



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**L'ANALYSE DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE DES  
SERVICES PUBLICS : PROPOSITION D'UN MODELE POUR LE SECTEUR PUBLIC GUINEEN  
INSPIRE DE L'APPROCHE MAROCAINE.**

présenté par

**Aly Badara KEITA**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration-Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

**Directeur** : Dr. Alioune DRAME

Directeur du Département Administration-Gestion,  
Université Senghor, Alexandrie-Egypte.

Le 05 Avril 2017

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME

Directeur du Département Administration-Gestion,  
Université Senghor, Alexandrie-Egypte.

Président

Pr. Fulbert AMOUSSOUGA

Directeur de l'Ecole Doctorale en Sciences Economiques et  
de Gestion, Université de Cotonou

Examineur

M. Shérif DELAWAR

Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et des  
Technologies, Alexandrie-Egypte.

Examineur

## **Remerciements**

Je rends grâce à Dieu qui m'a donné la santé et la force de rédiger ce présent mémoire.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à la réussite de ma formation et à la réalisation de ce mémoire pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte).

Je remercie Monsieur Alioune DRAME, Directeur du département, pour son encadrement, ses conseils et ses orientations qui m'ont éclairé dans ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à Madame Suzanne YOUSSEF, chef de service administratif, pour sa disponibilité et sa gentillesse à l'endroit de tous les étudiants du département Administration – Gestion.

Je remercie également Docteur Daniele BORDELEAU, ancienne directrice du département, pour ses conseils et ses encouragements.

J'exprime ma profonde gratitude à Monsieur Stephan MONNEY MOUANDJO, Directeur Général du CAFRAD, pour son encadrement lors de mon stage, et également à Monsieur Hassan SAHRAOUI, Chef de division Ressources Humaines du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation du Maroc, pour son appui durant mes recherches.

Je remercie ma famille pour leur soutien et plus particulièrement mon frère jumeau Aboubacar Sidiki KEITA, qui a toujours été là pour moi. Je remercie spécialement mes parents auxquels je dois tout.

Je remercie enfin tous les enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances et tous les camarades étudiants Senghoriens de la XV promotion de l'université Senghor.

**Aly Badara KEITA**

## **Dédicace**

Je dédie ce mémoire à mes chers parents et à ma famille

A ma mère,

Qui a toujours œuvré pour ma réussite par son amour, ses prières, ses précieux conseils et sa présence dans ma vie. Qu'elle reçoive à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

A mon défunt père,

Dont le soutien et l'éducation m'ont permis d'avancer dans la vie. Puisse Dieu lui accorder le paradis.  
Amen !

A mes frères et sœurs

Pour leurs soutiens et encouragements ainsi que leurs confiances permanentes.

## Résumé

Les administrations publiques jouent un rôle important dans le processus de développement des pays. L'efficacité de leurs actions dépend d'un personnel qualifié, compétent, motivé et apte à accomplir efficacement les objectifs auxquels ils sont assignés. Conscients de cette nécessité, l'adoption et la mise en place des mécanismes et des outils de gestion des ressources humaines par les gestionnaires sont indispensables pour disposer des services publics de qualité et des ressources humaines qui répondent aux attentes de l'administration et celles des usagers.

L'évaluation du personnel qui constitue l'un des outils de GRH est l'objet de cette étude qui s'inscrit dans le cadre de l'obtention du master 2 en développement de l'université Senghor d'Alexandrie. A travers cette étude, il s'agit d'analyser le système d'évaluation du personnel sur la performance des services publics avec pour but, faire la proposition d'un modèle pour le secteur public guinéen inspiré de l'approche marocaine.

L'étude menée lors de notre stage au Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation (MFPM) du Maroc est partie de l'hypothèse que *le système d'évaluation du personnel est un facteur d'amélioration de la performance des services publics marocains*. Pour la vérifier, nous avons adopté l'approche méthodologique de recherche qualitative qui a permis de ressortir le mécanisme de mise en œuvre du système d'évaluation du personnel dans le secteur public marocain, les outils et la méthode utilisée et son impact sur la performance des services publics. Les résultats issus de cette étude ont mis en évidence le rôle de l'évaluation du personnel sur la performance de l'administration publique marocaine. Notre étude a abouti à la proposition d'un modèle d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen.

**Mots-clefs** : système d'évaluation du personnel, performance, administration publique, services publics

## **Abstract**

Public administrations plays an important role in the development process of countries. The effectiveness of their actions depends on a qualified, competent, motivated and able to carry out effectively the objectives which they are assigned. Recognizing this need, the adoption and implementation of mechanisms and tools for managing human resources by managers is essential for the provision of quality public services and human resource that meets the expectations of Users.

The evaluation of staffs constituting one of the HR tools is the subject of this study, which is part of the Master's 2 in development program at Senghor University in Alexandria. Through this study, the aim is to analyze the system of staff assessment on the performance of public services with the aim of proposing a model for the Guinean public sector inspired by the Moroccan approach.

The study was carried out during our internship at the Ministry of Public Service and Modernization (MFPM) of Morocco, based on the hypothesis that staff assessment is a factor that improves the performance of Moroccan public services. To verify this, we adopted a methodological approach based on qualitative research which made it possible to highlight the mechanism of implementation of personnel evaluation system in the Moroccan public sector, the tools and the method used and its impact on the performance Of public services. The results of this study have highlighted the role of staff assessment on the performance of the Moroccan public administration. Our study resulted in proposing a strategy for the implementation of the evaluation of personnel in the Guinean public sector.

**Key-words**Keywords: personnel assessment system, performance, public administration, public services

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

<b>CAFRAD</b>	: Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement
<b>FGA</b>	: Fichier de Gestion Administrative
<b>GAR</b>	: Gestion Axée sur les Résultats
<b>GPEC</b>	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>MEF</b>	: Ministère de l'Economie et des Finances
<b>MEFP</b>	: Ministère de l'Emploi et de la Fonction Publique
<b>MFPREMA</b>	: Ministère de la Fonction Publique, de la Reforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>REC</b>	: Référentiel des Emplois et des Compétences
<b>RH</b>	: Ressources Humaines

## Sommaire

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
<b>Sommaire.....</b>	<b>vi</b>
Introduction.....	1
1 Des dysfonctionnements au sein du secteur public guinéen et la nécessité de l'évaluation du personnel.....	3
1.1 Secteur public guinéen, diagnostic du dysfonctionnement.....	3
1.2 L'état des lieux des ressources humaines.....	6
2 Cadre théorique du concept d'évaluation du personnel et modalités pratiques.....	10
2.1 Compréhension des concepts liés au cadre de la recherche.....	10
2.2 Pratiques d'évaluation du personnel.....	16
3 L'analyse de l'approche marocaine d'évaluation du personnel.....	22
3.1 L'Approche méthodologique de recherche :.....	22
3.2 Système d'évaluation du secteur public marocain.....	25
4 La performance du système d'évaluation du personnel et la stratégie de mise en œuvre dans le secteur public guinéen.....	30
4.1 <i>Evaluation du personnel : outil de performance individuelle et organisationnelle</i> .....	30
4.2 Stratégie de mise place d'un système d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen <sup>37</sup>	
Conclusion :.....	45
Références bibliographiques :.....	46
Liste des illustrations.....	49
Annexes :.....	50
Tables des matières.....	59

## Introduction

La réalisation des objectifs de développement repose sur l'efficacité des systèmes d'administration publique et de la gouvernance en général<sup>1</sup>. L'Administration publique est au centre de tout développement. C'est l'appareil de l'Etat qui joue le rôle fondamental dans la réalisation des objectifs du développement. Sa qualité, son organisation et son efficacité déterminent le bien-être de la population. Face aux défis du progrès auxquels sont confrontés les États africains, certains ont réussi à mettre en place des instruments pour répondre aux nouvelles exigences de la mondialisation. Mais bien d'autres sont en reste et n'arrivent pas à offrir une fonction publique de qualité. Cela s'explique en partie par la pauvreté de leurs économies, mais aussi par les programmes de réforme aberrants, qui négligent l'importance essentielle de la qualité dans l'administration publique<sup>2</sup>. La Guinée est l'un de ces pays dont le secteur public est encore à la recherche des voies pour l'atteinte de la performance malgré ses nouvelles pratiques de gestion, réunies sous l'étiquette de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). La Guinée manque cruellement d'outils et de plan réel de renforcement et de responsabilisation de son appareil administratif et de ses ressources humaines (RH).

En effet, l'une des difficultés auxquelles le secteur public guinéen est confronté réside dans l'inefficacité de ses ressources humaines pour répondre aux besoins de son développement. Or, comme toute organisation, une administration publique qui se veut performante doit mettre en place des stratégies appropriées pour rendre ses ressources humaines productives.

C'est pourquoi il est indispensable de mettre en place des techniques de gestion qui permettront d'améliorer la qualité de l'Administration publique guinéenne et de résoudre les insuffisances de performance de son personnel.

A cet effet, le Maroc, comme d'autres pays africains, a réussi à intégrer dans sa fonction publique, des procédures formalisées de gestion, qui contribuent à la performance et au bon rendement de son personnel et par ricochet de son administration toute entière. Il a adopté un nouveau paradigme de gestion de ses ressources humaines avec l'utilisation d'outils et mécanismes relatifs à l'évaluation des agents publics qui améliore considérablement la performance de son secteur public.

Dans le contexte actuel de gestion des organisations, l'évaluation du personnel apparaît comme un outil important de la gestion des ressources humaines (GRH) permettant d'encadrer, d'apprécier et de qualifier le capital humain, afin d'optimiser leur performance. L'évaluation du personnel est liée à la performance organisationnelle. C'est une pratique d'actualité qui favorise l'organisation du travail et qui permet de réunir les informations nécessaires pour construire de façon efficace, les différents

---

<sup>1</sup><http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004497.pdf>

<sup>2</sup><http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2010-4-page-637.htm>



programmes et actions de gestion des ressources humaines. Elle permet également à une organisation de prendre des décisions dans la précision des missions et responsabilités.

Ainsi, l'intérêt recherché dans cette étude sur les pratiques d'évaluation du personnel, se manifeste par leurs efficacités dans l'organisation des services, leurs pertinences dans la gestion des ressources, et leurs nécessités dans l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, l'expérience marocaine d'évaluation du personnel se traduit par le niveau de performance des agents et de l'efficacité des services publics. L'Etat marocain dispose d'une administration publique moderne et capable de relever les nouveaux défis. Il a modernisé les modes de gestion de ses ressources humaines en veillant à l'adéquation postes -compétences, en utilisant des outils qui favorisent le rendement et l'esprit d'initiative du personnel sur des bases rationnelles pour accroître les performances, en instituant un système adéquat de contrôle et d'évaluation des performances des agents et des services.

A travers la pratique d'évaluation du personnel, le secteur public marocain a disposé d'un moyen pour lier les stratégies des services publics aux comportements types que devrait adopter le personnel.

Selon Schneier (1986), l'évaluation du personnel constitue un outil pour la gestion de la performance future et pas simplement un moyen de noter les performances passées. Nous pensons à cet effet que le secteur public guinéen doit intégrer dans la gestion quotidienne de son personnel, le processus d'évaluation pour instaurer une culture de performance au sein de ses services.

C'est pourquoi, notre étude s'oriente vers l'analyse du système marocain afin de proposer un modèle d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen.

Ainsi, cette étude est structurée autour du plan suivant : le premier chapitre présentera le diagnostic relatif au dysfonctionnement de la gestion des ressources humaines dans le secteur public guinéen et la nécessité de mettre en place un système d'évaluation du personnel ; le deuxième chapitre se penchera sur la notion d'évaluation, la définition des concepts liés à l'étude, et les outils et méthodes d'évaluation ; le troisième chapitre sera axé sur l'analyse de l'approche marocaine d'évaluation du personnel dans son secteur public ; le quatrième chapitre présentera l'efficacité du système et la proposition du modèle d'évaluation du personnel dans l'administration publique guinéenne.

# **1 Des dysfonctionnements au sein du secteur public guinéen et la nécessité de l'évaluation du personnel**

Cette partie présente la problématique liée à l'évaluation des RH dans le secteur public guinéen. Nous ferons d'abord une brève présentation de l'administration guinéenne, avant de faire l'état des lieux de la situation actuelle de la gestion de ses ressources humaines et nous traiterons ensuite de la nécessité de mettre en place un système d'évaluation.

## **1.1 Secteur public guinéen, diagnostic du dysfonctionnement**

### *1.1.1 Organisation et fonctionnement*

L'organisation et le fonctionnement de l'Administration Publique guinéenne ont pour fondement les lois N°029 portant principes fondamentaux de création, d'organisation et de contrôle des structures des services publics et N°028 portant statut général des fonctionnaires.

Le secteur public guinéen comprend différentes administrations réparties en sept (7) catégories de services : services centraux ; services déconcentrés territoriaux ; services rattachés ; services extérieurs ; collectivités décentralisées ; organismes personnalisés ; programmes et projets de développement. Tous ces services sont rattachés ou relèvent des structures administratives qui sont au nombre de cinq (5) à savoir : la Structure Gouvernementale, la Structure Ministérielle, la Structure Régionale, la Structure Préfectorale et la Structure sous Préfectorale.

L'Administration publique guinéenne fonctionne selon les principes de la bureaucratie rationnelle légale, qui consiste à séparer rigoureusement les fonctions selon un double principe : un principe verticale (différence entre les fonctions de conception, de décision et d'exécution) ; et un principe horizontale (on différencie les fonctions selon leur nature : production, étude, gestion financière commercialisation, contrôle etc.). Les fonctionnaires sont regroupés dans des corps et répartis en trois catégories désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B et C. Ces catégories correspondent à la nature des fonctions normalement conférées à un corps. Chaque service est organisé en Division et Section selon ses attributions et ses compétences, et les agents sont affectés en fonction de cette organisation.

Par ailleurs, l'administration publique guinéenne obéit aux procédures légales et réglementaires car elle est soumise au respect d'un ensemble de principes qui en constituent la base fondamentale à savoir : le principe de légalité qui se traduit par sa soumission à la hiérarchie des normes ; le principe d'égalité qui signifie qu'elle doit réserver le même traitement à tous les usagers se trouvant dans la même situation particulière ; et le principe de neutralité, corollaire au principe d'égalité, la neutralité oblige les agents publics guinéens à une obligation de réserve.

### 1.1.2 Inadéquation entre postes et compétences :

Pour disposer d'un service public de qualité et des ressources humaines qui répondent aux attentes de l'administration et des usagers, il est indispensable de disposer d'agents formés et compétents, occupants des postes adaptés à leurs compétences. L'inadéquation entre le poste et les compétences porte principalement sur l'incompatibilité entre les responsabilités et les compétences techniques de l'agent, ce qui handicape sérieusement la satisfaction, l'implication et la performance des agents.

Le rapport du PNUD (2008) sur « *l'évaluation des capacités pour l'atteinte des OMD en guinée* » indique que l'inadéquation entre les postes de travail et les compétences des agents est l'une des insuffisances auxquelles le secteur public guinéen est confronté<sup>3</sup>. La source de cette incohérence se trouve premièrement dans le processus de recrutement qui est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et de la performance dans toute Organisation. Le personnel est recruté sans établissement préalable de profil de compétences demandées par rapport aux postes, mais plutôt sur la base des besoins liés aux corps des fonctionnaires<sup>4</sup> (*des enseignants sont engagés qui n'ont jamais fait d'études de pédagogie ou encore qui ont une formation différente à la discipline qu'ils doivent enseigner ; des administrateurs dont les postes n'ont aucun lien avec les formations requises*). Or, pour rendre cohérent le poste et les compétences d'un agent, il faut définir une stratégie de recrutement basée sur la description du poste et le profil type des compétences. Le recrutement doit être fait à l'aide d'outils qui prédisent les performances et l'adaptation future du candidat (Guerrero, 2014). Deuxièmement, dans l'utilisation des agents au niveau des services, aucun agent ne reçoit les fiches de poste définissant les compétences et les responsabilités, ni les missions auxquelles il est assigné. Il est par exemple incompréhensible qu'un fonctionnaire posté au secrétariat central d'une direction ne connaisse pas le circuit des courriers administratifs dans son service, ou qu'un chargé d'études laisse trainer un dossier sur son bureau durant des jours sans le traiter. Il est évident que cela est dû aux manques d'informations des agents sur le contenu de leurs postes de travail. Or, la fiche de poste est un outil de gestion qui permet à chaque agent de connaître tous les aspects liés à son poste, à ses missions, aux objectifs à atteindre, aux compétences demandées et à connaître son lien hiérarchique. Elle précise le cadre d'activité de chaque agent en fonction de sa situation de travail propre (Hugues, 2008).

Dans l'attribution des postes, l'accent doit être mis sur les compétences. Celles-ci doivent servir de pont entre les agents et les postes qu'ils occupent. L'inadéquation du poste de travail aux compétences de l'agent conduit à la médiocrité des agents et à une sous – utilisation des compétences si le profil de l'agent dépasse largement le poste occupé.

---

<sup>3</sup>Rapport PNUD « Evaluation des capacités pour l'atteinte des OMD en guinée », (Novembre 2008), RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT, page 19.

<sup>4</sup> Corps des fonctionnaires : les fonctionnaires de l'Etat appartiennent à des corps qui comprennent des grades et sont classés, selon leur de recrutement, en catégories A, B ou C

Dans le processus d'évaluation, la première étape consiste à faire l'analyse du travail dans les unités de travail permettant de faire la description des postes afin de définir les compétences et les responsabilités de chaque individu par rapport au poste (Levy - leboyer, 2011).

#### *1.1.3 Absence de planification dans la gestion des ressources humaines :*

La planification des ressources humaines (RH) est vitale pour une Organisation. C'est un outil de pilotage et d'aide à la décision qui permet d'anticiper et d'ajuster les actions correctives à entreprendre pour atteindre les objectifs d'un service. Or, les services publics guinéens sont soumis à un fonctionnement où les postes de travail sont souvent vacants malgré les fréquentations régulières des usagers. Il n'y a pas de permanence lorsque le titulaire du poste n'est pas présent. La gestion est –elle que les besoins en RH ne sont pas maîtrisés et le personnel est très mal déployé. Il n'y a aucune programmation sur le plan quantitatif, qualitatif et temporel des agents. La planification limite ces risques de rupture, elle permet que chaque poste soit occupé par une personne possédant la qualification nécessaire (Guérin, 1984). Elle fournit une meilleure visibilité sur les écarts à venir entre les besoins du service et la disponibilité des agents ainsi que sur les solutions pour réduire ces écarts : meilleure planification des congés, mutation de personnel, formation, etc.

L'absence d'outil d'évaluation dans la politique de gestion des ressources humaines conduit à une mauvaise planification dans l'utilisation du personnel. C'est un instrument qui permet d'anticiper les conséquences de dysfonctionnement, de disposer d'une vision claire, d'anticiper les besoins futurs et de favoriser l'adéquation (Guerrero, 2014).

#### *1.1.4 Absence de politique de formation :*

La formation des agents dans le secteur public guinéen est très faible. Il n'existe aucun plan de formation élaboré. Pourtant, la loi N°028<sup>5</sup> reconnaît la formation comme un droit pour tous les fonctionnaires. Cependant, la majorité des agents n'ont pas encore eu l'opportunité de faire une formation continue depuis leur engagement, certains vont jusqu'à la fin de leur carrière sans en bénéficier (Rapport PNUD, 2008). Les fonctionnaires qui cherchent par eux-mêmes des formations ne sont pas aidés par l'administration. La formation des agents constitue le moyen par excellence non seulement de maintenir et surtout d'améliorer la qualité des ressources humaines. Celle-ci est d'autant plus importante que la qualité des services offerts à la population est directement reliée à la performance des ressources humaines<sup>6</sup>.

La définition d'un système administratif moderne et l'établissement d'une fonction publique professionnelle passent par une formation continue des agents de l'État afin de développer la capacité

---

<sup>5</sup> Statut général des fonctionnaires.

<sup>6</sup> Manuel de politiques, normes et procédures de Gestion des Ressources Humaines - OMRH

nécessaire, une nouvelle culture administrative et une éthique professionnelle (Goran, 2008)<sup>7</sup>. La définition et la mise en œuvre d'un système de formation efficace doit par conséquent être l'une des priorités de l'administration publique vue l'état dans lequel elle se trouve.

L'évaluation est un outil essentiel de définition des besoins en formation et de fixation des priorités et des objectifs de la formation. Elle permet d'identifier le personnel ayant besoin d'être formé et le type de formation nécessaire.

## 1.2 L'état des lieux des ressources humaines

### 1.2.1 Gestion inefficace des ressources humaines :

La gestion du personnel dans le secteur public guinéen n'est pas définie par une politique en termes de recrutement, de salaires, de formation, du suivi et d'évolution des carrières des fonctionnaires. Elle présente des disparités et des distorsions dues particulièrement à l'absence de procédures et d'outils de gestion cohérents et standardisés. Ce qui met fortement en cause l'efficacité et les performances des agents et conduit à une forte propension à l'absentéisme et au manque de motivation.

*Extrait du rapport PNUD sur la gestion du personnel du secteur public guinéen :*

Les déficits constatés dans la gestion des ressources humaines de la Fonction publique guinéenne :

**Recrutement:** Le statut général de la fonction publique (art.29) prévoit que les fonctionnaires sont recrutés par voie de concours. En réalité, la pratique des concours et des recrutements est plutôt exceptionnelle.

**Avancement:** La notation qui constitue le principal support du mécanisme d'avancement n'est pas utilisée couramment.

**Titularisation :** La réglementation prévoit la titularisation du fonctionnaire stagiaire au terme d'une année de stage probatoire sanctionné par une attestation de stage. Cette réglementation n'est pas respectée.

**Motivation :** L'article 112 de la loi 028 portant statut général des fonctionnaires prévoit des récompenses suivantes : Lettre d'encouragement ; lettre de félicitations ; le témoignage officiel de satisfaction ; la mention honorable ; le diplôme d'excellence et l'honorariat. Ces récompenses donnent droit à des bonifications d'échelons. En réalité, ces récompenses sont rares.

**Formation :** D'après le statut général des fonctionnaires, la formation constitue un droit pour le fonctionnaire. Cependant, il n'existe pas encore de politique nationale de formation, de perfectionnement et de recyclage en cours d'emploi.

**Evaluation des performances:** Il n'existe pas de système d'évaluation des performances des fonctionnaires et des services publics. L'Inspection Générale de l'Administration Publique n'est pas pleinement opérationnelle et des conflits d'attributions subsistent avec les autres inspections sectorielles.

**Plan de carrière :** A l'exception du corps des enseignants et des diplomates, il n'existe pas de plans de carrière pour les autres fonctionnaires.

**Nomination :** Dans les textes organiques, il n'existe aucun système transparent de nomination aux différents emplois.

**Poste de travail:** Il n'existe toujours pas de description des tâches des postes mentionnés dans le cadre organique.

**Régime disciplinaire :** Différents degrés de sanctions sont prévus dans le statut général ; dans les faits, l'impunité reste présente dans l'administration guinéenne.

**Obligations du fonctionnaire:** Le statut général des fonctionnaires prescrit les obligations du fonctionnaire dont, entre autres, l'impartialité, l'interdiction de solliciter ou recevoir directement ou par personne interposée des dons, gratifications ou autres avantages quelconques, la ponctualité, l'assiduité, le respect de la hiérarchie, la discrétion professionnelle. Le respect de ces obligations fait

<sup>7</sup><http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-695.htm>, consulté le 14 /01/2017

généralement défaut.

**Rémunération** : Le système de rémunération de la fonction publique n'a pas suivi l'évolution du coût de la vie ; cet élément explique en partie la baisse de l'efficacité du service public et le recours aux pratiques de corruption.

**Régime de retraite** : Le faible niveau de pension (60% du salaire indiciaire) prévu par les deux régimes de retraite explique, en partie, la résistance des fonctionnaires à faire valoir leurs droits à retraite.

**Dossiers individuels** : La tenue des dossiers individuels est dispersée entre le ministère en charge de la fonction publique et les autres départements ministériels avec une faible collaboration professionnelle et des moyens de conservation vétustes.

**Gestion des effectifs**. L'informatisation du fichier de gestion administrative (FGA), géré par le MEFP, permet une maîtrise relative des effectifs. Il n'existe pas cependant de liaison automatisée entre les différents fichiers (MEFP, MEF, autres ministères) et les possibilités prospectives ne sont pas utilisées.

Extrait rapport PNUD novembre 2008

### 1.2.2 Dispositif d'appréciation axé sur la notation :

Dans le secteur public guinéen, la notation sert à évaluer la valeur professionnelle de l'agent. La note est attribuée par la hiérarchie dont relève le fonctionnaire. Elle s'exprime par les mentions très bon, bon, passable et médiocre. Dans la démarche de notation, il n'y a ni outils, ni critères de notation, ni procédure spécifique quelconque prévue par la loi, elle relève de la discrétion de celui qui est investi du pouvoir de le faire. Le fonctionnaire qui fait l'objet de notation n'est pas consulté et non plus informé de la mise en œuvre du processus. Selon la procédure, la proposition de note ainsi que la note définitive sont normalement portées à la connaissance du fonctionnaire. Les conséquences attachées au système de notation des fonctionnaires sont l'avancement du fonctionnaire noté si la note obtenu convient à celui-ci, et la formation pour le renforcement des capacités ou pour une mise à niveau de l'agent s'il obtient de façon consécutive une faible note.<sup>8</sup>

### 1.2.3 Inefficacité du système de notation :

Le système de notation est déploré par sa subjectivité, son imprécision et le caractère vague de ses critères dans les fonctions publiques africaines (Ndi Zambo, 2003)<sup>9</sup>. Attribuer la note aux fonctionnaires est « infantilisant » et a quasiment « perdu toute pertinence » (Silicani, 2008)<sup>10</sup>. La notation se limite à un jugement global de l'individu sans son implication dans le processus. Selon Serge SALON<sup>11</sup>, « le plus grand reproche fait au système de notation portait sur l'absence de dialogue entre le fonctionnaire et l'autorité chargée de l'apprécier, dialogue dont on pensait à juste titre qu'il pouvait donner à la notation transparence, sincérité, objectivité et dynamisme. »

<sup>8</sup>Les dispositions des articles 96 à 105 de la loi 028 portant statut général des fonctionnaires.

<sup>9</sup>Benoît NDI ZAMBO, Professeur-consultant, Institut Supérieur de Management Public (ISMP) Yaoundé, Cameroun.

<sup>10</sup><https://www.carrieres-publiques.com/> Consulté le 12 Janvier 2017

<sup>11</sup><https://www.carrieres-publiques.com/actualite-fonction-publique-la-notation-des-fonctionnaires-vers-la-fin-d-une-tradition>

Dans le contexte guinéen, son seul but est de faire le choix des agents devant bénéficier d'un avancement en termes d'échelon et de grade. C'est un exercice de sélection qui n'a pas d'impact sur l'amélioration de la performance de l'agent. Concernant les critères de notation, l'article 105 de la loi N°028 prévoit qu'un décret d'application déterminera les modalités de la notation. Ce texte d'application est encore inexistant. Ce vide juridique crée une confusion et conduit aux notes sans objectivité. La notation est une source de démotivation du personnel parce qu'elle est fondée sur l'arbitraire. C'est un système d'inégalité, le mérite cède la place à l'affinité, à la complicité, à l'affairisme et au despotisme. Elle ne donne pas la garantie de récompenser le mérite. A cet effet, il est évident qu'aujourd'hui, la recherche de l'amélioration de la gestion des RH, qui conditionne la productivité des agents publics et donc l'efficacité des services publics, conduit à mettre l'accent sur l'évaluation du personnel plutôt que sur la notation.

#### *1.2.4 Enoncé du problème, hypothèse et résultats attendus :*

Le diagnostic présenté constitue une réelle préoccupation pour la performance de l'Administration guinéenne. L'efficacité de son personnel est encore largement insuffisante par rapport aux défis et aux attentes de la population.

##### *➤ Le problème général*

Le problème relevé met en évidence des dysfonctionnements majeurs qui touchent les ressources humaines de l'Etat : leur qualification est globalement insuffisante, il y a un manque de formation, il n'existe pas de gestion prévisionnelle, les recrutements et mutations ne sont pas effectués sur des critères rationnels, il n'y a pas d'adéquation entre qualifications et fonctions exercées, l'avancement est réalisé de manière non transparente et irrégulière, il existe de forte propension à l'absentéisme et un manque d'efficacité et de professionnalisme.

Au regard de tous ces dysfonctionnements, la mise en place du système d'évaluation du personnel est une nécessité. Ce système est un processus et une voie de réorganisation du travail qui favorise un bon encadrement et une responsabilisation des agents publics. Il permet de fournir des informations au système de gestion des RH notamment pour prendre les décisions en matière de formation, de mobilité et de gestion des carrières. Il est un moyen de communication et de dialogue au sein de l'Organisation avec pour objectif de rompre avec la logique de la bureaucratie dominante pour s'inscrire dans une nouvelle logique managériale.

##### *➤ Enoncé des questions de recherche*

###### *Question principale :*

L'évaluation ne consiste pas seulement à faire le point sur la situation des RH d'une Organisation. Son application se caractérise par plusieurs étapes. C'est tout cet ensemble qui rentre dans le processus et chacune des phases pris individuellement a un impact sur la performance de l'Organisation. A travers cette étude, s'appuyant sur l'expérience marocaine, nous cherchons à comprendre le processus de

mise en œuvre du système d'évaluation du personnel et son impact sur la performance d'une administration publique. Ainsi, notre question principale est la suivante :

*De quelle démarche doit-on se doter pour mettre en place un système d'évaluation du personnel en vue de la performance du secteur public guinéen ?*

Cette question principale nous amène à nous poser trois questions spécifiques :

- *Quel est le mécanisme d'évaluation du personnel dans le secteur public marocain ?*
  - *Quels sont les dispositifs d'évaluation du personnel dans l'administration publique marocaine ?*
  - *La mise en place du processus d'évaluation du personnel dans une administration publique peut-elle conduire à sa performance ?*
- *Hypothèse de recherche :*

Cette étude cherche à vérifier si le système d'évaluation du personnel est un facteur d'amélioration de la performance des services publics. De la même manière qu'un médecin ne peut guérir un malade sans au préalable faire un bon diagnostic, on ne peut pas redresser et améliorer la performance des services publics guinéens sans évaluer au préalable les agents qui les composent. De l'évaluation naîtra le constat de la situation et du constat découlera les plans d'action.

➤ *Objectif de la recherche*

Cette étude a comme objectif général d'analyser le dispositif organisationnel et fonctionnel du processus d'évaluation du personnel de l'administration publique marocaine en vue de proposer un modèle d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen.

*Objectifs spécifiques*

- Analyser le mécanisme de mise en œuvre du système d'évaluation appliqué dans le secteur public marocain ;
- Identifier les outils et les méthodes d'évaluation des agents de l'administration publique marocaine ;
- Identifier les impacts de l'évaluation du personnel sur la performance des RH et des services publics ;
- Elaborer une stratégie de mise en œuvre d'évaluation du personnel dans l'administration publique guinéenne.

➤ *Résultats attendus*

A la fin de cette étude, nous aurons une meilleure compréhension du processus d'évaluation du personnel. Nous allons identifier son efficacité dans les services publics et élaborer une stratégie de mise œuvre dans l'administration guinéenne afin d'améliorer la performance des services.

Ce premier chapitre nous a permis de faire une brève présentation de l'administration publique guinéenne avant de dresser le diagnostic sur la situation actuelle de l'organisation des services publics et sur l'état des lieux de la gestion de ces ressources humaines. Dans le chapitre suivant, nous nous proposons d'établir une base solide des auteurs qui ont développé des théories sur le concept d'évaluation du personnel.



## 2 Cadre théorique du concept d'évaluation du personnel et modalités pratiques

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question de performance dans les organisations et ont développé plusieurs approches et outils en matière d'évaluation du personnel, comme facteur parmi d'autres qui contribue à la gestion efficace du capital humain. Pour mieux comprendre notre cadre conceptuel, il est nécessaire de clarifier les concepts liés à la notion d'évaluation du personnel, afin de délimiter le cadre dans lequel nous inscrivons notre recherche. Dans ce chapitre, il convient de se pencher sur la compréhension de notions et concepts liés à notre étude.

### 2.1 Compréhension des concepts liés au cadre de la recherche

#### 2.1.1 Notion et concept d'évaluation de la performance du personnel

##### ➤ *La notion d'évaluation de la performance du personnel*

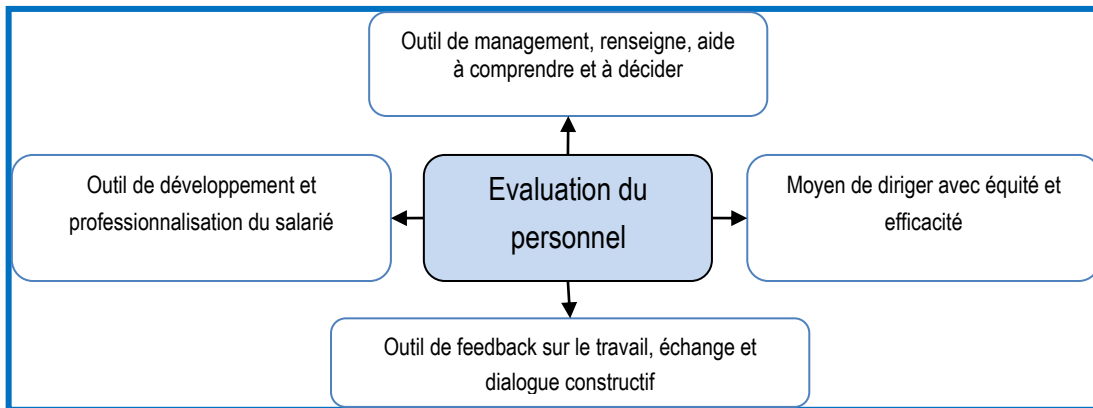
Cette notion est l'un des aspects essentiels des outils de management qui sert de manière efficace, à mesurer les contributions individuelles des employés et à mettre en commun les intérêts des organisations et ceux des hommes qui y travaillent. L'évaluation du personnel est perçue comme le maillon central de gestion et de développement des compétences dans les organisations. C'est une notion ancienne dont le premier système est attribué à Robert OWEN<sup>12</sup>. Elle a évolué ensuite avec l'école des relations humaines qui a mis l'accent sur la motivation du salarié au travail et sur les facteurs qui influencent sa performance (Besseyre Des Horts, 2011). Pour Guillot-Soulez (2008), « *l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions* ». C'est une pratique qui joue un rôle essentiel dans la conduite d'une organisation et du développement des ressources humaines.

A l'analyse des définitions données par différents auteurs, nous dirons que l'évaluation du personnel est un outil fondamental de communication interne et de motivation qui répond à plusieurs objectifs : clarifier les missions de l'individu et situer sa contribution dans l'organisation, évaluer les efforts et les compétences mises en œuvre, apprécier le niveau de réalisation des objectifs et fixer des nouveaux objectifs pour la prochaine année, définir les moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs fixés, identifier les attentes du salarié au regard des besoins et objectifs de l'organisation.

---

<sup>12</sup>Owen ROBERT (1771-1858), théoricien socialiste britannique. Ses idées et ses réalisations ont inspiré un courant « socialiste utopique » baptisé « owenisme » <http://www.universalis.fr/encyclopedie/robert-owen/>

**Figure 1: Evaluer, c'est**



**Source : Manuel Procédure ENA<sup>13</sup>**

➤ *Termes associés aux pratiques de l'évaluation :*

L'évaluation du personnel a pris une place importante dans les pratiques de GRH et elle comporte plusieurs dimensions. Différents termes sont employés par les auteurs : «appréciation des compétences, évaluation du rendement, évaluation des performances ou encore appréciation du personnel». Tous ces termes désignent un acte de management dans la GRH. En effet, la compétence est évaluée de façon plus ou moins subjective pour observer au plus près les comportements des salariés (Léné, 2003), tandis que l'évaluation de la performance vise à faire un jugement sur le niveau de réalisation d'objectifs découlant d'un plan d'action prédéfini, généralement d'une politique, d'un programme ou d'une stratégie (Neault, 2004). Quant à l'évaluation du rendement, (Saba *et al*, 2008) considèrent qu'elle représente un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les aptitudes et les résultats d'un individu occupant un poste.

Bien qu'il existe des distinctions entre ces différentes notions, nous les utiliserons dans le même sens considérant qu'elles concourent aux mêmes objectifs. Nous cherchons à comprendre dans le contexte de cette étude, l'impact des outils d'évaluation sur les individus et leurs conséquences dans la démarche de performance

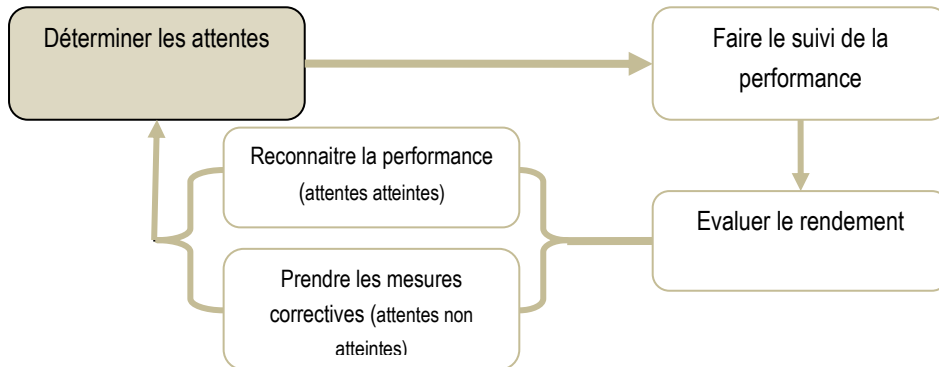
➤ *Evaluation, une démarche formelle*

L'évaluation est une démarche par laquelle, d'une part, le gestionnaire fait part de ses attentes en fonction des orientations de l'organisation, reconnaît les contributions individuelles des employés, et d'autre part, les employés prennent conscience de leurs forces et des éléments qu'ils doivent améliorer (Bernatchez, 2003). C'est également un processus structuré et mobilisateur à travers la définition des objectifs, la détermination des activités et des procédures visant à la réalisation des objectifs, l'élaboration des indicateurs visant à faciliter la mesure des effets de chaque activité (Leteurtre, 2005).

<sup>13</sup><https://mspp.gouv.ht/site/downloads/Manuel%20Proc%C3%A9dures%20ENA.pdf>, consulté le 24 Janvier 2017

La démarche consiste à signifier à l'individu les attentes de l'Organisation, ensuite à mesurer les écarts entre les objectifs réalisés et les résultats attendus, enfin à reconnaître les efforts individuels et aussi à prendre des mesures appropriées.

**Figure 2: Démarche d'évaluation**



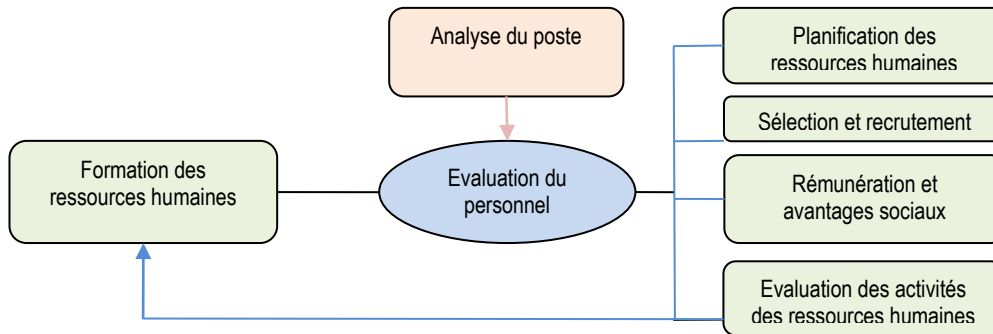
**Source :** (Bernatchez, 2003).

➤ *Lien entre l'évaluation du personnel avec les autres pratiques de la GRH*

Les fonctions principales de GRH sont la description des emplois et des compétences, la gestion prévisionnelle et la planification des RH, le recrutement, l'évaluation des salariés, la rémunération et la formation (Haegel, 2012). Cet ensemble d'éléments permet de développer et de mobiliser les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. Faisant partie de cet ensemble, l'évaluation intervient dans les pratiques de la GRH pour ajuster le bon fonctionnement. Son application permet de faire l'adéquation entre les compétences et les postes. Elle contribue à clarifier les niveaux des compétences au sein de l'organisation et permet le développement professionnel par l'identification des besoins en formation et la mise en application du plan des carrières établi. Par son système de reconnaissance et de récompense des efforts fournis par les salariés, elle représente au sein de l'organisation, un facteur de motivation dans la mobilisation des RH.

Dans le processus de GRH, la recherche de l'efficacité, la formation, l'adaptation aux postes, la correction des méthodes de travail inappropriées et l'amélioration des conditions de travail sont les objectifs de l'évaluation (Réhayem, 2008). Ces objectifs sont déterminés à travers le résultat d'évaluation.

**Figure 3: Relation entre l'évaluation du personnel et les autres activités de la GRH**



**(Miller, Turgeon 1992).**

### 2.1.2 Compréhension de la performance organisationnelle

La notion de performance est à l'origine de toutes les démarches d'évaluation des organisations et des ressources humaines. C'est le concept de base en sciences de gestion qui a pour but l'amélioration des performances des organisations.

Dans la pratique, c'est un terme polysémique qui a fait l'objet de plusieurs définitions de différents auteurs. La performance signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer (Pesqueux, 2005). C'est une notion qui est associée à l'idée d'exploit et de réussite. Marion (2012) souligne que dans les organisations, la performance est le résultat d'une action, le succès de l'action, ou bien à partir des modes d'obtention du résultat.

#### ➤ *Qu'en est – il de la performance de l'Administration Publique*

Dans le contexte de l'administration publique, la notion de performance signifie réalisation, mise en œuvre ou encore résultat. C'est-à-dire, le résultat obtenu par rapport aux objectifs et aux attentes. En d'autre terme, c'est la capacité des organisations publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats (Waintrop, 2003). C'est aussi la capacité pour une organisation à atteindre des objectifs préalablement fixés en termes d'efficacité et d'efficience dans la gestion. C'est un concept multidimensionnel dont l'analyse dépend de la position où l'on se situe. Pour le gestionnaire, la performance se définit souvent sous l'angle de l'efficience et de l'efficacité de l'organisation, tandis que pour le salarié, ce sont plutôt la satisfaction au travail, la qualité du climat de travail et les conditions de travail qui représentent les critères importants.

#### ➤ *Corrélation entre la performance organisationnelle et le personnel*

Lorsqu'on fait la corrélation entre le personnel d'une unité de travail et la performance organisationnelle, nous verrons qu'une organisation n'est performante que si elle parvient à rendre compatibles sa stratégie, sa structure, son processus de fonctionnement, ses engagements et son environnement avec sa politique de gestion de ses ressources humaines. Les outils de GRH adoptés sont au centre de l'efficacité d'une organisation. Les compétences et les attitudes de son capital humain déterminent son succès et sa performance. Sans ressources humaines efficaces, il est très difficile pour une

organisation d'être performante. C'est l'attention portée au personnel qui a le plus d'impact sur le rendement (Peters et al. 1983)<sup>14</sup>.

### 2.1.3 *Evaluation comme une nécessité dans le secteur public*

Le concept d'évaluation du personnel dans le secteur public est très récent<sup>15</sup>. Les études empiriques axées sur cette question sont très rares. Plusieurs analystes pensent qu'elle reste encore en grande partie dans une logique d'appréciation-notation inscrit dans un cadre légal qui a peu évolué. Ce cadre statutaire, caractérisé par les dérives et lourdeurs bureaucratiques empêchent souvent la mise en œuvre des pratiques de GRH. Cependant, pour beaucoup d'observateurs, le système de notation se vide peu à peu de son sens parce qu'il ne permet plus de mesurer précisément et objectivement la valeur professionnelle des agents<sup>16</sup>. L'hypothèse qui prévalait dans les administrations publiques soutenait que l'évaluation des agents publics doit être différente de celle qui existe dans les organisations privées, du fait que les objectifs recherchés sont distincts. Mais aujourd'hui, celle-ci est fortement remise en cause depuis l'évolution considérable des visions et missions des secteurs publics. Les fonctions publiques ne se contentent plus du simple service aux citoyens, elles ont intégré dans leur service, la notion de la performance et de la qualité. Elles ont adopté de nouvelles méthodes de gestion issues du secteur privé qui a conduit à l'apparition des concepts tels que le nouveau management public et la gestion axée sur les résultats. C'est dans cette logique que s'inscrit la nécessité d'évaluation des agents publics, avec comme objectifs principaux une gestion publique basée sur la recherche d'efficacité, et une logique de résultats et non de moyens (Brillet, 2011).

Dans les administrations publiques, la recherche d'efficacité dans tous les aspects de la gestion et la qualité des services offerts aux usagers ont introduit des impératifs de suivi et d'évaluation de leur personnel. La remise en cause de la notation considérée comme inefficace a favorisé l'adoption de nouvelles méthodes d'évaluation le plus souvent matérialisées par l'entretien d'évaluation. Une méthode qui permet de faire le lien entre les ressources humaines – compétences - moyens - performances et résultats<sup>17</sup>.

### 2.1.4 *Objectifs liés à l'évaluation du personnel*

Evaluer, c'est porter un jugement sur le rendement d'un individu et sur son action. En principe, toute décision concernant un individu suppose une évaluation de ses aptitudes, de ses connaissances acquises, de ses comportements, de sa personnalité et de ses qualités sociales » (Levy-Leboyer, 2011).

---

<sup>14</sup>Livre de management de *Thomas Peters et Robert Waterman* publié en 1983 « Le Prix de l'excellence ». <https://books.google.com.eg/> consulté le 11 novembre 2016

<sup>15</sup><https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F566>

<sup>16</sup><http://www.weka.fr/action-sociale/base-documentaire/techniques-de-management/evaluation-du-personnel-sl2569162.html> (27 Nov 2016)

<sup>17</sup><http://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2012-1-page-75.htm>

On peut distinguer plusieurs objectifs liés à l'évaluation du personnel dans l'organisation :

➤ Les objectifs organisationnels

Faisant partie d'une palette d'outils qui constituent les fonctions de GRH, l'évaluation du personnel est au centre de chacune de ces fonctions parce qu'elle permet à l'organisation de recueillir des données essentielles à la GRH. Elle conduit à l'analyse des postes et à la GPEC<sup>18</sup>. Sa mise en application aide à la motivation du personnel, à identifier les besoins de formation et à conduire aux développements professionnels et des compétences dans l'organisation. C'est un outil d'aide à la prise de décisions concernant le personnel dans l'organisation. Elle permet d'ajuster les responsabilités et les tâches de l'individu par rapport aux missions et aux objectifs de l'organisation. Campoy, (2008) souligne que « la procédure d'évaluation permet à l'organisation de mettre en commun les efforts individuels et les objectifs généraux ». A chaque membre du personnel, sont fixés des objectifs spécifiques afin que ses buts correspondent à ceux de l'organisation.

➤ Les objectifs pour l'évalué

L'évaluation est une étape importante dans l'évolution 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'organisation (Guerrero, 2010). C'est un processus qui vise à permettre l'individu évalué de disposer d'un retour sur ce qui est de sa contribution dans l'organisation, ses performances ou sa compétence par rapport aux tâches qui lui ont été assignées.

➤ Les objectifs du management

L'évaluation est un outil de management qui permet de clarifier les missions du salarié et de situer sa contribution par rapport aux objectifs de l'organisation. Elle permet également d'apprécier l'atteinte des objectifs, de fixer des objectifs au collaborateur, de définir les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs, et d'identifier les besoins et les attentes du personnel. Pour le manager, l'objectif est de faire le point des situations, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son personnel (Guerrero, 2010). C'est également un moyen pour lui de déterminer les compétences et les aptitudes de chaque employé, d'identifier les besoins en formation, et surtout de motiver le personnel à donner le meilleur de lui-même pour accomplir ses tâches. C'est le moyen le plus objectif pour récompenser et encourager le personnel de l'effort fourni. Sa mise en œuvre constitue un moment particulier d'échange et de communication entre la hiérarchie et le personnel.

---

<sup>18</sup> La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

## 2.2 Pratiques d'évaluation du personnel

Avant de concevoir un système d'évaluation du personnel, il faut d'abord déterminer quelle approche d'évaluation adopter, ensuite définir les outils et critères, et enfin faire le choix d'une méthode d'évaluation.

### 2.2.1 Différentes approches d'évaluation

L'évaluation consiste à mesurer la performance du salarié en faisant le point sur ses activités en fonction du travail effectué, des résultats de ce travail ou de son comportement au travail. Besseyre Des Horts (2011) souligne que la plupart du temps, les supports d'évaluation oscillent entre trois objets : le travail réalisé, les résultats du travail et les caractéristiques personnelles. Cette distinction relève deux types d'approches : L'évaluation des personnes qui se base sur les traits personnels, les comportements et le potentiel de l'individu. Dans cette approche, le salarié est évalué en fonction du degré de réussite de son travail par rapport à ses habiletés et ses capacités ; et l'évaluation des résultats obtenus des objectifs fixés. Cette approche mesure les écarts entre ce qui est obtenu comme résultats et ce qui était attendu. Levy-Leboyer (2002) a distingué les deux types d'approches à travers leurs caractéristiques présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 1: Les caractéristiques des approches d'évaluation**

Approche	Définition	Arguments favorables	Arguments défavorables
<b>Evaluation des personnes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation vers l'individu</li> <li>- Traits personnels</li> <li>- Comportement</li> <li>- Connaissances</li> <li>- Habiletés</li> <li>- Potentiel</li> <li>• Postulat</li> <li>- les bons comportements</li> <li>- les bons moyens</li> <li>- les activités aux bons Résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La somme des résultats spécifiques obtenus par un employé ne fournit pas une image juste et globale de la contribution de l'employé à l'organisation</li> <li>• En dépit de la production des résultats spécifiques attendus, des employés empruntent des comportements invisibles, à plus ou moins long terme à l'organisation : manque de collaboration avec les collègues, commérage, attitude négative face à la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire jouer à l'évaluateur un rôle de psychologue (analyse de la personnalité et des comportements)</li> <li>• Insécurité de l'évaluateur et méfiance de l'évalué</li> <li>• Basée sur une configuration erronée du cadre idéal alors que les emplois diffèrent quant aux exigences psychologiques</li> <li>• Avantage aux conformistes</li> <li>• N'évalue pas la performance</li> <li>• Effets négatifs sur la performance</li> <li>• Effets démotivant des jugements portés sur des traits de personnalité déficients</li> </ul>
<b>Evaluation des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation vers l'emploi</li> <li>• Qualité et degré de réalisation du mandat</li> <li>- Analyse du travail</li> <li>- Contrôle des opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'accéder à la seule vraie mesure de la performance : vérifier si les résultats ont été atteints</li> <li>• Basée sur des données concrètes</li> <li>• Évite de comparer la personnalité des collègues de travail</li> <li>• Permet à chacun de s'affirmer et d'évoluer à son rythme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'être injuste ou de se leurrer puisque les activités ne sont pas toutes quantifiables</li> <li>• Ne prend pas en considération des facteurs qui ne sont pas directement reliés aux réalisations accomplies (motivation, intérêts, qualifications, connaissances)...</li> <li>• Pas apte à produire une appréciation complète de la contribution</li> </ul>

**Source : Levy-Leboyer (2002)**

### 2.2.2 Instruments d'évaluation comme moyens d'appréciation de l'individu

Les instruments d'évaluation constituent les critères et les outils qui sont des techniques à l'aide desquelles il est porté une appréciation sur le travail accompli par un individu sur une période donnée<sup>19</sup>. Il est donc important d'élaborer des instruments en tenant compte des enjeux individuels et organisationnels pour que l'évaluation soit un moteur de gestion, de motivation et de reconnaissance. Ceci implique la recherche d'une objectivation et de systématisation du processus.

#### ➤ Détermination des critères d'évaluation

Les critères d'évaluation correspondent à ce qui est important d'évaluer pour disposer d'une vision objective et pertinente de l'effort fournis par l'agent dans son poste de travail. La détermination des critères doit s'effectuer à partir de la description des postes ou de l'emploi. Celle-ci permet d'analyser de manière fine et précise les missions, les activités, les responsabilités, les contraintes et l'environnement du poste de travail (Haegel, 2012). Ces éléments sont les préalables pour fixer les critères (Guerrero, 2014). Les critères doivent être adaptés à la nature des tâches qui sont confiées à l'agent et au niveau de responsabilité assumé. Toute démarche d'évaluation du personnel dépendra de l'existence des outils de GRH pour soutenir le processus. Il s'agit du référentiel des emplois et des compétences, d'un plan de formation et d'un plan de carrière. Ces outils représentent les fils conducteurs à l'évaluation et à la prise de décision.

Par ailleurs, la détermination des critères dépend du type de management pratiqué dans l'organisation, elle se distingue selon qu'il s'agisse d'un management de moyen ou par objectif. Les évaluateurs doivent s'assurer que tous les critères nécessaires sont inclus dans l'évaluation afin qu'ils puissent conduire précisément l'évalué vers la réussite future. En principe, les critères doivent contenir ces principaux éléments dans leur définition. Il s'agit de :

- Organisation et compétences personnelles, qui évaluent la façon dont le personnel réalise ses activités, la façon dont il priorise les tâches et les responsabilités et la façon dont il gère le temps.
- Responsabilités spécifiques au poste, qui impliquent l'évaluation de la performance des éléments essentiels du poste d'un employé et les tâches clés énumérées dans le poste.
- La réalisation des objectifs qui évalue la manière de servir et l'atteinte des objectifs assignés.
- Réalisations et accomplissements supplémentaires qui incluent d'autres réalisations du personnel liées à la carrière.

#### ➤ Détermination des objectifs

Les objectifs correspondent aux résultats concrets que l'on cherche à obtenir à un moment précis. L'objectif est différent de l'intention ou du but. Il exprime plutôt le but déterminé d'une action qu'un individu ou un groupe souhaite atteindre. Il est à la base de la démarche de management et s'appuie

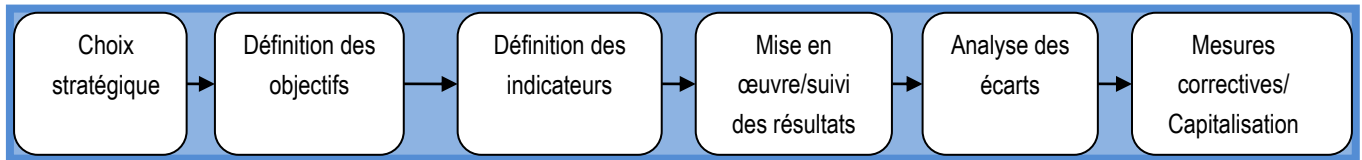
---

<sup>19</sup> Collection Gestion Appliquée : [www.gestionappliquee.com](http://www.gestionappliquee.com) (consulté le 13 Décembre 2016)



sur des choix stratégiques.<sup>20</sup> Les objectifs individuels sont inclus dans la stratégie de l'organisation. La définition et la fixation d'objectifs s'intègrent dans la dynamique et le processus dans l'optique d'une évaluation.

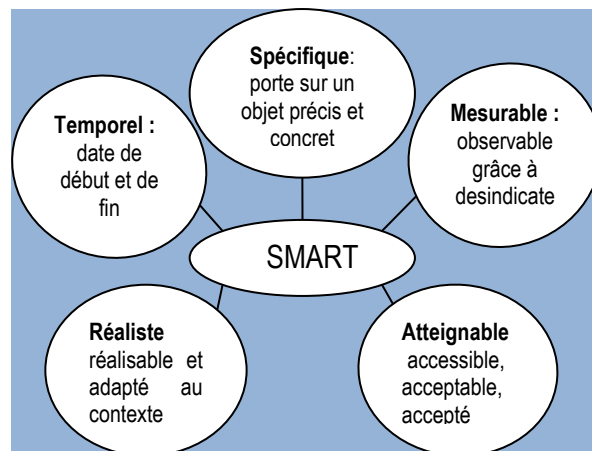
**Figure 4: Fixation d'objectifs dans l'optique d'évaluation**



Source : CEDIP (2012)

Comme les critères, la description des postes et des emplois est une condition nécessaire à la fixation des objectifs individuels dans le processus d'évaluation. De même, la fixation d'objectifs est la condition pour réaliser l'évaluation du personnel. Cependant, la simple fixation des objectifs dans le processus d'évaluation ne suffit pas, il faut déterminer également les indicateurs qui vont être associés aux objectifs individuels. Ceci est essentiel pour pouvoir les mesurer. La définition et la mesure de l'atteinte de l'objectif au moyen d'indicateurs garantissent le bon déroulement de l'action d'évaluation du personnel. En plus, pour éviter que la fixation des objectifs soit perçue comme une source de stress et de démotivation, les objectifs doivent être SMART (Guerrero, 2014).

**Figure 5: Objectifs SMART**



Source : CDGFPT<sup>21</sup> (2014)

### 2.2.3 Les méthodes d'évaluation du personnel

Le choix des méthodes d'évaluation du personnel est très délicat et complexe dans la GRH. Il en existe plusieurs et chaque organisation choisie celle qui est adaptée à ses besoins. Nous traiterons dans cette

<sup>20</sup> Guide de la fixation des objectifs 2002 [http://www.unil.ch/webdav/site/srh/shared/formulaires/guide\\_fixation\\_objectifs.pdf](http://www.unil.ch/webdav/site/srh/shared/formulaires/guide_fixation_objectifs.pdf)

<sup>21</sup>Centre Départemental de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Loir-et-Che, consulté le 15 janvier 2017

étude trois méthodes pratiquées. Il s'agit de l'autoévaluation, de la méthode du 360 degré et de l'entretien individuel.

Figure 6: Les méthodes d'évaluation



Source : LAMKIRICH (2014)<sup>22</sup>

➤ *L'autoévaluation du personnel :*

L'auto-évaluation n'est pas généralement systématique dans les organisations. Elle est quasi absente dans les services publics. C'est une méthode qui consiste à amener l'individu à réfléchir sur soi-même et à s'autoévaluer avec précision (Billet, 2011). Elle est considérée comme bénéfique pour l'organisation comme pour le personnel. C'est un outil qui peut être mise en place dans une organisation qui n'a pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens. Elle peut aussi être utilisée pour accompagner l'entretien d'évaluation. Elle est mise en œuvre à l'aide d'un questionnaire ou un formulaire rempli par l'évalué (Guerrero, 2014). Le résultat de cette méthode sert de guide pour se poser les bonnes questions avant une rencontre d'évaluation.

➤ *La méthode du 360°*

Cette méthode d'évaluation est une pratique dont l'objectif est de faire évaluer les comportements, aptitudes et compétences d'un individu par son supérieur hiérarchique, ses collègues, ses subordonnés, ses clients internes ou externes, etc. (Guerrero, 2014). C'est une méthode qui est réalisée soit dans un but purement évaluatif du personnel, dans ce cas elle est mise en œuvre par l'organisation ; soit à des fins d'auto évaluation à la demande de l'individu (Billet, 2011). En d'autre terme, si un membre du personnel souhaite appréhender clairement sa façon de travailler au sein d'une structure, il se sert de cette méthode pour se questionner sur son environnement professionnel.

Selon Leboyer (2000), la méthode 360° est un questionnaire dont l'utilisation permet à l'individu d'obtenir une description de ses compétences faite par d'autres individus qui le connaissent et une présentation de ces informations permettant de comparer ces descriptions entre elles.

---

<sup>22</sup><http://fr.slideshare.net/asylach5/lvaluation-de-la-performance-au-sien-des-entreprises-marocaine-lamkirich-asma>, consulté le 21 Janvier 2017

➤ *L'entretien individuel :*

L'entretien individuel est le plus utilisé de toutes les méthodes d'évaluation (Levy-Leboyer, 2011). Son objectif est d'évaluer la performance d'un collaborateur (Haegel, 2012). C'est une méthode qui permet à chaque agent de s'entretenir périodiquement avec son responsable dans un cadre structuré. En administration publique, il se présente comme un moment d'échange et de dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct en vue d'établir et d'apprécier la valeur professionnelle du fonctionnaire. Un moment pour le personnel de s'exprimer le plus librement possible. Une occasion pour faire le bilan sur une période donnée concernant le travail réalisé et de mesurer l'atteinte des objectifs et de formuler toute suggestion contribuant à l'amélioration de son travail (Noyé, 2006). Il est généralement annuel et utilisé dans beaucoup d'Administrations publiques aujourd'hui, car c'est un outil qui favorise la motivation et la responsabilisation du personnel.

L'entretien a deux fonctions : mesurer les écarts de réalisation des objectifs et obtenir des informations précises sur l'agent de manière à prendre une décision le concernant (Levy-Leboyer, 2011).

Burke et al. (1978) souligne que l'entretien est une « *approche visant à résoudre des problèmes, dans laquelle le chef de service et son collaborateur partagent l'information et œuvrent de manière constructive vers la solution des problèmes et l'amélioration de la performance* ». C'est une méthode qui suscite des réactions plus positives au niveau des agents. La procédure d'entretien est structurée et formalisée. Les acteurs sont : le supérieur hiérarchique direct qui est l'évaluateur, et l'agent qui est l'évalué. Il repose sur la confiance et nécessite une préparation attentive des deux parties. L'entretien se réalise sur la base d'un guide et d'une fiche d'évaluation et s'appuie sur des critères, et des supports bien élaborés.

Les échanges dans l'entretien d'évaluation porte sur la clarté de la mission et des objectifs, sur la répartition de la charge de travail, sur les moyens de travail mis à disposition, sur les contacts avec les usagers, sur les possibilités offertes en termes de formation, sur le climat de travail et sur la fixation des objectifs pour l'année à venir. Le processus aboutit à la notation de l'individu sur la base d'une grille de notation. La note reflète l'appréciation sur la valeur de l'effort fourni par l'individu.

#### 2.2.4 *Définition des variables*

La présente étude oriente notre analyse sur le système d'évaluation du personnel dans l'administration publique marocaine. Ainsi, le choix de notre variable indépendante repose sur l'application du système d'évaluation du personnel. Dans cette analyse, nous cherchons à identifier à partir d'un diagnostic, si les outils nécessaires à sa mise en œuvre sont effectifs dans l'organisation et le fonctionnement de l'administration marocaine.

En effet, l'application du système d'évaluation du personnel dans une organisation nécessite l'existence de dispositif d'organisation du travail et de gestion des compétences des ressources humaines. Les indicateurs qui permettent de vérifier l'existence de ce dispositif sont relatifs aux outils issus de l'analyse du travail dans les unités ou structures publiques. Notre variable indépendante nous a permis

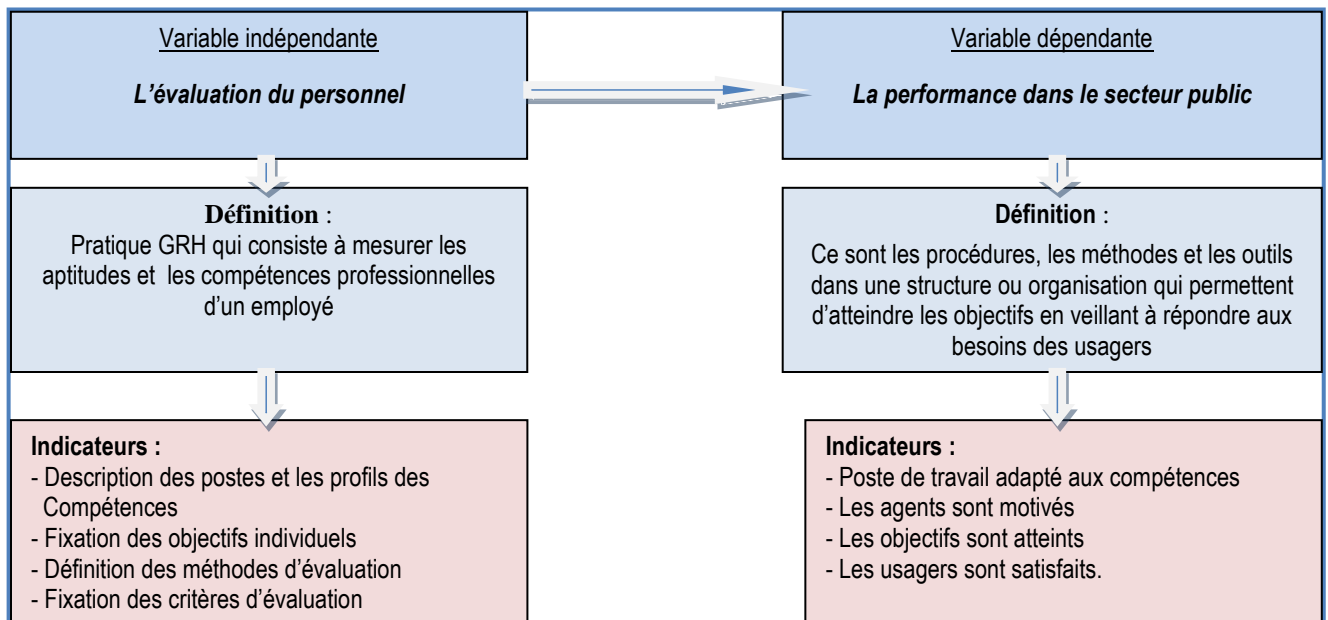
d'identifier l'existence des indicateurs relatifs à la description des postes, la fixation des objectifs, la méthode d'évaluation et les critères d'évaluation dans le secteur public marocain.

L'étude nous a également permis de vérifier si dans le secteur public, l'application du système d'évaluation du personnel permet d'apporter de la performance à l'organisation. Sur cette base, notre variable dépendante est la performance dans le secteur public. A cet effet, les éléments qui permettent de vérifier la performance organisationnelle sont relatifs à certains indicateurs dont : l'adéquation entre les postes de travail et les compétences des agents, la motivation du personnel, l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs, et la satisfaction des usagers de l'administration.

Nous avons donc comme variable indépendante l'évaluation du personnel, et comme variable dépendante la performance dans le secteur public.

➤ *Cadre opératoire*

Figure 7: Cadre opératoire des variables et des indicateurs



Source : Keita Aly Badara

De la notion d'évaluation du personnel en passant par ses objectifs, ses conditions d'application et ses méthodes, les aspects de l'évaluation du personnel développés dans ce chapitre nous ont permis de mieux cerner le rôle et l'utilité d'un système d'évaluation dans une organisation, qu'elle soit publique ou privée. Ce qui nous a permis d'avoir une meilleure visibilité dans la suite de cette étude. Le troisième chapitre abordera l'analyse du système d'évaluation marocain qui nous éclairera sur la démarche à suivre pour élaborer un système d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen.

### **3 L'analyse de l'approche marocaine d'évaluation du personnel**

Les deux chapitres précédents nous ont permis de poser le diagnostic de la situation actuelle de gestion et d'encadrement du personnel de l'administration publique guinéenne et de parcourir la littérature sur la notion d'évaluation du personnel et de la performance organisationnelle. Nous avons pu comprendre quels sont les objectifs de l'évaluation, et quel est le processus de mise en œuvre. Dans ce présent chapitre, nous étudierons l'approche marocaine d'évaluation du personnel afin de pouvoir ressortir les impacts du système d'évaluation du personnel sur la performance de l'organisation. Et également, en vue de proposer pour le secteur public guinéen, une stratégie de mise place du système d'évaluation.

#### 3.1 L'Approche méthodologique de recherche :

La nature de notre sujet de recherche a orienté notre choix sur la méthode de recherche qualitative qui a consisté à utiliser un ensemble de techniques d'investigation nous permettant de recueillir des informations riches sur le processus et les conditions de mise en œuvre du système d'évaluation du personnel dans le secteur public marocain et de son impact sur la performance de ses services publics.

##### 3.1.1 Contexte actuel du secteur public marocain :

Depuis 2005, le gouvernement marocain a entrepris une réforme de modernisation orientée vers la qualification du personnel du secteur public. En effet, à ce jour, la performance et l'efficacité de l'administration marocaine sont liées par le rendement de ses ressources humaines. La nouvelle stratégie de l'administration a considéré les ressources humaines comme le pilier principal pour son développement et son habilitation dans le but de la réalisation de ses objectifs et de la satisfaction des besoins sociaux. Dans sa politique de modernisation, le gouvernement a mis l'accent sur la bonne gestion des ressources humaines. Ainsi, il a été mis en branle, dans tous les ministères et organismes, des mécanismes opérationnels favorisant la gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines, point de départ de toute gestion efficace, surtout axée sur les résultats. Egalement, un programme d'action a été mis en œuvre qui s'articule sur des mesures suivantes :

- le recrutement des compétences par la généralisation du concours de recrutement comme étant le meilleur moyen de concrétiser l'égalité d'admissibilité et de choisir les bonnes compétences pour accéder aux cadres et grades de la fonction publique ;
- la réglementation de l'accès aux postes de responsabilité par un décret fixant les modalités et les conditions de présentation des candidatures, axées sur les critères de mérite et le principe d'égalité entre les deux sexes ;
- l'instauration d'un nouveau système d'évaluation du rendement des fonctionnaires ;
- la restructuration des statuts du personnel
- la définition de Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) dans tous les Ministères ;

- l'élaboration de nouvelles stratégies de formation continue dans chaque département ministériel.

Dans cette dynamique, nous constatons que la mise en place d'un nouveau système d'évaluation du personnel dans le secteur public marocain a permis de prendre en compte le facteur humain comme étant un vecteur d'efficacité et de performance de l'administration.

### 3.1.2 Terrain d'enquête, échantillon, outils de collecte de données et méthode d'analyse

Le type d'investigation choisi est celle de la recherche non expérimentale à travers une étude de terrain qui a consisté à recueillir les informations auprès des populations concernées. Elle a été complétée par une recherche documentaire.

#### ➤ Terrain d'enquête :

Notre enquête a été réalisée au Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation (MFPM) du Maroc, dont la mission est la rationalisation des structures administratives des départements ministériels, et la proposition des mesures adéquates en vue d'en améliorer le fonctionnement. Il est chargé entre autres : de mettre en œuvre le cadre réglementaire pour la réorganisation des administrations publiques au niveau central et déconcentré, de proposer les mesures et les actions visant à améliorer la gestion des RH des administrations publiques et à les valoriser, d'impulser, proposer et mener, en concertation avec les départements ministériels, toute action de simplification des procédures administratives. Le MFPM comprend cinq (5) directions centrales et a un effectif de 328 fonctionnaires.

Le choix de ce département pour mener nos enquêtes a été motivé par son rôle central d'appui aux administrations publiques en matière de gestion des ressources humaines.

#### ➤ Echantillonnage et échantillon :

C'est la technique d'échantillonnage non probabiliste que nous avons utilisé. Lorsque l'accord de mener notre enquête au MFPM du Maroc a été obtenu, nous avons sollicité l'aide du Secrétaire Général dudit Ministère qui a instruit son Directeur des Ressources Humaines (DRH) d'organiser nos travaux de recherches avec le personnel.

Pour former notre échantillon, la population d'études a été répartie en deux (02) catégories en fonction du rôle et de la place de chacune dans le processus d'évaluation.

*1<sup>ère</sup> Catégorie* : les responsables de service au sein du Ministère ;

*2<sup>ème</sup> Catégorie* : les membres du personnel du département composés des agents fonctionnaires et contractuels de différents niveaux hiérarchiques.

#### ➤ Taille de l'échantillon :

Le MFPM compte trois cent vingt (328) fonctionnaires et agents contractuels. Nous étions bien évidemment dans l'impossibilité de rencontrer toutes ces personnes, faute de temps et de la courte

durée de notre période d'enquête. Afin de constituer donc notre échantillon, nous avons souhaité entretenir 18 responsables hiérarchiques évaluateurs et faire administrer le questionnaire à 68 agents ;

➤ *Les outils de collecte de données et analyse des données*

Dans la présente recherche, un certain nombre d'outils a été élaboré et utilisé en fonction des cibles pour collecter nos données. Il s'agit du guide d'entretien et du questionnaire d'enquête. Des ressources documentaires ont été exploitées à travers des recherches très approfondies dans les bibliothèques de l'Université Senghor, du Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD) et du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation du Maroc.

Afin de recueillir beaucoup plus d'information, le guide d'entretien semi-dirigé a été privilégié. Les entretiens se sont déroulés en trois étapes, d'abord avec le secrétaire général du département sur les objectifs de mise en place d'un système d'évaluation, ensuite avec le gestionnaire des ressources humaines sur la pertinence et les étapes du processus d'évaluation, enfin avec les responsables faisant partie de notre échantillon sur les questions contenues dans notre guide d'entretien.

Un questionnaire pour recueillir la perception des agents sur la pertinence du système a été élaboré et déposé auprès du gestionnaire des ressources humaines du département, qui l'a communiqué au personnel membre de notre échantillon et veiller à ce qu'il puisse être renseigné.

➤ *Méthode d'analyse des données :*

Pour analyser nos données, nous avons organisé et préparé nos données en fonctions de nos variables à l'aide d'une grille de données. Ensuite, sur la base de cette organisation, nous avons procédé par l'analyse du contenu qui consiste selon l'Écuyer (1990) à classer les éléments du matériel analysé de manière à permettre au chercheur de mieux en connaître les caractéristiques et la signification. Celui-ci se déroule en deux temps : la segmentation pour dégager les unités de sens, puis le classement en fonction de catégories explicites et clairement décrites. Cela nous a permis de faire des traitements statistiques utiles. Cette analyse a donné du sens à nos résultats à travers leur interprétation et à permis de faire des relations significatives entre les données. Ainsi, nous avons pu vérifier nos variables et confirmer notre hypothèse de recherche.

### 3.1.3 *Apports du stage:*

Notre stage au Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives (CAFRAD) à Tanger et au Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation du Maroc nous a été très bénéfique. Il nous a permis d'acquérir de nouvelles compétences en matière de gestion administrative et des expériences dans deux administrations différentes : une Institution Internationale et une administration publique.

Le CAFRAD est une Institution qui intervient dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance dans les administrations publiques africaines, il joue un rôle important dans les recherches et dans la formation des cadres des administrations publiques. Nous avons pu acquérir au CAFRAD, des connaissances relatives au renforcement des capacités et à l'innovation dans l'administration publique.

Dans le cadre de notre mémoire, le CAFRAD étant une structure spécialisée dans la réforme des administrations publiques, il nous a permis de comprendre les étapes de mise en œuvre d'un système d'évaluation, de capitaliser les expériences d'autres pays qui ont mis en place des démarches similaires, et aussi de profiter de précieux conseils des experts. Egalement, nous avons pu profiter des rencontres internationales organisées par le CAFRAD pour avoir des échanges avec les délégués de certains pays sur leurs systèmes d'évaluation des ressources humaines.

Par ailleurs, à travers le CAFRAD, nous avons effectué six semaines de stage dans une structure publique marocaine pour collecter nos données de mémoire. Au Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation du Maroc, nous avons pris connaissance du processus de mise en œuvre de l'évaluation du personnel dans le secteur public marocain, les outils et méthodes d'évaluation et également observer les impacts du système sur la performance de l'administration publique. Nous avons également réalisé des entrevues très riches avec les responsables des services du Ministère et fait administrer au personnel du département un questionnaire d'enquête.

#### *3.1.4 Limites de la recherche*

Dans le cadre de cette étude, les limites qui nous semblent être importantes sont relatives à la taille de notre échantillon étant donné que plus de 600 000 fonctionnaires sont concernés par l'évaluation dans la fonction publique marocaine. Nous sommes conscients qu'il n'est pas assez représentatif sur la population totale du secteur public marocain. Cependant, le système d'évaluation appliqué est commun à tous les services publics. La différence se situe au niveau du processus de notation où chaque département sectoriel est libre d'organiser, en fonction des particularités de ses activités, la grille de notation qui lui convient.

Aussi, nous avons sollicité mener des enquêtes dans au moins trois (3) administrations différentes en plus du MFPM, afin d'intégrer dans notre étude, les données recueillies sur plusieurs services différents. Mais nous n'avons pas pu avoir l'appui nécessaire de notre service d'accueil pour le faire.

Egalement, nous n'avons pas pu avoir accès à certaines informations concernant les rapports d'évaluation déjà réalisée, ces données sont classés confidentielles selon le gestionnaire des ressources humaines du Ministère.

### 3.2 Système d'évaluation du secteur public marocain

Cette section décrit les résultats de notre enquête sur le système d'évaluation du personnel dans l'administration publique marocaine. Il s'agit du processus d'adoption et de mise en œuvre du système.

#### *3.2.1 Mise en œuvre d'un nouveau dispositif réglementaire d'évaluation*

Dans sa politique de réforme de l'administration publique, le gouvernement marocain a pris des mesures concernant la GRH du secteur public. Des outils tels que le REC propres à chaque

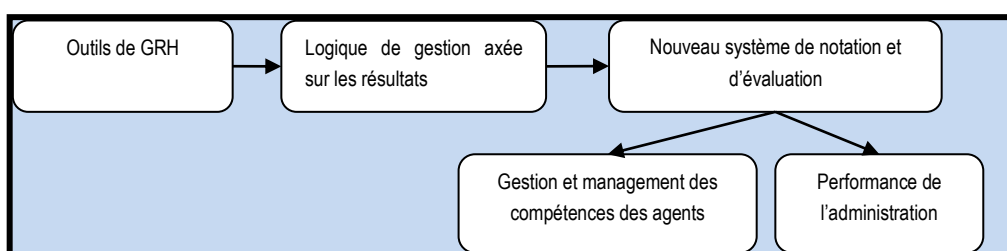


département ministériel et une logique de gestion axée sur les résultats ont été introduits dans l'organisation et le fonctionnement de l'Administration. La mise en place de ces mesures a posé les jalons d'un processus de gestion publique qui est passée d'une logique de moyen à une logique de résultat et a ainsi conduit à revoir les instruments de gestion de la performance individuelle des agents publics. Ainsi, pour se conformer aux pratiques innovantes en matière de gestion des ressources humaines, la GPEC a été mise en place et la procédure de notation a été améliorée.

Un nouveau système de notation et d'évaluation des fonctionnaires a donc été instauré. Ce qui a révisé le système de notation en vigueur depuis 1968<sup>23</sup>. Ce nouveau décret a créé un système d'évaluation du personnel comme outil de gestion et de management des compétences des agents publics, afin d'adapter l'évaluation du personnel au nouveau contexte organisationnel et aussi pour répondre aux attentes de performance de l'administration. Se rattachent à ce nouveau dispositif, les modalités d'avancement des fonctionnaires. Les objectifs de ce nouveau dispositif réglementaire visent à rompre avec l'ancien système de notation et à mieux tenir compte de la valeur professionnelle individuelle des agents. La principale modification introduite par ce nouveau système est l'instauration de l'obligation de procéder à des entretiens d'évaluation conduits par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire réalisés au moins une fois tous les deux ans.

Dans le processus de mise en œuvre, l'accent a été mis sur l'information et la sensibilisation des agents sur le bien-fondé du nouveau système, ceci, dans le but de minimiser d'éventuelles résistances. A la suite de cette première étape, une formation a été organisée à l'intention des gestionnaires des ressources humaines sur le déroulement et la conduite des évaluations. Ces gestionnaires ont eu la charge d'informer les responsables chargés d'évaluer les collaborateurs sur l'utilisation du guide d'évaluation, sur le remplissage du document de rapport d'évaluation et sur les normes de notation, et surtout sur la manière de conduire une évaluation.

**Figure 8: Mécanisme de mise en œuvre du système d'évaluation**



Source : Kéita Aly Badara

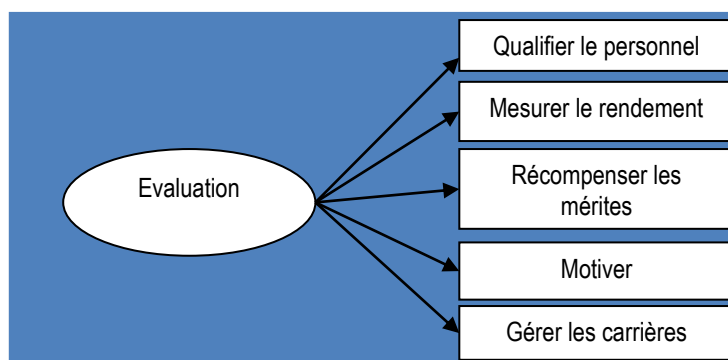
### 3.2.2 Evaluation, comme outil pour mieux gérer les ressources humaines

La nouvelle vision de l'administration publique exige que ce secteur soit doté d'un personnel qualifié dans tous les secteurs d'activités, qu'il soit responsable de service ou simple agent. En plus, les efforts des fonctionnaires sont difficilement mesurables par les paramètres traditionnels de notation

<sup>23</sup>Décret Royal n°998.68 du 17 mai 1968

uniquement. Donc évaluer le personnel, est un acte de gestion qui permet de faire ressortir les performances individuelles de chaque fonctionnaire de l'Etat, à savoir qui fait quoi en terme qualité et quantité du travail ; de récompenser les mérites de chaque collaborateur. Elle permet également au service public de faire la mise à jour des connaissances par l'élaboration de son plan sectoriel de formation continue, de décider de la mobilité du personnel, de décider de la titularisation des personnes admises aux concours de recrutement à la fonction publique en fin de stage et aussi de la nomination des cadres à un poste. L'évaluation du personnel permet enfin de prendre des sanctions éventuelles, conformément aux dispositions réglementaires.

**Figure 9: Les objectifs recherchés dans ce système d'évaluation**



Source : Kéita Aly Badara

### 3.2.3 Du simple système de notation à l'évaluation du personnel

L'ancien système de notation consistait à attribuer chaque année une note aux fonctionnaires en activité ou en service détaché, qui traduisait une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle. Le but de cette notation était relatif à l'avancement dans la carrière et jouait un rôle dans les procédures des promotions. Ce système, en plus de son caractère purement administratif, a montré des défaillances par sa subjectivité et son inadaptation à la gestion moderne des ressources humaines. Il n'était qu'un simple outil de gestion des carrières sans impact réel sur la performance des fonctionnaires. L'évaluation a donc permis de compléter la notation en introduisant des éléments plus qualitatifs dans l'évaluation des fonctionnaires, et à renforcer ainsi l'appréciation de la performance individuelle dans le travail. Ce nouvel outil de GRH a pour objectif, de permettre l'identification des performances des ressources humaines et les possibilités d'amélioration de celles-ci, afin de gérer avec efficacité. Il s'inscrit dans un processus de valorisation du personnel et de leur parcours professionnel.

Dans l'application de l'outil d'évaluation, l'on se réfère aux critères de notation pour porter un jugement sur les qualifications et aptitudes professionnelles du fonctionnaire, en fonction des missions qui lui sont assignées. Ces critères sont inclus dans une grille d'appréciation qui exprime les compétences et les qualités dont le fonctionnaire fait preuve dans l'exécution de ses tâches. L'avantage à noter dans la démarche d'évaluation par rapport à la notation est la participation du fonctionnaire dans le processus

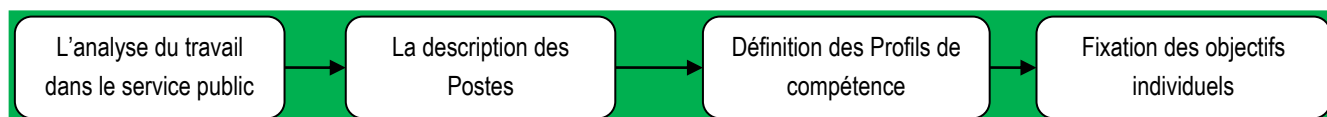
par le biais d'un entretien contrairement à la procédure de notation. Cependant, il faut noter qu'il y a une corrélation entre l'évaluation et la notation. L'une ne se substitue pas à l'autre, mais la complète. La grille de notation est utilisée comme un descriptif du niveau de rendement du fonctionnaire dans le processus d'évaluation. Ce système d'évaluation débouche sur l'élaboration d'un rapport, faisant ressortir les besoins de formation ou de mobilité du fonctionnaire. Il a des conséquences directes sur l'avancement en grade et sur l'avancement en échelon dans la carrière professionnelle des agents.

### 3.2.4 Instruments organisationnels d'encadrement

Toute bonne évaluation suppose au préalable la mise sur pied d'un ensemble de procédés permettant de valider par la suite l'évaluation. La détermination d'un ensemble d'éléments est indispensable dans la mesure où ces éléments ont une forte incidence sur l'évaluation. Nous avons relevé dans la démarche d'élaboration des instruments d'évaluation, la détermination des responsabilités et les rôles individuels du personnel par la mise à jour de l'organigramme de service qui a permis d'identifier « qui fait quoi » et « qui évalue qui ». Ce processus a conduit à faire l'analyse du travail au niveau de chaque unité du service public qui a permis de faire la description des emplois et des postes, d'établir les profils des compétences relatifs aux postes afin d'identifier les différentes responsabilités.

La description des postes a permis d'identifier les activités de chaque emploi et d'élaborer la liste des tâches à réaliser. L'élaboration des profils des compétences a défini les caractéristiques nécessaires pour occuper le poste ou la fonction. Des fiches de poste ont été rédigées sur ces bases pour qu'elles servent de référence dans la détermination des objectifs. Elles comprenaient deux éléments principaux : la définition du rôle et des missions de l'agent, les compétences et les qualifications nécessaires. En ce qui concerne la fixation des objectifs, les données nous ont permis d'identifier le mécanisme adopté. Nous avons relevé que selon le principe, les objectifs individuels sont déterminés sur la base des objectifs du service. La phase d'élaboration des instruments organisationnels s'inscrit dans le processus tel que décrit dans la figure 9.

**Figure 10: Le processus d'élaboration des instruments organisationnels**

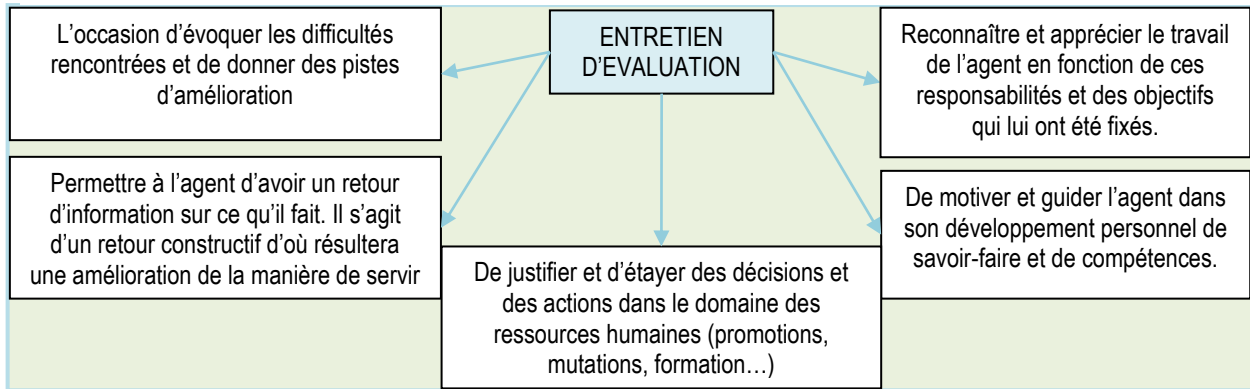


**Source : KEITA Aly Badara**

#### ➤ *Choix de la méthode d'évaluation*

Le décret fixant la procédure de notation et d'évaluation des fonctionnaires des administrations publiques a introduit comme innovation importante en matière de GRH, l'entretien d'évaluation qui réforme profondément le dispositif de notation. L'entretien vise à améliorer le système de notation en vigueur et se présente comme un excellent outil de management. Le schéma ci-après regroupe les perceptions des acteurs sur l'entretien d'évaluation dans l'administration marocaine.

**Figure 11: Buts d'entretien évaluation dans le secteur public marocain**



Source : KEITA Aly Badara

L'entretien est réalisé sur la base de cinq (5) critères portant sur les tâches et les exigences professionnelles, le rendement, la compétence et la capacité de l'organisation, la discipline et les efforts déployés en matière de recherche et d'innovation. Ces éléments représentent les objets d'évaluation, c'est-à-dire à ce qu'il est important d'évaluer pour pouvoir disposer d'une vision pertinente des résultats d'un agent dans son poste de travail. Au cours de l'entretien d'évaluation, sont utilisés comme supports : la fiche de notation qui permet à l'évaluateur de donner une note chiffrées de 0 à 20 pour apprécier ses qualifications professionnelles en fonction des missions qui lui sont dévolues. Cette note sert de base d'avancement des fonctionnaires ; le guide d'entretien qui encadre la procédure d'entretien pour son objectivité et une fiche de rapport d'entretien.

L'entretien a lieu au moins une fois tous les deux ans. Il est aussi réalisé lors de la titularisation du fonctionnaire stagiaire, pour une promotion et pour la mobilité d'agent. Un rapport d'entretien est obligatoirement dressé à la fin de l'entretien et annexé au dossier de l'agent après validation.

Nous avons présenté dans ce chapitre la méthode de collecte de nos données et la technique d'analyse utilisée. Les recherches effectuées nous ont permis d'avoir une vision beaucoup plus claire et plus large sur le système d'évaluation du personnel de l'administration publique marocaine. Nous avons compris le processus de mis en œuvre, les objectifs, les acteurs, les outils et les critères ainsi que la méthode et les procédures d'évaluation. Dans le chapitre suivant, nous présenterons l'impact du système sur la performance des services publics marocains.

## 4 La performance du système d'évaluation du personnel et la stratégie de mise en œuvre dans le secteur public guinéen

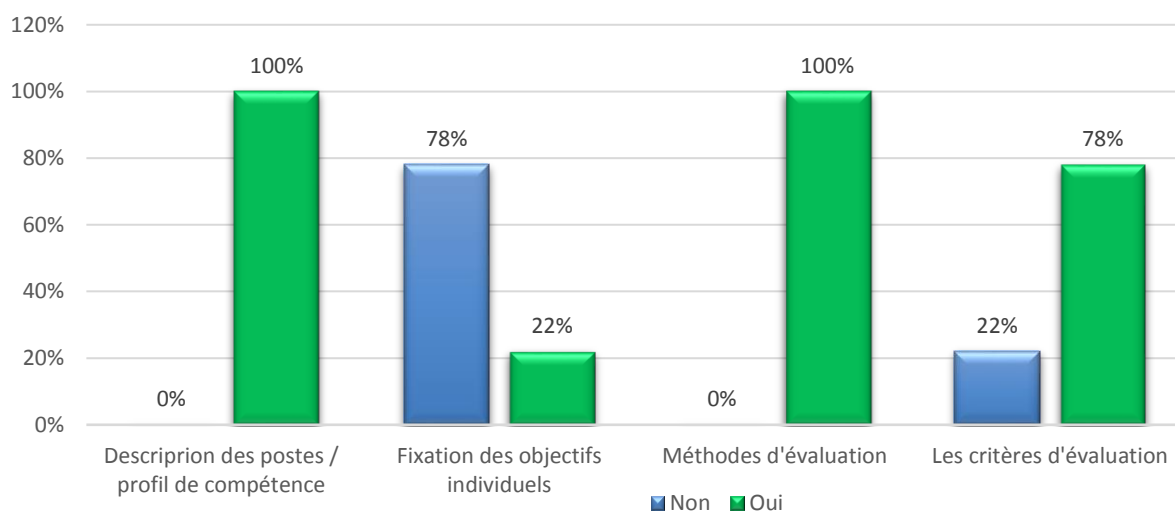
### 4.1 Evaluation du personnel : outil de performance individuelle et organisationnelle

Notre analyse se base sur la pratique du système d'évaluation et son impact sur la performance individuelle et organisationnelle dans l'administration publique marocaine. Les questions qui se posent sont celles de savoir si les indicateurs relatifs au système d'évaluation et à la performance existent dans l'approche marocaine, et s'ils répondent aux objectifs pour lesquels il a été mis en place. Les différentes perceptions nous permettent de répondre à cette question.

#### 4.1.1 Existence d'outils d'encadrement et de gestion des ressources humaines

Le graphique ci-après décrit le niveau d'application des instruments d'encadrement indispensables à la mise en œuvre de l'évaluation du personnel.

Figure 12: Niveau d'existence des instruments organisationnels d'encadrement dans les services publics



#### ➤ Description des postes et les profils des compétences:

La présentation du graphique reflète que la définition des postes de travail et l'établissement des profils des compétences sont effectifs à tous les niveaux d'organisation des structures publiques. La totalité des agents rencontrés souligne que les fiches de poste et les profils de compétences figurent parmi les outils et les modes de gestion des RH. Ces instruments font l'adéquation entre les postes de travail et les compétences des agents pour la définition et la répartition des tâches à leur assigner. Ils se fondent sur le REC, dont l'adoption est l'action du renouveau du secteur public et de toute politique de valorisation des ressources humaines. C'est ce référentiel qui a permis de décrire les emplois-types communs aux Administrations publiques en termes de missions, d'activités et de tâches principales, et les profils requis pour les assurer.

➤ *Fixation des objectifs individuels*

En ce qui concerne la fixation des objectifs aux agents comme indicateur de mise en œuvre du système d'évaluation du personnel, 78% des responsables rencontrés affirment que l'absence de la démarche de gestion par objectifs comme outil de management dans l'Administration ne permet pas de faire un contrat d'objectif avec le personnel. A cet effet, nous avons noté que la définition des objectifs au personnel se limite au responsable des services. 22% des enquêtés donnent des affirmations nuancées. Ils confondent les objectifs individuels aux objectifs généraux du service. Toutefois, nous retenons que tous les agents sont soumis à l'accomplissement des tâches précises sur la base desquelles ils sont évalués selon les critères définis. Cependant, la fixation des objectifs individuels est indispensable en ce sens que c'est sur la base des objectifs à atteindre, que l'on peut mieux faire l'appréciation du collaborateur à son poste.

➤ *Méthode d'évaluation*

Sur la question de l'application de l'entretien d'évaluation, la totalité des responsables enquêtés déclarent avoir utilisé l'entretien d'évaluation pour évaluer et noter objectivement leur personnel. Il est réalisé au moins une fois tous les deux ans en ce qui concerne l'appréciation du rendement du personnel. La tendance forte observée chez les enquêtés soutient que l'entretien à donner un souffle au système de notation. Celle-ci traitait tous les agents de la même façon quelque soit leur manière de servir, en matière d'attribution des notes ou du déroulement des carrières. Désormais, on tient compte de la distinction selon les vertus et les talents. Les responsables ont présenté l'entretien d'évaluation comme un outil de prospection et de régulation entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct, et également, comme étant un outil de gestion prévisionnelle en matière des ressources humaines. Elle joue une fonction de dialogue en se présentant comme un moyen de communication directe au sein des services, et une fonction d'amélioration de la gestion du personnel en décelant des potentialités et des besoins de formation. Elle permet de disposer d'une vision pertinente des résultats de l'agent à un poste de travail et de proposer des mesures correctives ou d'autres mesures relatives à l'amélioration de la performance de l'agent et surtout de clarifier ce que le supérieur attend de son agent dans leur collaboration.

➤ *Les critères d'évaluation*

Dans la mise en œuvre de l'entretien d'évaluation, plus de 78% des enquêtés affirment que l'évaluation se réalise sur la base des critères réglementaires, cependant 22% ont relevé des difficultés relatives à l'évaluation convenable de certains agents avec les critères prévus par le décret. Ils supposent que ceux-ci ne s'adaptent pas aux missions de leurs personnels ou qu'ils ne sont pas définis en termes clairs et précis, que leur formulation est très générale. Ces critères sont les éléments qui servent de base de notation. Les modalités et les procédures d'entretien d'évaluation consistent à attribuer une note annuelle de 0 à 20 à chaque fonctionnaire répartis entre les critères. Les notes correspondant à chaque critère sont additionnées pour déterminer la mention obtenue par l'agent.

Dans le processus de notation, un service peut être autorisé à modifier les notes partielles correspondant aux éléments de notation prévus en fonction des spécificités des missions dévolues au service, par un acte visé par le Ministre en charge de la modernisation des secteurs publics.

**Tableau 2: Modalités de la notation annuelle selon les critères**

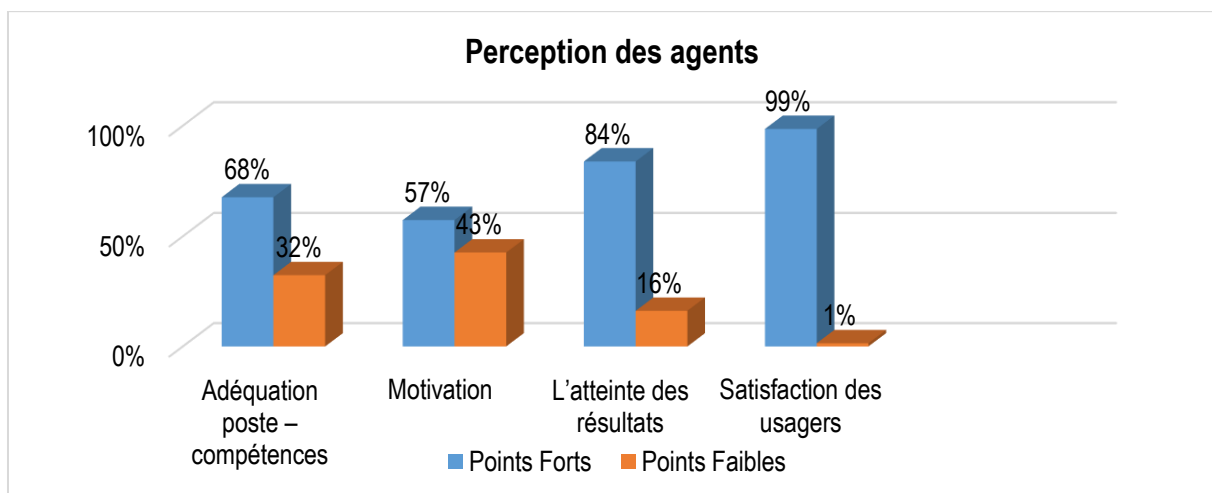
Notation annuelle	
Critères généraux :	Appréciation chiffrée
Accomplissement des tâches liées à l'emploi.	de 0 à 5
Le rendement	de 0 à 5
L'aptitude à l'organisation	de 0 à 5
Comportement professionnel	de 0 à 5
La recherche de l'innovation	de 0 à 5
<b>Excellent : 18 à 20 ; Très bien : 16 à 18 ; Bien : 14 à 16, Moyen : 10 à 14 ; Faible : inf. à 10</b>	

**Source :** données du terrain

**4.1.2 Efficacité du système d'évaluation du personnel sur la performance des services :**

La pratique de l'évaluation du personnel doit conduire à l'implantation de la culture de performance dans les services publics. Nous analysons notre variable dépendante par l'existence ou non des indicateurs de performance relative à l'évaluation du personnel. De ce fait, nous nous sommes appuyés sur les éléments qui sont : l'adéquation entre le poste de travail et les compétences, la motivation du personnel, l'atteinte des résultats et la satisfaction des usagers. Nous avons recueilli les points de vue du personnel sur ces questions pour identifier le niveau d'intégration de la culture de performance dans les services publics.

**Figure 13: Perception des agents sur le niveau de performance relatif au système d'évaluation dans les services publics**



➤ *Faire l'adéquation entre poste de travail et les compétences :*

Sur la question de l'adaptation des postes de travail aux compétences, 68% des personnes touchées par notre enquête disent occuper des postes en adéquation avec leurs compétences, et 32% relèvent une incohérence entre leurs postes de travail et leurs compétences. Nous avons constaté que l'un des points de réussite du système d'évaluation se trouve dans la prise en compte des profils de compétences dans l'attribution des postes aux agents. En effet, la majorité des agents occupe des postes qui concordent à leur profil de compétence, ce qui leur permet de répondre à l'exécution des tâches auxquelles ils sont soumis. Ce facteur a permis une professionnalisation et une revalorisation des agents, il s'est présenté comme un élément qui conduit à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services publics. A tous les niveaux, nous avons constaté que le profil de compétence guide toutes les actions d'affectation et de nomination à un poste. Ceci a créé un environnement de travail orienté vers les résultats et facilite les innovations dans le secteur public.

Le processus d'évaluation met beaucoup d'accent sur les compétences et les aptitudes des agents pour que les affectations aux postes puissent se faire en s'appuyant sur les forces de chacun. L'adéquation entre les postes de travail et les compétences permettent aux gestionnaires de distribuer les tâches convenablement aux compétences des agents, ce qui constitue le gage d'efficacité d'une organisation.

➤ *Répondre aux attentes des fonctionnaires*

Le système d'évaluation a-t-il contribué positivement à la satisfaction des besoins psychologiques des agents ? Soit 57% des agents interrogés estiment qu'ils sont influencés par l'évaluation dans l'accomplissement de leurs missions, et 43% ont plutôt relevé d'autres facteurs différents de l'impact de l'évaluation du personnel. Très généralement les agents expriment un besoin élevé de participation et de responsabilités, et aspirent à la prise en compte de leurs attentes par rapport à leurs carrières et la reconnaissance des compétences et du mérite. Nous avons noté qu'à travers l'évaluation, la satisfaction des besoins de reconnaissance du mérite et du travail bien accompli des agents est atteinte, celle-ci est l'un des facteurs de motivation selon la théorie de Maslow<sup>24</sup>. Son application a permis la gestion régulière des carrières des agents et leur offrant la possibilité d'exprimer leurs aspirations professionnelles et leurs ressentis sur le travail. En tant qu'outil permettant de valoriser le travail, les agents se sentent aidés et appuyés dans l'accomplissement de leurs missions et de leurs objectifs de carrière par les propositions des besoins en formation et des occasions de perfectionnement à la suite de l'évaluation.

Il est à noter par ailleurs que l'évaluation a ouvert des perspectives de carrières par les avancements en grades et échelons. Ce qui donne le dynamisme aux agents à améliorer leurs rendements et de s'impliquer davantage dans l'exécution de leurs tâches. Aussi, être évalués sur ses performances individuelles et ses compétences professionnelles tout au long de l'année, pousse les agents à donner

---

<sup>24</sup>Théorie de Maslow : [http://www.wikiberal.org/wiki/David\\_McClelland](http://www.wikiberal.org/wiki/David_McClelland)



le meilleur d'eux-mêmes. L'évaluation est un dynamiseur-instrument de motivation qui pousse l'agent à s'impliquer dans les actions pour lesquelles il doit être apprécié sur les résultats.

➤ *Atteinte des objectifs par les agents*

Sur le rapport entre la mise en œuvre du système d'évaluation et l'atteinte des objectifs par les agents, 84% des enquêtés ont souligné que la démarche mise en œuvre pour les évaluer a eu beaucoup d'impact sur l'effort de réaliser les objectifs qui leurs sont assignés, et 16% se disent ne pas être influencés par l'évaluation. Dans la pratique, les fonctionnaires reçoivent des instructions de leurs supérieurs hiérarchiques pour exécuter telle ou telle tâche en fonction des postes occupés dans le service. Les responsables expriment plutôt un but à atteindre davantage qu'un objectif. C'est l'exécution de ces tâches qui est exprimée en objectif dans le cas marocain.

Cependant, en considérant l'aspect assignation des tâches aux agents, l'évaluation apparaît comme un processus de mobilisation vers l'efficacité. Les agents s'impliquent dans la réalisation de leurs tâches parce qu'ils sont conscients que l'évaluation constate les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement obtenus. Ils savent également qu'ils seront confrontés aux résultats obtenus en fonction des buts attendus. Les critères d'évaluation sont axés sur les indicateurs d'atteinte des objectifs fixés, c'est pourquoi l'atteinte des objectifs liés aux tâches, pour les agents est un défi de réalisation personnelle qui peut favoriser la progression professionnelle.

➤ *Répondre aux attentes des usagers*

Répondre aux attentes des usagers est essentiel pour la performance d'une organisation publique. Elle détermine les compétences professionnelles des agents publics par rapport aux missions et le but du service public. Dans le souci d'atteindre les meilleurs résultats possibles, les agents publics donnent la priorité à la satisfaction des demandes des usagers. L'indicateur sur la satisfaction des usagers devrait plutôt être vérifié auprès des usagers de la fonction publique, cependant, n'étant pas dans les conditions de réaliser une telle enquête, nous avons demandé l'avis du personnel sur leur perception liée à la satisfaction de leur usager. 99% des agents interrogés ont prétendu qu'ils satisfont les demandes de service de leurs clients. Et c'est seulement 1% qui n'a pas voulu donner une réponse à cette question. Ce qui dénote qu'au sein de l'administration publique marocaine, satisfaire aux demandes des usagers est intégrée dans la culture organisationnelle. Les nouvelles mesures incluant l'évaluation du personnel comme outil d'amélioration de la gestion publique, se sont révélées fondamentales pour la satisfaction des besoins des usagers. La modernisation de l'administration étant le plus souvent considéré comme une question purement interne à l'administration, la réforme de l'administration publique marocaine relative au système d'évaluation des fonctionnaires a réussi à faire le lien entre la gestion des ressources humaines et la satisfaction des besoins des usagers.

Les agents ont intégré l'efficacité dans les services, puisqu'ils sont responsabilisés de façon individuelle sur chaque demande des usagers. Nous avons constaté que chaque service œuvre pour mettre en place les procédures et les moyens nécessaires pour répondre aux demandes des usagers.

Puisque la raison d'être des services publics est de servir les citoyens. Aussi, parce que l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels est relative à la satisfaction des usagers

#### 4.1.3 *Vérification de l'hypothèse*

Il est question de vérifier si «*l'évaluation du personnel conduit à la performance des services publics* ». Les résultats de l'étude montrent que le système d'évaluation du personnel dans le secteur public marocain a favorisé la mise en place d'une administration publique orientée vers les résultats. Dans la pratique, l'influence de l'évaluation du personnel sur la performance de l'Administration publique se définit par l'existence des facteurs qui déterminent l'atteinte des objectifs organisationnels et personnels. En effet, le dispositif d'évaluation a conduit à la mise en place au sein de la fonction publique marocaine, des éléments qui permettent la réalisation même des buts de l'organisation.

- L'organisation des structures : la description des postes et l'établissement des fiches de poste pour chaque employé, qui s'inscrivent dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines ;
- La gestion et le développement de la performance du personnel, qui s'inscrit dans le cadre de la gestion du rendement et qui consiste à développer le potentiel de chaque salarié afin de renforcer le capital humain des structures publiques et sa capacité à atteindre ses objectifs et à relever de nouveaux défis.
- La motivation et la satisfaction du personnel : qui consiste à faire une juste appréciation des capacités et des compétences, c'est à dire la reconnaissance des efforts et la performance individuelle.
- La mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines intégrée et dynamique : par l'établissement des liens entre le système d'évaluation et les autres processus RH (formation, recrutement, mobilité, avancement) ; par les orientations professionnelles des agents et par leurs responsabilisations.
- La responsabilisation et l'obligation pour tout fonctionnaire de rendre compte de l'exécution des tâches auxquelles il est assigné.

Ces constats nous amènent à confirmer notre hypothèse. En effet, l'évaluation du personnel est un processus qui conduit à la performance des services publics.

#### 4.1.4 *Recommandations*

L'étude du terrain nous a enseigné sur le processus et le contenu du système d'évaluation du secteur public marocain. Elle nous a permis d'identifier quelques insuffisances auxquelles nous proposons des actions dans le sens de l'amélioration du système.

➤ *Préciser les finalités de l'évaluation :*

Nous avons constaté dans le cadre de notre étude que la majorité des fonctionnaires considèrent l'entretien d'évaluation comme un examen professionnel à cause de la grille de notation qui comporte des normes de « mention » à attribuer aux évalués. A cet effet, nous pensons qu'il serait important de préciser auprès des fonctionnaires, les finalités recherchées dans le processus d'évaluation pour qu'ils puissent se sentir concernés et s'impliquer dans le sens de l'amélioration de leur performance. Par exemple à travers un moyen de communication, expliquer les finalités de l'évaluation vues sous l'angle de l'Organisation et du gestionnaire tel que proposés par MURPHY et al (1991).

**Tableau 3: Finalités de l'évaluation selon Murphy et al**

<b>Buts de l'organisation</b>	<b>Buts du gestionnaire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distinguer les bons agents des médiocres quant à leurs performances</li> <li>-Assurer une remontée de l'information à des fins de perfectionnement</li> <li>-Acter et justifier les décisions</li> <li>-Fournir des éléments pour d'autres décisions en matière de personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eviter les tensions entre personnes dans le groupe</li> <li>-Motiver les agents à performance médiocre</li> <li>-Maintenir le niveau actuel de motivation chez les agents à bonne performance</li> <li>-Faire régner ou rétablir l'équité dans le groupe</li> </ul>

Source : MURPHY et al (1991)

➤ *La nécessité de définir les objectifs aux agents*

La difficulté majeure dont souffre le système d'évaluation du personnel de l'Administration publique marocaine est l'absence de formulation des objectifs aux agents. Cependant, fixer les objectifs est indispensable pour la performance d'une organisation, car il permet de mieux organiser l'environnement du travail, de mieux progresser en recherchant les améliorations nécessaires et de donner un sens au travail quotidien en les reliant aux objectifs du service. La fixation des objectifs engendre à la fois des gageures et des normes qui permettent de mesurer la performance des individus, des départements et de l'organisation (Hellriegel et al, 1992). C'est donc un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation parce qu'il précise les résultats souhaitables que les individus et les services de l'organisation doivent s'efforcer d'atteindre. Il permet que chaque agent ait une idée claire de ses attributions, de ses responsabilités et des résultats qu'on attend de lui.

Ainsi, parce que le secteur public marocain aspire à l'amélioration de la productivité de ses ressources humaines par le biais de l'évaluation de leur performance, il doit préalablement leur assigner des objectifs, étant donné que ce sont ces objectifs qui permettent d'évaluer la prestation fournie. Ce qui aidera chaque membre de son capital humain à contribuer aux résultats et à comprendre l'importance de sa contribution. Cela doit se faire en reliant l'objectif individuel à l'objectif du service. Pour fixer les objectifs, l'administration doit mettre en place une procédure de définition d'objectifs à atteindre entre le supérieur hiérarchique et le titulaire du poste, en fonction du poste occupé et les compétences particulières exigées. Les objectifs doivent être clairs et précis respectant la méthode SMART.

Soulignons que les objectifs à atteindre étant la base de référence pour l'évaluation, il est important de les revoir et de les réexaminer régulièrement au cours de l'année et de les adapter, en fonction des changements intervenus dans le travail. Dans ce processus de détermination des objectifs, en cas de désaccord entre le supérieur hiérarchique et le titulaire du poste sur le contenu du document, le responsable du service pourra intervenir, après avoir entendu le titulaire du poste, pour trancher. Dans le contexte marocain, il est donc fondamental de prendre des mesures nécessaires. Cela permettra ainsi de faire les évaluations sur les bases objectives et d'éviter les risques d'évaluations arbitraires ou basées sur des aléas.

➤ *La rétroaction et le suivi des résultats d'évaluation*

L'évaluation du personnel permet de réunir toutes les informations nécessaires pour construire et conduire les différents programmes de gestion des Ressources Humaines. Pour que l'évaluation soit bien vécue et efficace, il faut que le processus aille à son terme : restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. (CCIP, 2003)<sup>25</sup>. L'évaluation un outil d'aide à la décision pour améliorer la performance. C'est un processus continu qui prend en compte la mise en œuvre de ses conclusions. Il convient de prendre les dispositions nécessaires relatives aux mesures d'application et du suivi des recommandations issues de l'évaluation du personnel, au risque qu'elle ne soit pas un simple acte administratif ou une procédure sans véritable utilité. On rappelle plus souvent que les « résultats de l'évaluation guident l'action et le feed-back aux salariés influence les résultats à venir ». C'est dire que la hiérarchie ou l'évaluateur doit formuler à l'agent, des commentaires positifs lorsque le travail est bien fait et des commentaires constructifs lorsque des améliorations s'imposent suivis des mesures correctives. L'administration doit veiller à l'application des demandes formulées par l'agent après la validation du rapport d'entretien, suivre la réalisation des besoins de formation identifiés afin d'améliorer les rendements. Également, appliquer les mesures de reconnaissance relatives à l'avancement conformément aux règles et règlements en vigueur. L'évaluation du personnel n'est efficace que s'il s'intègre dans un plan de suivi et des échanges réguliers entre la hiérarchie et son équipe. Ceci permet de maintenir la motivation et l'implication du personnel. Son impact n'est perçu que dans la mise en œuvre des actions qui en découlent (formation, promotion, mobilité ...).

## 4.2 Proposition d'un modèle d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen

### 4.2.1 Contexte du projet

Dans cette section, nous présentons notre modèle d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen. En effet, la gestion des ressources humaines est un levier important au service de la performance dans l'administration publique guinéenne. Depuis 2010, un vaste programme de modernisation et de réforme de l'administration a été mise en œuvre qui a peu touché le volet gestion

---

<sup>25</sup>Le Département de Formation-Emploi de la Chambre de Commerce de Paris

des ressources humaines. Il ressort des diagnostics faits dans la problématique que les ressources humaines du secteur public guinéen souffrent de manque de professionnalisme et de motivation. Cette situation s'explique par l'absence d'une politique de gestion des ressources humaines d'une part, mais surtout d'outils pour développer les performances du capital humain d'autre part. Notre proposition s'inscrit dans une démarche axée sur le système d'évaluation du personnel

➤ Paramètre à modifier.

Le système de notation actuellement en vigueur qui s'est avéré progressivement inefficace dont les effets n'ont aucune influence sur l'amélioration de la performance des fonctionnaires. D'après plusieurs observateurs, c'est une source de démotivation du personnel parce qu'elle se caractérise par sa subjectivité et sa non-pertinence.

➤ Objectif global

Améliorer la performance de l'administration à travers l'introduction du processus d'entretien annuel afin d'intégrer l'aspect « évaluation » dans la démarche de gestion des ressources humaines.

➤ Les éléments de la méthode d'évaluation

L'évaluation fait l'objet d'un entretien entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique direct. Faire de l'évaluation, un véritable pilier de la gestion des ressources humaines. En effet, il s'agira d'évaluer les fonctionnaires chaque année sur la base de critères définis préalablement dans le statut général des fonctionnaires. Les services soumis aux statuts particuliers par rapport à la nature de leurs emplois ou de la particularité de leurs objectifs disposent des critères d'évaluation qui tiennent compte de leurs spécificités. L'efficacité, le sens de l'organisation, la méthode dans le travail, les connaissances professionnelles et les qualités dans l'exécution des missions sont les valeurs et les appréciations générales concernant le fonctionnaire. Les résultats d'évaluation du fonctionnaire servent de référence en matière d'avancement, de mobilité et d'identification des besoins de formation.

Dans le contexte actuel de l'administration publique guinéenne, nous proposons deux types de démarche d'évaluation :

1- Evaluer la performance de l'agent afin de mesurer son efficacité et son efficacité en fonction des objectifs qui lui sont assignés. Elle repose sur des faits et des résultats quantifiés et d'indicateurs définis. Dans cette logique, interviennent la reconnaissance immédiate objective et proportionnée, selon des règles connues et annoncées à l'avance (attribution des primes et indemnités), et les mesures correctives pour améliorer la performance (formation continue, perfectionnement, renforcement des capacités). Il est réalisé par le supérieur hiérarchique direct une fois par an.

2- Evaluer la valeur professionnelle de l'agent, c'est le processus de notation. Elle est réalisée sur la base des résultats de l'évaluation de performance et l'acquisition de nouvelles compétences et savoir-faire, l'accumulation d'expériences et le suivi de formations professionnelles qualifiantes. L'objectif est de détecter le potentiel et les compétences permettant d'accéder à des responsabilités plus élevées ou le potentiel d'évolution de la carrière d'un agent. Elle permet les avancements d'échelon. Elle est

réalisée chaque deux ans de façon collégiale par le responsable des ressources humaines, l'autorité hiérarchique de l'agent et le supérieur hiérarchique direct.

➤ *Système préconisé pour l'évaluation du personnel*

<b>Les fondements du système</b>	-Les objectifs visés par le système d'évaluation du personnel	- Gérer la performance du personnel - Amélioration du rendement - Déterminer les compétences et les aptitudes de chaque employé - Cerner les besoins en formation et perfectionnement - Permettre une bonne prise de décisions concernant les promotions, les mobilités et la gestion des carrières
	-Les acteurs du processus (qui évaluer ? par qui ?)	- Évalués : tous les membres du personnel du secteur public -Évaluateurs : supérieur hiérarchique direct ; chef de service et le gestionnaire des RH
	-Les critères d'évaluation (quoi évaluer ?)	Évaluation des résultats/Évaluation des personnes L'efficacité, le sens de l'organisation, la méthode dans le travail, les connaissances professionnelles et les qualités dans l'exécution des missions
<b>Les moyens à mettre en œuvre pour l'évaluation</b>	- Les outils d'évaluation (évaluer avec quoi ?)	-fiche de poste, grille de notation, guide d'entretien. Indicateurs d'objectifs.
	-La méthode ou technique d'évaluation	la méthode d'entretien d'évaluation sur la base des objectifs fixés
	- Le déroulement de l'évaluation	- Notifier la date de l'entretien d'évaluation - Accorder une période de préparation - Faire l'entretien d'évaluation - Rédiger le compte rendu d'entretien - Classer le compte-rendu dans le dossier individuel de l'agent

4.2.2 *Démarche de mise en œuvre d'évaluation du personnel*

- Créer un comité de pilotage dont les caractéristiques sont détaillées dans le tableau suivant :

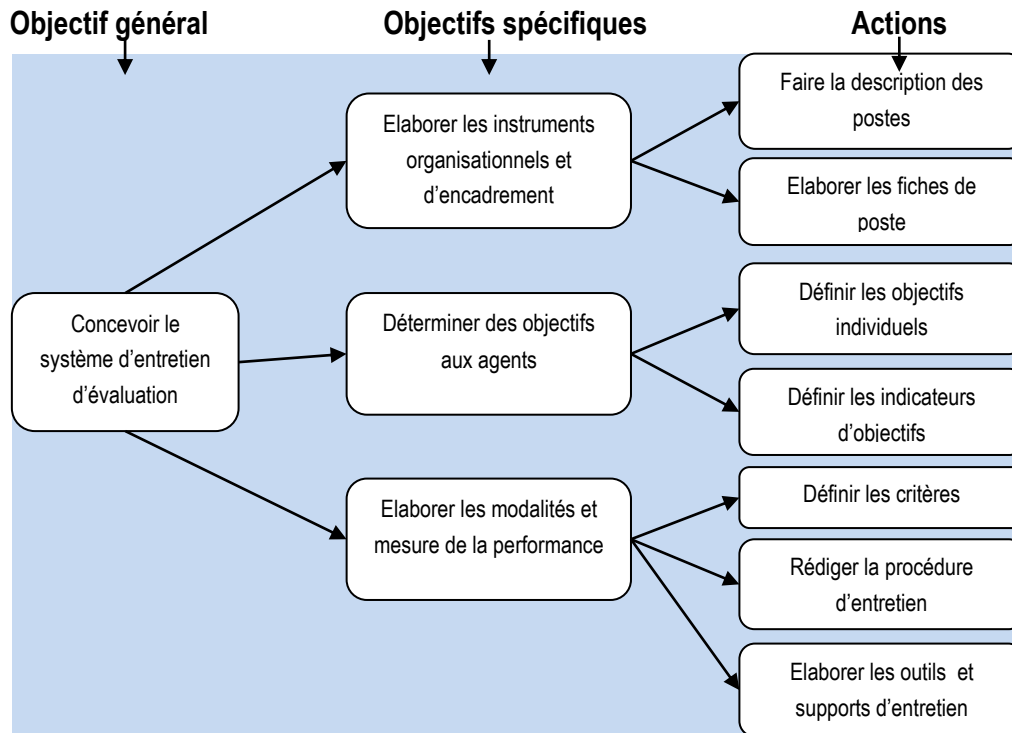
Objectif	Composition	Rôle	Activités / tâches	Responsable
S'approprier de la démarche et des orientations du projet	Représentants des structures ministérielles et les délégués syndicaux	- Faire la proposition d'un cadre légal ou réglementaire - Impliquer les personnes dans l'élaboration et l'implantation de la politique d'évaluation - Assurer la mise en œuvre technique du projet	- Elaborer un projet de décret instituant l'entretien d'évaluation - Organiser la communication autour de la mise en place du système. - Formation/briefing des évaluateurs et des évalués - Organiser et suivre l'élaboration des outils RH et d'évaluation.	Le Ministère de la Fonction publique coordonne les activités du comité du pilotage

- *Inscrire la démarche dans le plan stratégique de tous les services publics*

Le processus d'évaluation doit être inscrit dans la stratégie de chaque service de l'Administration. Pour qu'il soit effectif, il doit être cadré avec les orientations stratégiques et la culture des services publics.

#### 4.2.3 Conception du système d'entretien d'évaluation du personnel

Schéma des objectifs et actions de conception de système d'évaluation du personnel :



Source : KEITA Aly Badara

- *Elaborer les instruments organisationnels d'encadrement*

Rechercher les responsabilités particulières de chaque membre du personnel en cohérence avec les missions de l'unité en faisant la description de poste de toutes les structures publiques pour avoir, par écrit, les tâches et responsabilités propres au poste. La description doit être objective, claire, concise. Elle doit contenir l'intitulé du poste, les objectifs du poste, le niveau de supervision requis, les responsabilités et les tâches. Ceci permet de délimiter clairement les responsabilités du titulaire du poste (ce qu'il doit faire et la nature des résultats qu'on attend de lui) et les conditions relatives à son travail (physique rémunération, promotion...). Egalement, élaborer les fiches de compétences pour chaque titulaire du poste afin d'identifier les aptitudes requises.

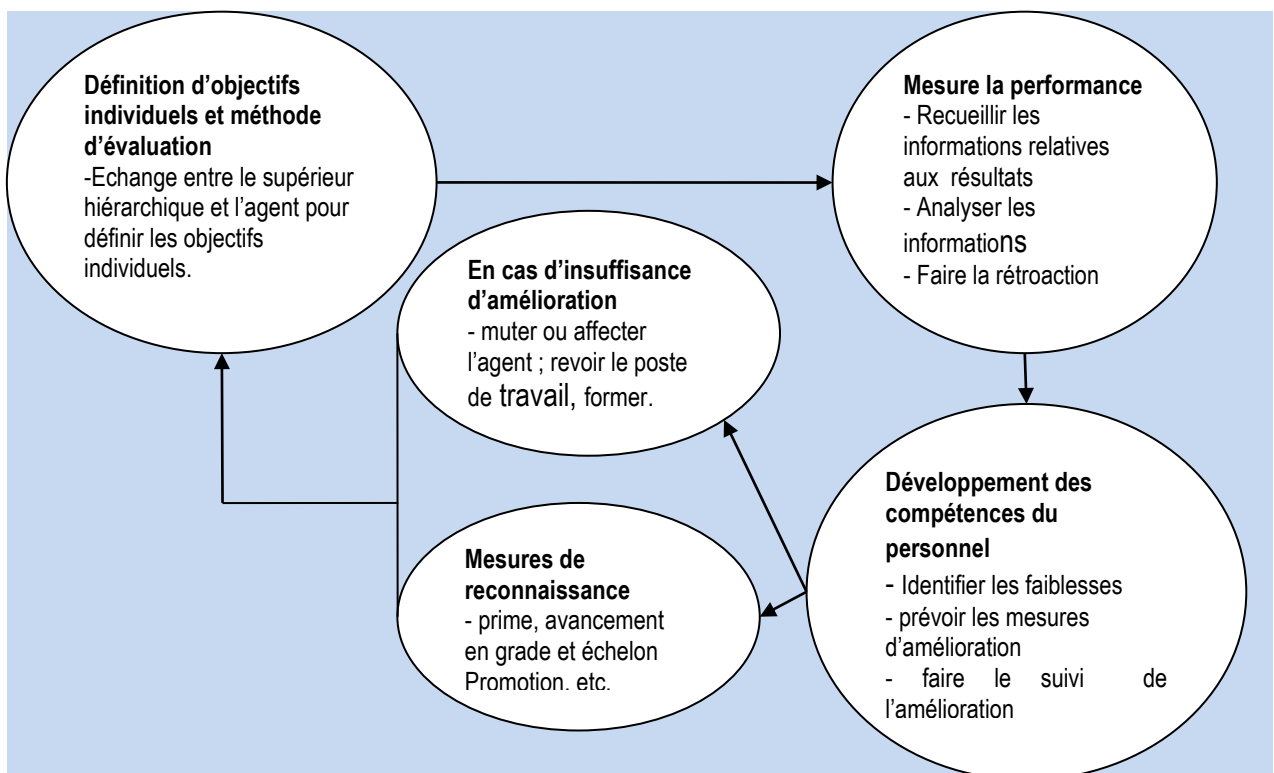
- *Adopter la démarche de fixation des objectifs individuels*

Cette démarche consistera à développer dans les services publics, un mode de gestion par lequel chaque agent reçoit de son supérieur hiérarchique, les objectifs auxquels il est assigné. Les objectifs doivent être clairement définis et formulés en termes de résultat réaliste et précis, à atteindre dans une période donnée. Ils doivent découler des buts des services. Ils doivent avoir les caractéristiques précises avec des indicateurs de résultats et déterminés par la méthode SMART.

- Elaborer les outils d'évaluation

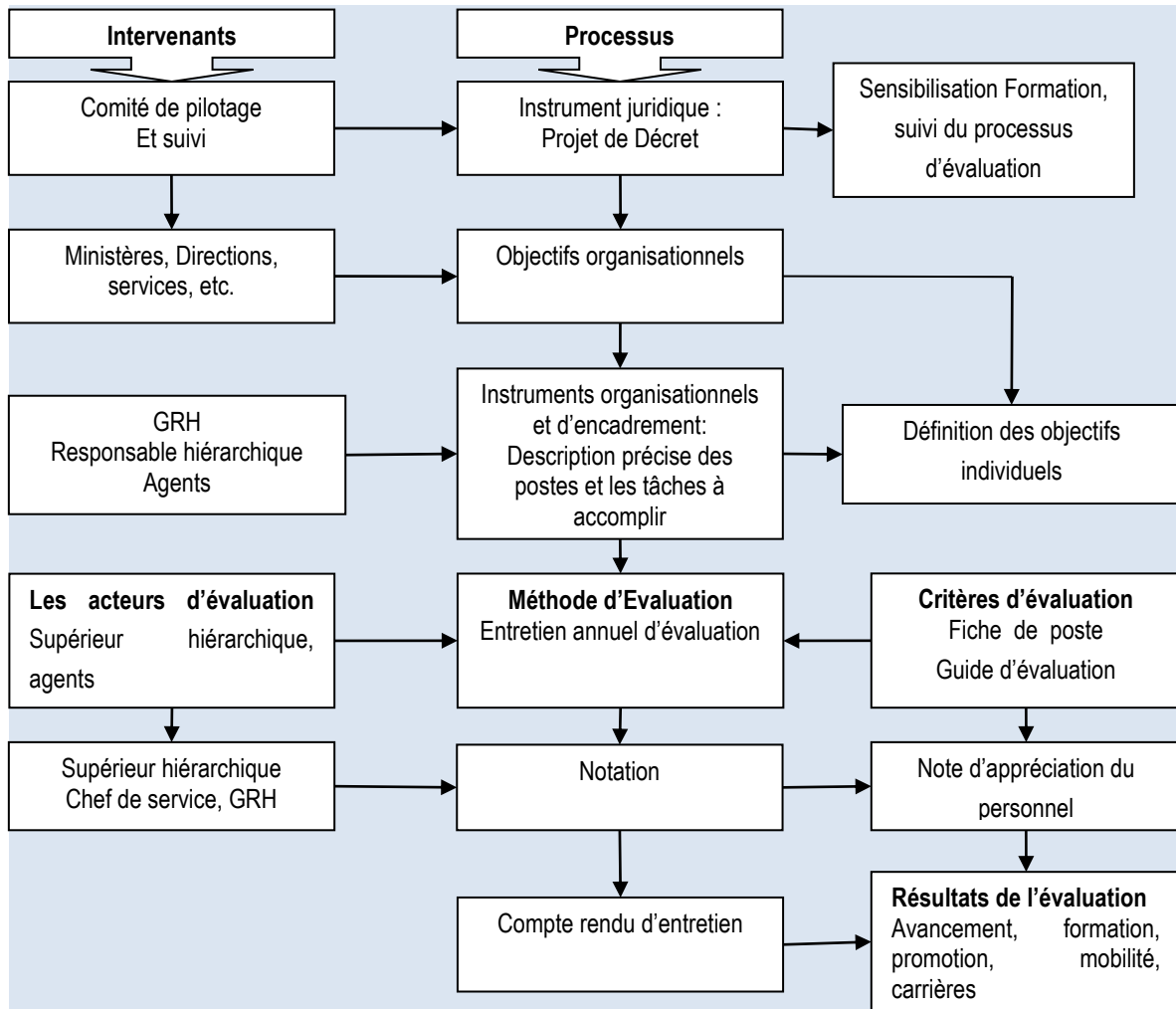
Mettre en place des éléments de repère (c'est à dire les critères) observables permettant d'estimer le niveau de réalisation et de compétence ou d'identifier les aptitudes et qualités personnelles. Ceci pour donner une référence commune aux évaluateurs pour qu'on sache quoi évaluer, quels constats doit-on faire. Ensuite, établir une échelle d'évaluation à travers une fiche pour mesurer les résultats, les aptitudes les qualités et les compétences en fonction des critères. Et enfin, élaborer un guide d'entretien destiné à cadrer l'entretien d'évaluation. Ce guide doit décrire les procédures et les étapes du processus d'entretien. La conception du système d'évaluation aura comme résultat la mise en place d'un processus d'évaluation représenté dans le schéma ci-après :

*Le déroulement du processus d'évaluation :*





**Schéma de la démarche et du processus d'évaluation :**



**4.2.4 Mise en œuvre du système d'évaluation :**

Les étapes de mise en œuvre du système d'évaluation sont détaillées dans le plan d'action ci-dessous.

➤ Plan de mise en œuvre du système d'évaluation du personnel

Objectif	Objectifs Spécifiques	Activités Prévues	Résultats Attendus	Moyens de Vérification	Responsables	Hypothèses
Mettre en place un système d'entretien d'évaluation du personnel	Créer un comité de pilotage et du suivi	-Introduction du projet au Conseil du gouvernement -désignation des représentants ministériels et syndicaux - Elaboration des règles de fonctionnement du comité	Le comité de pilotage et du suivi est créé	Acte de création du comité de pilotage et du suivi	Le Ministère en charge de la Modernisation de l'Etat	Volonté politique du gouvernement
	Elaborer le processus d'évaluation du personnel	-Consultation des partenaires sociaux (syndicats) -Mobilisation des parties prenantes autour de la question d'évaluation	La politique d'évaluation du personnel élaboré	Document de politique d'évaluation du personnel	Comité de pilotage et du suivi	Accord entre les partenaires et le gouvernement
	Elaborer le cadre juridique d'évaluation	-Proposition d'un décret instituant l'entretien d'évaluation du personnel	Le décret instituant l'entretien d'évaluation du personnel est signé	Décret instituant l'entretien d'évaluation des fonctionnaires	Comité de pilotage et du suivi	Signature par le président de la république
	Concevoir le système d'évaluation	-Elaboration des instruments organisationnels et d'encadrement - Elaboration des outils d'évaluation - Choix de type de management relatif à la fixation des objectifs	-Les postes de travail sont décrits - les fiches de compétences sont élaborées. - les responsabilités et les objectifs individuels sont définis -les critères d'évaluation sont élaborés -Les procédures d'évaluation sont connues - Les outils d'évaluation existent	-Le degré d'adaptation au poste et la maîtrise des activités des agents -Les domaines de compétence des agents -Les objectifs à venir -La grille de notation -La fiche d'entretien	-Comité de pilotage et de suivi - Gestionnaire des ressources humaines - Autorité hiérarchique	
	Elaborer le processus d'entretien d'évaluation	- Elaboration des conditions de réalisation de l'entretien - fixation des règles - identification des outils d'entretien	-Les acteurs sont identifiés - la procédure d'entretien est élaborée - la durée de l'entretien est fixée -les modalités de l'entretien sont déterminées, la fiche du rapport de compte –rendu est élaborée	Le manuel et le guide d'entretien	-Le comité de pilotage et du suivi -Gestionnaire des ressources humaines	

Ce dernier chapitre a démontré l'influence du système d'évaluation sur l'efficacité du personnel des services publics ainsi que la performance de l'administration publique marocaine. Il nous a également permis de faire la proposition d'un système d'évaluation dans le secteur public guinéen.

## **Conclusion :**

L'évaluation du personnel est un outil essentiel dans le processus de gestion des ressources humaines, un acte de management qui vise à améliorer les performances du personnel et des organisations. Elle est utilisée comme étant un facteur qui rehausse le niveau de performances des agents et qui développe au maximum leurs capacités afin d'atteindre les objectifs individuels et organisationnels. Sa mise en place permet de mieux encadrer et gérer les ressources humaines.

En effet, notre étude d'analyse du système d'évaluation du personnel sur la performance des services publics a permis de faire une revue de littérature sur la notion et le concept d'évaluation afin de cerner le mécanisme et le processus d'évaluation du personnel. L'étude du cas marocain nous a permis de cerner l'impact d'évaluation sur la performance et l'efficacité des services publics et de faire une proposition de stratégie de mise en œuvre dans l'administration publique guinéenne.

L'analyse a révélé que l'évaluation du personnel a conduit au changement et au développement de la fonction publique marocaine par l'introduction d'une gestion des compétences et des rendements du personnel. Elle s'est présentée comme un outil de planification et d'aide à la décision

Le modèle proposé pour la mise en place du système dans le secteur public guinéen est une esquisse pour ressortir la nécessité de son implantation vue le diagnostic que nous avons réalisé. Sa prise en compte permettra d'apporter une amélioration de la performance sur le plan organisationnel et fonctionnel.

Par ailleurs, notre étude n'est pas exhaustive, puisque certains éléments relatifs à l'évaluation du personnel n'ont pas été abordés. Elle mérite d'être poursuivie de façon plus élargie dans les administrations publiques, afin d'identifier toutes les techniques et méthodes de ce système novateur de gestion harmonieuse des ressources humaines.

## Références bibliographiques :

- AMBLARD H *Management des Ressources humaines*, 3<sup>e</sup> édition, 1990, 242 pages
- AUBERT, J, GILBERT P. *L'évaluation des compétences*, 2003, 217 pages
- AUBERT N, *Diriger et motiver, secret et pratiques*, les éditions d'organisation, 1996, 282 pages.
- BADO L, *Regard sur le système de notation des fonctionnaires du Burkina Faso institué par le Statut Général du 26 octobre 1988*, Cahiers Africains d'administration Publique, n° 54, CAFRAD, 2000
- BAZINET A, *l'évaluation du rendement – les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise*, Agence d'Arc inc. Québec, 1981.
- BERNATCHEZ JC. *L'appréciation des performances au Travail. De l'individu à l'équipe*, 2005. 172 pages.
- BOURHISA et CHENEVENT D. *A vos marques, prêts, Gérer ! La GRH pour les managers*, 2009, 5008 pages.
- BOYE M, ROPERT G, *Gérer les compétences dans les services publics*, Paris, Edition d'Organisation, 1994.
- CAFRAD, *Conférence Panafricaine. Vers une administration et une gouvernance axée sur la performance et les résultats*, Cotonou (Bénin), 2007, 205 pages.
- CASPAR P, MILLET JG *Apprécier et valoriser les hommes*, 1990, 228 pages
- CAUDEN J, *Gestion des ressources humaines*, Berger – Levrault, 1988
- GAY Marie-Michel et autres, *Performance et secteur public Réalités enjeux et paradoxes*, PUQ, Québec, 1997
- GUERRERO S, *les outils des RH*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2014, 230 pages
- HAEGEL A. *la boîte à outils des Ressources Humaines*, DUNOD, 2012, 191 pages
- HENRI C. BESSEYRE DES HORTS, *RH au quotidien, 100 fiches*, DUNOD, 2011, 602 pages
- KREBS G., *Ressources humaines. Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, AFNOR Paris, 2007, 164 pages.
- LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du personnel. Quelles méthodes choisir ?*, Les éditions d'organisation, 1990, 202 pages.
- LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du Personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 7<sup>ème</sup> édition, Groupe Eyrolles, 2011, 303 pages.
- LOUART P, *Gestion des Ressources Humaines*, 1991
- MATHIS L. *Gestion Prévisionnelle et valorisation des Ressources Humaines*, 1989

MONIE R., ROOZ G, *De la notation dans la fonction publique au bilan individuel*, Paris, Edition d'Organisation, 1991

MOULINIER R, *L'évaluation du personnel. Pour la démocratie dans l'entreprise*, 1998, 175 pages.

Neault C, *l'évaluation de la performance dans l'industrie touristique : de quoi parlons-nous ?* Téoros, 2004, Pages 61-63.

PERETTI J-M., *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris, Vuibert, 1994.

PIVETEAU J. *L'entretien d'appréciation du personnel. 'Entretien professionnel, d'évaluation, de progrès, de performance*, 2005, 226 pages.

SEKIOU et Ali, *Gestion des Ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck-université, 1993

VERMOT-GAUD, C. *Détecter et Gérer les potentiels humains dans l'entreprise*, 1990, 228 pages

LENE A, *Revue française de gestion, Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ?* 2008/4 (n° 184), Pages : 200

## Webographie

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004497.pdf>

<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2010-4-page-637.htm>

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-4-page-51.html>

<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-695>.

<https://www.carrieres-publiques.com>

<https://www.carrieres-publiques.com/actualite-fonction-publique-la-notation-des-fonctionnaires-vers-la-fin-d-une-tradition><http://www.universalis.fr/encyclopedie/robert-owen/>

<https://mspp.gouv.ht/site/downloads/Manuel%20Procedures%20ENA.pdf>

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F566>

<http://www.weka.fr/action-sociale/base-documentaire/techniques-de-management/evaluation-du-personnel-sl2569162.html>

<http://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2012-1-page-75.htm>

[http://www.unil.ch/webdav/site/srh/shared/formulaires/guide\\_fixation\\_objectifs.pdf](http://www.unil.ch/webdav/site/srh/shared/formulaires/guide_fixation_objectifs.pdf)

<https://books.google.com.eg/>

<http://fr.slideshare.net/asylach5/lvaluation-de-la-performance-au-sien-des-entreprises-marocaine-lamkirich-asma>

[http://www.wikiberal.org/wiki/David\\_McClelland](http://www.wikiberal.org/wiki/David_McClelland)

<http://publication.lecames.org/index.php/hum/article/view/578/418>

**Autres publications :**

CAHIERS AFRICAINS D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *l'évaluation des emplois et des performances dans les fonctions publiques africains*, Acte du Colloque organisé par le CAFRAD, l'IIAP et l'OFPA, Tanger, Maroc), 24-28 octobre 1994, n° 42, 1994.

La constitution de la République de Guinée

La loi 028 portant statut général des fonctionnaires de Guinée

La loi 029 portant principes fondamentaux de création, d'organisation et de contrôle des structures des services publics

Le Décret Royal n°998.68 du 17 mai 1968 (Maroc)

Le Décret N° 2.04.403 du 2 décembre 2005 fixant les conditions d'avancement de grade ou de cadre des fonctionnaires de l'Etat. (Maroc)

Le Décret N° 2.05.1366 du 29 Chaoual 1426 (2 décembre 2005) relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat (Maroc).

Manuel de politiques, normes et procédures de Gestion des Ressources Humaines - OMRH

Les rapports du PNUD Guinée (2008, 2012).

Rapport PNUD « Evaluation des capacités pour l'atteinte des OMD en guinée », Novembre 2008, ressources humaines de l'Etat, page 19.

## Liste des illustrations

### Liste des figures

Figure 1: Evaluer, c'est.....	11
Figure 2: Démarche d'évaluation .....	12
Figure 3: Relation entre l'évaluation du personnel et les autres activités de la GRH.....	13
Figure 4: Fixation d'objectifs dans l'optique d'évaluation .....	18
Figure 5: Objectifs SMART .....	18
Figure 6: Les méthodes d'évaluation .....	19
Figure 7: Cadre opératoire des variables et des indicateurs.....	21
Figure 8: Mécanisme de mise en œuvre du système d'évaluation .....	26
Figure 9: Les objectifs recherchés dans ce système d'évaluation .....	27
Figure 10: Le processus d'élaboration des instruments organisationnels .....	28
Figure 11: Buts d'entretien évaluation dans le secteur public marocain .....	29
Figure 12: Niveau d'existence des instruments organisationnels d'encadrement dans les services publics .....	30
Figure 13: Perception des agents sur le niveau de performance relatif au système d'évaluation dans les services publics ..	32

### Liste des tableaux :

Tableau 1: Les caractéristiques des approches d'évaluation.....	16
Tableau 2: Modalités de la notation annuelle selon les critères.....	32
Tableau 3: Finalités de l'évaluation selon Murphy et al .....	36



**Annexes :**

**Annexes 1 : fiche de poste**

**Fiche d'évaluation**

**Identification de l'agent**

Nom et prénom de l'agent Date d'entrée en fonction : \* définitif  
 \* contractuel \* temporaire

Grade de l'agent Service

Nom du N+1 / Fonction Nom de N+2 / Fonction

Date de la dernière évaluation

Descriptif des activités de l'agent en référence avec le profil de fonction (à joindre en annexe)

<b>Critères de l'évaluation</b>	
<b>Critères généraux :</b>	<b>Appréciation chiffrée</b>
1.	/5
2.	/5
3.	/5
4.	/5
5.	/5
Appréciation globale:	
/20	
Remarque(s) éventuelle(s):	
Préciser les améliorations à apporter ?	

**Evaluation Finale de l'agent :**

Excellente

Très bien

Bien

Moyen

Faible

**Plan d'actions**

**Objectifs à atteindre**

--	--

**Mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs**

--	--

**Délais**

--	--

**Perspective de formation(s)**

--	--

\_\_\_\_\_  
Signature de l'Agent

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du premier évaluateur

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du second évaluateur

\_\_\_\_\_  
Date

<b>PARTIE RESERVEE AU SERVICE COMPETENT DE L'ADMINISTRATION</b>
---

Notification du projet d'évaluation à l'agent en date du.....

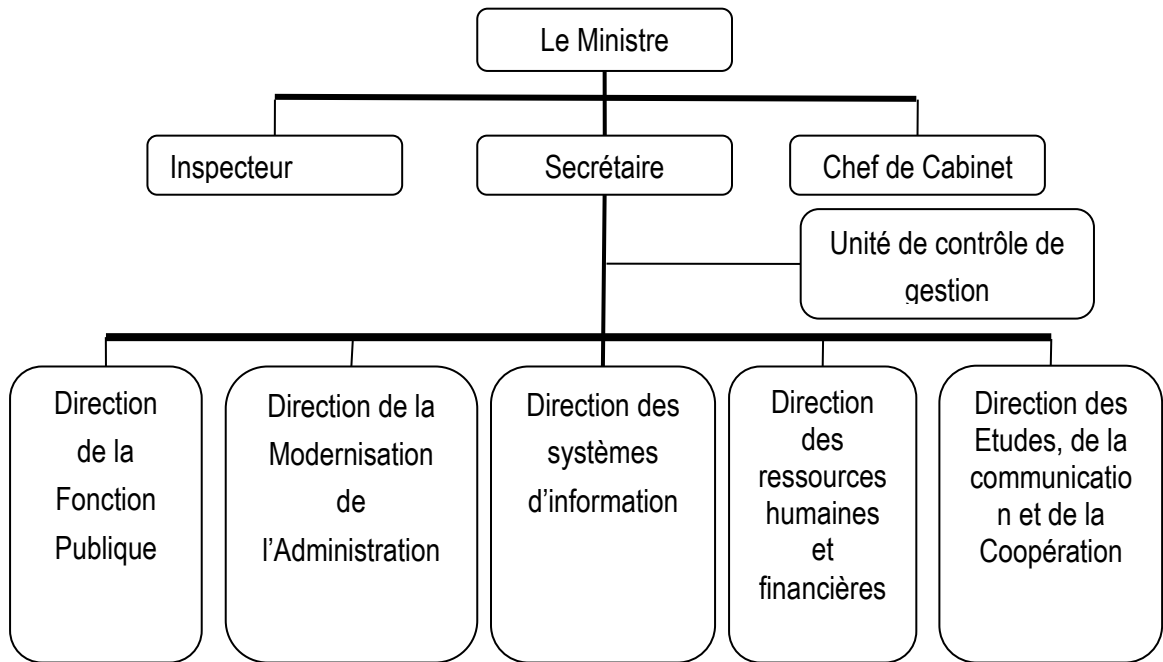
L'agent évalué :

- ne fait aucune remarque et le projet est transmis au service de gestion des ressources humaines
- conteste l'évaluation et introduit une procédure de médiation à l'autorité compétente qui :
  - confirme l'évaluation globale donnée par les évaluateurs ;
  - formule une autre proposition d'évaluation
- conteste l'évaluation et introduit une réclamation auprès de l'autorité compétente

Mention finale :

.....arrêtée et fixée en date du .....

**Annexe 2** : Organigramme du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation du Maroc



**Annexe 3 : Outils de collecte des données**

**a) -Guide d'entretien avec le secrétaire général et le gestionnaire des ressources humaines :**

Le présent guide s'inscrit dans le cadre de nos travaux de recherche pour l'élaboration de notre mémoire. Il vise à recueillir le point de vue de l'interviewé sur l'Evaluation du personnel dans le secteur public marocain. Les informations que vous donnerez ne seront pas nominatives, elles seront exploitées dans le cadre strict de la rédaction du mémoire et dans la plus grande confidentialité. Merci de participer a l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés.

1. *Quels sont les objectifs visés par le système d'évaluation du personnel ?*

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

2. *Quelles sont les étapes de mise en œuvre du processus d'évaluation du personnel ?*

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

3. *Quel lien y a t-il entre la notation et le système d'évaluation ?*

.....  
.....

4. *Quels sont les traitements que vous réservez aux résultats des évaluations du personnel ?*

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

**b) Guide d'entretien avec les responsables de services**

Profil de l'enquête :

- 1. *Structure*.....
- 2. *Fonction*.....

Pratique d'évaluation du personnel

3. *Avez- vous une démarche d'évaluation du personnel dans votre service ?*

.....  
.....

4. *Dans votre service, les fiches de poste et les profils compétences sont-elles établies ?*

.....  
.....

5. Fixez- vous des objectifs à vos collaborateurs ?

.....  
.....

6. Si oui, y a-t-il des indicateurs liés à aux objectifs ?

.....  
.....

7. Quels sont vos critères d'évaluation ?

.....  
.....

8. Quels sont les outils d'évaluation utilisés par votre service ?

.....  
.....

9. Quelles sont vos méthodes d'évaluation ?

.....  
.....

10. Le système de notation des fonctionnaires est-il toujours appliqué ?

.....  
.....

11. Si oui, comment procédez- vous

.....  
.....

12. Selon vous l'évaluation contribue t- elle à motiver le personnel ?

.....  
.....

13. Selon vous l'évaluation a t – elle une influence sur le rendement du service ?

**c) Questionnaire d'enquête sur la perception des fonctionnaires marocains**

**Enquête sur l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public marocain**

*Du 01 au 30 Juillet 2016 - CAFRAD/MFPM*

*Nous vous remercions de bien vouloir participer à notre enquête sur l'évaluation des Ressources Humaines dans le secteur public. Cette étude rentre dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de Master 2 en Gouvernance et Management Public de l'Université Senghor d'Alexandrie (Egypte). Vos réponses et suggestions nous seront très précieuses*

*Nous tenons à vous signifier que vos reponses seront exploitées dans le cadre strict de la rédaction du mémoire et dans la plus grande confidentialité*

**I- Profil de l'interviewé:**

**1. Structure / Service:**

**2. Titre / Fonction actuelle ou poste:**

**3. Genre**

1. Masculin  2. Féminin

**4. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?**

1. Moins de 30 ans  2. De 30 à 40 ans  
 3. De 41 à 50 ans  4. De 51 à 60 ans  
 5. Plus de 60 ans

**5. Quelle est votre ancienneté?**

1. moins de 5 ans  2. 5 à 15 ans  3. 16 à 25 ans  
 4. 26 à 30 ans  5. plus de 30 ans

**6. Diplôme**

1. Aucun  2. CEP-BEPC  3. CAP-BEP  
 4. Bac  5. Bac+2-BTS  6. Bac+4-DESS  
 7. Autres

**7. Grade:**

**II- le rapport de l'Agent avec son service:**

**8. Avez-vous connaissance des objectifs de votre service ?**

1. Oui  2. Non

**9. Avez-vous connaissance de la mission de votre Division/Secteur**

1. Oui  2. Non

**10. Avez-vous connaissance des tâches auxquelles vous êtes assignés ?**

1. Oui  2. Non

**11. si non, pourquoi?**

**12. Les méthodes et les procédures de travail sont-elles clairement définies ?**

1. Oui  2. Non

**13. Disposez vous les moyens (matériels, financiers) suffisants pour assurer l'atteinte de vos objectifs ?**

1. Toujours  2. parfois  3. pas du tout

**14. Existe-t-il une fiche de poste décrivant l'ensemble des tâches**

1. Oui  2. Non

**15. si oui, l'avez-vous reçu**

1. Oui  2. Non

**16. Vous-fixe t-on des objectifs dans le cadre de votre travail ?**

1. Oui  2. Non

**17. Si non pourquoi ?**

1. Par manque de clarification des tâches assignées à chaque agent  
 2. Par ignorance de la nécessité de fixer des objectifs à l'agent  
 3. cela ne rentre pas dans la politique du service  
 4. Autres

**III- De l'Evaluation**

**18. Existe t-il une démarche d'évaluation du personnel dans votre service ?**

1. Oui  2. Non

**19. si non, comment fait-on pour mesurer vos compétences ?**

20. Si oui, avez-vous été déjà évalué dans le cadre de votre travail ?

1. Oui  2. Non

21. Par rapport à quoi vous avez été évalué ?

1. A votre travail  
 2. A votre comportement  
 3. A l'atteinte des objectifs qui vous ont été fixés  
 4. Autres

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

22. Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer dans vos fonctions ?

1. Oui  2. Non

23. Pourquoi ?

24. connaissez-vous les critères d'évaluation ?

1. Oui  2. Non

25. Si oui, ces critères sont-ils en lien avec la fiche de poste ?

1. Oui  2. Non

26. si oui, comment trouvez-vous ces critères ?

1. Pertinents  2. objectifs  3. subjectifs

27. De quelle manière ou selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue ?

1. Compétence  2. Performance  
 3. Atteinte des objectifs  4. Professionnalisme

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

28. Autres (à préciser)

29. Lesquels de ces outils d'évaluation sont utilisés dans votre service :

1. Rapport  
 2. Questionnaire d'évaluation  
 3. Entretien d'évaluation  
 4. autre (s)

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

30. Ces outils vous conviennent-ils ?

1. Oui  2. Non

31. Qui vous évalue ?

1. supérieur hiérarchique  
 2. gestionnaire des ressources humaines  
 3. évaluateur externe  
 4. autres

32. Après l'exécution d'une tâche, par quel (s) procédé (s) votre supérieur hiérarchique vérifie la réalisation ?

1. dépôt du rapport  2. compte-rendu  
 3. avis des usagers  4. contrôle

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

33. si autres, lequel ?

34. Croyez-vous qu'une évaluation bien menée peut influencer votre motivation ?

1. Oui  2. Non

35. Si oui, de quelle manière ?

36. A la suite de l'évaluation, avez-vous bénéficié ?

1. d'une formation  2. d'une promotion/échelon  
 3. d'une mutation  4. d'une prime

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

37. Connaissez-vous le système d'appréciation en vigueur au sein de la Fonction Publique ?

1. Oui  2. Non

38. si oui, comment le trouvez-vous ?

1. Très peu satisfaisant  2. Moyennement satisfaisant  
 3. Satisfaisant  4. Très satisfaisant

39. Quelle suggestion feriez-vous alors pour une amélioration de l'évaluation du personnel ?



- d) Questionnaire d'enquête à l'endroit des gestionnaires de ressources humaines des départements ministériels de l'Administration publique guinéenne, sur la situation actuelle de la gestion et de l'évaluation des ressources humaines.

### Questionnaire sur l'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen

03 au 15 Octobre 2016 - Université Senghor / Départements Ministériels

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre des travaux de recherche de Monsieur KEITA Aly Badara, étudiant en Master 2 en Développement, spécialité Gouvernance et Management Public à l'Université Senghor d'Alexandrie. Il vise à recueillir le point de vue général des gestionnaires sur l'évaluation des Ressources Humaines dans le secteur public guinéen. Les informations que vous donnerez seront exploitées strictement dans le cadre de la rédaction du mémoire.

#### I- PROFIL DU REpondANT

1. Structure / Service

2. Ancienneté

3. Genre

1. Homme  2. Femme

4. Titre / Fonction actuelle ou poste

#### II- INFORMATION SUR LE SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL

5. Y a-t-il une procédure d'évaluation du personnel dans votre Département ?

1. Oui  2. Non

6. Si oui que pensez-vous de cette évaluation ?

7. Quels sont les objectifs recherchés à travers cette évaluation ?

8. Quelles méthodes d'évaluation du personnel sont utilisées dans votre département ?

9. Quels sont vos critères d'évaluation ?

10. Quelles sont les différentes phases de l'évaluation du personnel ?

11. A quoi sert le résultat de l'évaluation des résultats ?

#### III- INFORMATION SUR LE SYSTEME DE NOTATION DU PERSONNEL

12. Existe-t-il un système de notation dans votre structure ?

1. Oui  2. Non

13. si oui, comment procédez-vous à la notation du personnel

14. Quel lien exist-il entre l'évaluation et la notation ?

## Tables des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire.....	vi
Introduction.....	1
1 Des dysfonctionnements au sein du secteur public guinéen et la nécessité de l'évaluation du personnel.....	3
1.1 Secteur public guinéen, diagnostic du dysfonctionnement.....	3
1.1.1 Organisation et fonctionnement.....	3
1.1.2 Inadéquation entre postes et compétences :.....	4
1.1.3 Absence de planification dans la gestion des ressources humaines :.....	5
1.1.4 Absence de politique de formation :.....	5
1.2 L'état des lieux des ressources humaines.....	6
1.2.1 Gestion inefficace des ressources humaines :.....	6
1.2.2 Dispositif d'appréciation axé sur la notation :.....	7
1.2.3 Inefficacité du système de notation :.....	7
1.2.4 Enoncé du problème, hypothèse et résultats attendus :.....	8
2 Cadre théorique du concept d'évaluation du personnel et modalités pratiques.....	10
2.1 Compréhension des concepts liés au cadre de la recherche.....	10
2.1.1 Notion et concept d'évaluation de la performance du personnel.....	10
2.1.2 Compréhension de la performance organisationnelle.....	13
2.1.3 Evaluation comme une nécessité dans le secteur public.....	14
2.1.4 Objectifs liés à l'évaluation du personnel.....	14
2.2 Pratiques d'évaluation du personnel.....	16
2.2.1 Différentes approches d'évaluation.....	16
2.2.2 Instruments d'évaluation comme moyens d'appréciation de l'individu.....	17
2.2.3 Les méthodes d'évaluation du personnel.....	18
2.2.4 Définition des variables.....	20
3 L'analyse de l'approche marocaine d'évaluation du personnel.....	22
3.1 L'Approche méthodologique de recherche :.....	22
3.1.1 Contexte actuel du secteur public marocain :.....	22

3.1.2	Terrain d'enquête, échantillon, outils de collecte de données et méthode d'analyse .....	23
3.1.3	Apports du stage: .....	24
3.1.4	Limites de la recherche .....	25
3.2	Système d'évaluation du secteur public marocain .....	25
3.2.1	Mise en œuvre d'un nouveau dispositif réglementaire d'évaluation .....	25
3.2.2	Evaluation, comme outil pour mieux gérer les ressources humaines .....	26
3.2.3	Du simple système de notation à l'évaluation du personnel .....	27
3.2.4	Instruments organisationnels d'encadrement .....	28
4	La performance du système d'évaluation du personnel et la stratégie de mise en œuvre dans le secteur public guinéen .....	30
4.1	<i>Evaluation du personnel : outil de performance individuelle et organisationnelle</i> .....	30
4.1.1	Existence d'outils d'encadrement et de gestion des ressources humaines .....	30
<b>4.1.2</b>	<b>Efficacité du système d'évaluation du personnel sur la performance des services :</b> .....	<b>32</b>
4.1.3	Vérification de l'hypothèse .....	35
4.1.4	Recommandations .....	35
4.2	Stratégie de mise place d'un système d'évaluation du personnel dans le secteur public guinéen .....	37
4.2.1	Contexte du projet .....	37
4.2.2	Démarche de mise en œuvre d'évaluation du personnel .....	39
4.2.3	Conception du système d'entretien d'évaluation du personnel .....	40
4.2.4	Mise en œuvre du projet : .....	42
	Conclusion : .....	45
	Références bibliographiques : .....	46
	Liste des illustrations .....	49
	Annexes : .....	50
	Tables des matières .....	59