'évaluation annuelle, autoévaluation, évaluation à 180°, évaluation à 360° et assessment center. D'après les résultats de l'enquête, 48% des personnes enquêtés révèlent que l'autoévaluation et l'évaluation annuelle sont les méthodes d'évaluation utilisée à la DDS-ATL. Partant de l'analyse de ces informations recueillies, nous pouvons dire que « l'hypothèse n°1: Les différentes méthodes d'évaluations utilisées dans les administrations publiques béninoises sont : l'auto évaluation, l'évaluation annuelle, l'évaluation à 180°, l'évaluation à 360° et la méthode de l'assessment center.» n'est pas confirmée.

B- Vérification de l'hypothèse 2

L'évaluation des agents de la DDS-ATL porte sur les Fonctionnaires d'Etat et Agents Contractuel de l'Etat en service dans le secteur. Chaque agent est évalué en comité et les bulletins de note sont acheminés vers les structures en charge des Ressources Humaines pour exploitation. Ces évaluations se font suivant des critères ne permettant pas d'apprécier objectivement la performance du personnel et rend subjective. Une faible rationalité de la procédure de motivation, l'insuffisance de connexion entre l'évaluation et la motivation, l'observation d'une légèreté au cours des évaluations. Tout ceci ne permet pas de mettre la compétence en avant et d'obéir au principe de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». On

peut donc dire que le système d'évaluation de la DDS-ATL est défaillant et a une répercussion négative sur la performance de cette structure.

Nous pouvons conclure que « l'hypothèse 2 : La méthode efficace d'évaluation utilisée à la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique est l'évaluation annuelle» n'est pas confirmée.

Section 2 : Implications managériales

Dans cette section, il s'agit de donner des suggestions et des conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Suggestions

Nous formulons ici des suggestions en vue de l'amélioration du système d'évaluation des agents de la DDS-ATL

- ✓ Mise en place d'un système pertinent d'évaluation des agents

Dans le cadre d'une amélioration substantielle de la performance de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique, il est nécessaire que les autorités de cette structure mettent en place un véritable outil d'évaluation des agents pour évaluer régulièrement et en toute objectivité leurs compétences.

- Evaluation trimestrielle

L'évaluation trimestrielle est une évaluation au cours de laquelle le supérieur fait le point des activités et des compétences de chaque agent pour la survie des objectifs fixées.

- Evaluation semestrielle

L'évaluation semestrielle est une évaluation qui ce fait à chaque semestre. L'employé et son supérieur vérifient ensemble si le plan de perfectionnement est respecté et si les objectifs fixés sont atteints en temps voulue et il en profite pour identifier les défis éventuels.

- ✓ Mise en place d'une convention collective

En tant que disposition légale qui définit les conditions d'existence et de fonctionnement d'une organisation, la convention collective est une nécessité cruciale pour la DDS-ATL. Elle servira de référence pour le fonctionnement de la Direction. Elle servira aussi de base pour une évaluation objective des agents.

- ✓ Mise en place d'un système d'évaluation des compétences

Un système d'évaluation des compétences a pour but de révéler les potentiels des agents et permet à la structure de tirer le maximum d'intérêt possible pour son évolution

Elle permettra d'évaluer les agents par rapport à leurs compétences, afin de discerner le besoin de chaque personnel par rapport à son travail.

- ✓ Mise en place d'un plan de formation

Etant un outil stratégique de Gestion des Ressources Humaines, un plan de formation adéquat au besoin profectionnelle permettra aux travailleurs d'acquérir plus de connaissances et d'être plus performants.

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre des suggestions

La mise en œuvre des suggestions ci-dessus énumérées passe par des conditions précises. Pour l'élaboration d'un véritable système d'appréciation, il faut :

- ✓ Mise en œuvre des systèmes d'évaluation
- La définition des enjeux et des objectifs par la direction générale

Il doit exister un accord sur les attentes vis-à-vis du système, le déroulement de la mise en œuvre, le développement à partir du haut.

- L'élaboration participative de la procédure

Ce diagnostic permet de situer ce qu'il est possible de mettre en place. Dans la mesure où la DDS-ATL ne mène pas de discussion d'objectifs avec ses salariés, il est difficile de leur demander d'évaluer eux-mêmes leurs collaborateurs.

- La constitution d'une commission de suivi

Cette commission teste la procédure d'appréciation au fur et à mesure de son développement et, après la mise en route, traite par exemple des cas litigieux ou des appels éventuels de la part des évalués.

- La formation des évaluateurs

Ce point est déterminant. La formation met l'accent sur : les avantages potentiels de l'appréciation pour chacune des parties ; la technique de l'entretien en face à face ; la résolution des problèmes de l'entretien. Ces formations doivent s'intégrer dans les formations managériales pour que les messages soient cohérents avec la philosophie du management de l'entreprise.

CONCLUSION

CONCLUSION

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences implique l'existence d'un système d'évaluation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation, etc.). Il est important à cet égard d'être clair sur les enjeux de ce système d'évaluation pour mesurer les incidents critiques qui peuvent altérer les méthodes pratiquées. Dans cette optique, à travers cette recherche, nous avons essayé d'analyser l'efficacité du système d'évaluation du personnel de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique, par rapport auquel deux hypothèses ont été établies. La vérification de la pertinence de ces hypothèses est faite à travers une démarche méthodologique axée sur trois techniques à savoir la recherche documentaire, l'enquête par questionnaire et l'entretien. Les résultats obtenus au cours de ces enquêtes révèlent que les deux hypothèses ne sont pas confirmées. Ces résultats présentent des limites du sujet d'évaluation de la DDS-ATL comme : la faible rationalité de la procédure de motivation, l'insuffisance de connexion entre l'évaluation et la motivation, l'observation d'une légèreté au cours des évaluations, une base de nomination à des postes de responsabilité mise en mal du fait des considérations politique voir même parentale. Pour améliorer ces insuffisances constatées, il est important que la DDS-ATL se dote de moyens suffisants par la mise en œuvre effective des propositions formulées et rappelées ci-dessous ;

- Mise en place d'un système pertinent d'évaluation des agents ;
- Mise en place de la convention collective ;
- Mise en place d'un système d'évaluation des compétences ;
- Mise en place d'un plan de formation.

Toutes ces mesures proposées sont assorties des suggestions à l'endroit de la direction en vue de leur mise en œuvre complète et effective.

REFFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Arrêté N°108/MS/DC/SGM/CTJ/DDS/SA du 12 mai 2013 portant attribution, organisation et fonctionnement des Directions Départementales de la Santé.

Amado, (1978), L'appréciation des performances : du réalisme à l'outil de gestion in Monsieur Personnel et le développement des hommes. Paris : Flammarion.

AUBERTHIER, (2003), Evaluation *et gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale*, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, 129p.

Cadin, Guérin et Pigeyre, (2004), Gestion des ressources humaines. Paris : Dunod

COMMARMOND et EXIGA, (2002), « Manager par les objectifs », Les techniques essentielles du management : fixer les objectifs, apprécier les résultats, 2è édition, Paris, Dunod, 213p.

Décret n°2017-307 du 21 Juin 2017 portant nomination des Directeurs Départementaux de la Santé au Ministère de la Santé.

DOLAN, (2002), « La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles ». Québec : Editions du Renouveau Pédagogique, 3e édition, 713p.

GOUMBANE, *De l'adhésion des agents de l'Etat au nouveau système d'évaluation des performances : cas du Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat*, ISIG International, 73p.

Guerrero, (2014), Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH, Paris : Dunod

MARTORY et CROZET, (2005) « Gestion des Ressources Humaines » Pilotage social et Performances, 6è édition, Paris, Dunod, 311p.

MERCIER et SCHMIDT (2004) : Gestion des Ressources Humaines, Paris, édition Node et Pearson Education France, 253p.

NDI ZAMBO, (2003) : « L'évaluation de la performance : aspects conceptuel »,

Rapport du séminaire du Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives pour le Développement (CAFRAD) sur l'Evaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul (Gambie).

PERETTI, (2008), « Dictionnaire des Ressources Humaines », 5è édition, Paris, Vuibert, 287p.

PERETTI, (2019), « Gestion des Ressources Humaines », 17é édition, Paris, Vuibert, 275p.

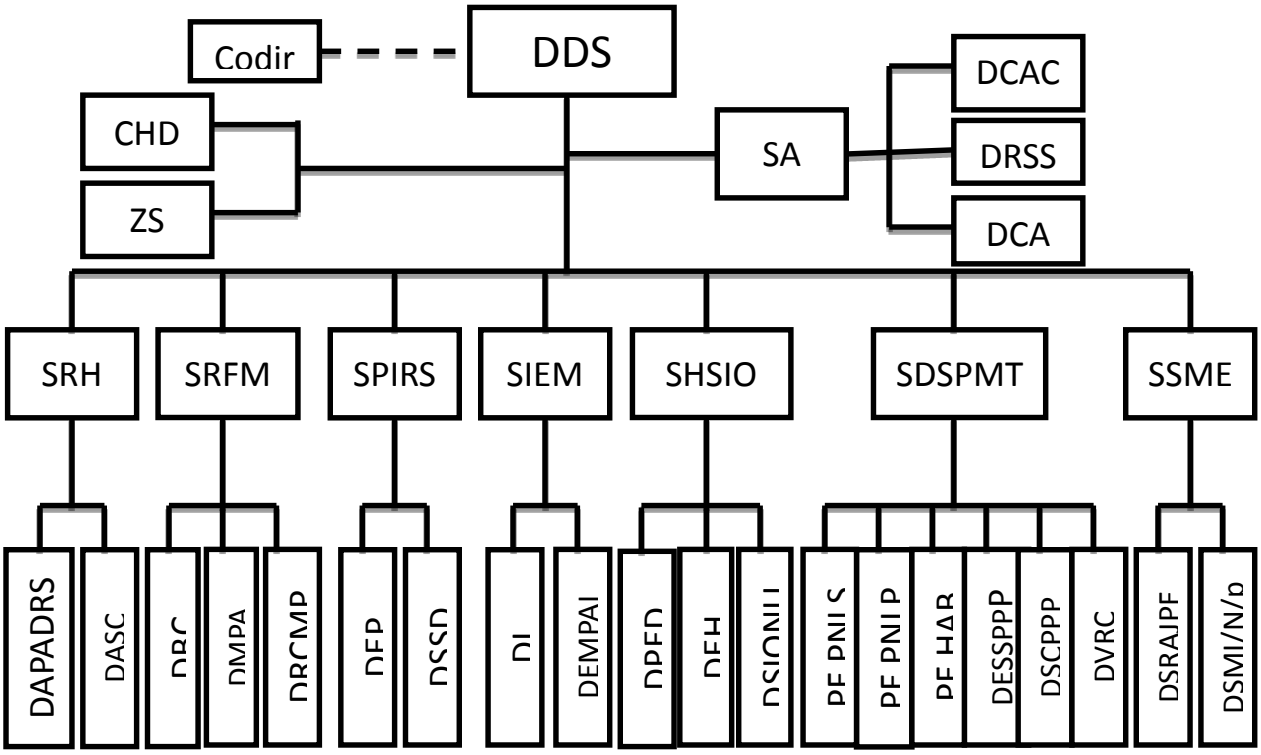
THEVENET et all (2007), « Fonctions RH Politiques, édition Pearson Education France, 448p.

TOE à la Conférence de Bénin sur la fonction publique - Cotonou le 28/05-01/06/2001 sur le thème : Suivi de l'évaluation des performances des agents de la fonction publique.

VROOM, (1964) « Work and motivation » New- York: Willey.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la DDS-ATL



Légende :

_____ Relation hiérarchique

---------- Relation fonctionnelle

Annexe 2 :

Questionnaire

Dans le cadre de nos recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au premier cycle de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion dont le thème est : « Analyse de l'efficacité du Système d'évaluation du personnel dans les administrations publiques béninoises : cas de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique », nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité, dans l'anonymat, aux questions ci-dessous afin de nous permettre de recueillir des informations fiables et valides.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution sincère.

I- Identité de l'enquêté

Sexe : M ☐ F ☐

Ancienneté :……...

Statut : ACE ☐ FE ☐

II- Collecte des informations

1-Connaissez-vous le système d'évaluation du personnel à la DDS-ATL ?

Oui ☐ Non ☐

Si Non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

2- Quel est le système d'évaluation du personnel utilisé à la DDS-ATL?

.....

.....

.....

3- Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation utilisées à la DDS-ATL parmi ces méthodes citées ci-après :

- L'évaluation annuelle du personnel ☐
- L'autoévaluation du personnel ☐
- L'évaluation à 180° ☐
- L'évaluation à 360° ☐
- La méthode de l'assessment center ☐

4- Selon vous, est-ce que le système d'évaluation du personnel est performant ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, justifiez votre réponse

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

……

5- Connaissez-vous d'autres méthodes de système d'évaluation du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

6- Existe-t-il des séances d'entretien d'évaluation du personnel à la DDS-ATL ?

Oui ☐ Non ☐

7-Est-ce que vous avez été informée sur les entretiens d'évaluation du personnel afin de vous préparer dans les meilleures conditions ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, justifiez votre réponse

……

……

……

8- Comment appréciez-vous l'évaluation annuelle du personnel utilisée à la DDS-ATL?

.....

.....

.....

9- Etes-vous satisfait des notes d'évaluation ?

Oui ☐ Non ☐

10- Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base des quels vous serez évalués ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, justifiez votre réponse

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

11- Comment jugez-vous la performance des agents de la DDS-ATL ?

.....

.....

.....

Annexe 3

Guide d'entretien

I- Identité de l'enquêté

Sexe : M ☐ F ☐

Ancienneté :……...

Statut : ACE ☐ FE ☐

II- Collecte des informations

1-Connaissez-vous le système d'évaluation du personnel à la DDS-ATL?

Oui ☐ Non ☐

Si Non, pourquoi ?

2- Quel est le système d'évaluation du personnel utilisé à la DDS-ATL ?

3- Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation utilisées à la DDS-ATL parmi ces méthodes citées ci-après :

- L'évaluation annuelle du personnel ☐
- L'autoévaluation du personnel ☐
- L'évaluation à 180° ☐
- L'évaluation à 360° ☐
- La méthode de l'assessment center ☐

4- Selon vous, est-ce que le système d'évaluation du personnel est performant ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, justifiez votre réponse

Si non, pourquoi ?

5- Connaissez-vous d'autres méthodes de système d'évaluation du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui ; lesquels ?

6- Existe-t-il des séances d'entretien d'évaluation du personnel à la DDS-ATL ?

Oui ☐ Non ☐

7-Est-ce que vous avez été informée sur les entretiens d'évaluation du personnel afin de vous préparer dans les meilleures conditions ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, justifiez votre réponse

8- Comment appréciez-vous l'évaluation annuelle du personnel utilisée à la DDS-ATL?

9- Etes-vous satisfait des notes d'évaluation ?

Oui ☐ Non ☐

10- Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, justifiez votre réponse

Si non, pourquoi ?

11- Comment jugez-vous la performance des agents de la DDS-ATL ?

Table des matières

TITRES	PAGE
AVERTISSEMENT	i
DEDICACES	ii
REMERCIEMENT	iv
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
RESUME	ix
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel de l'étude et expériences de stage	4
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel	5
Paragraphe 1 : Historique, objectifs, mission et activités menés	5
Paragraphe 2 : Structure organisationnel et fonctionnement	7
Section 2 : Expériences de stage	8
Paragraphe 1 : Travaux effectués	8
Paragraphe 2 : Constats de stage	9
Paragraphe 3 : Compétences acquises	10
Paragraphe4 : Apport à la direction	10
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	12
Section 1 : Cadre théorique	13
Paragraphe 1 : Problématique de recherche	13

Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude 14

Paragraphe 3 : Objectifs de l'étude 15

Paragraphe 4 : Revue de littérature 15

Section 2 : Méthodologie de recherche 26

Paragraphe 1 : Techniques et outils des données 26

Paragraphe 2 : Echantillonnages 27

Paragraphe3 : Techniques et outils de traitement des données 28

Paragraphe4 : Cadre opératoire de vérification des hypothèses 28

CHAPITRE 3 : Cadre empirique de l'étude 30

Section 1 : Présentation et analyse des données 31

Paragraphe 1 : Présentation des résultats 31

Paragraphe 2 : Analyse des données 39

Paragraphe 3 : Interprétations et vérifications des hypothèses 40

Section 2 : Implications managériales 41

Paragraphe 1 : Recommandations ou suggestions 41

Paragraphe 2 : Conditions de mise des recommandations 42

CONCLUSION 43

REFFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 45

ANNEXES a

Table des matières h