



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION
(CEE)**

**MBA- Gestion des Ressources
Humaines
(MBA/ GRH)**

**5^{ème} Promotion
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'études

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME D'ÉVALUATION
DU PERSONNEL : CAS DU SYSTÈME D'APPRÉCIATION ET DE
NOTATION DU PERSONNEL DU CADRE COMMUN DE LA BANQUE
CENTRALE DE LA RÉPUBLIQUE DE GUINÉE**

Présenté par :

M. Mamadou Chérif BAH

Dirigé par :

Dr Lassana TIOTE

Chef du Département CESAG

Executive Education

Octobre 2019

Dédicace

*A la mémoire de ma grand-mère, puisse
Dieu te garder dans son Royaume du
bonheur éternel!*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Sanctionnant la fin du Programme MBA en Gestion des Ressources Humaines, la rédaction de ce mémoire est l'occasion pour moi d'exprimer ma reconnaissance au Tout Puissant ALLAH qui m'a donné la santé et la force d'accomplir cette œuvre, et d'adresser mes vifs et sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de cette formation.

Ces remerciements vont particulièrement à l'endroit :

Des autorités de la Banque Centrale de la République de Guinée pour tout l'appui fourni dans le cadre de cette formation. Il s'agit plus particulièrement du Gouverneur M. Louncény NABE ; du DRH, M. Aboubacar CONDE et toute son équipe de la DRH ; de la DFRC, Mme Raguiata BAH ;

De tous les enseignants et encadreurs du CESAG, plus particulièrement à Dr Lassana TIOTE, Chef du Département CESAG Executive Education et Directeur de ce mémoire pour son accompagnement sans faille tant dans le cadre du suivi de la formation que celui de la rédaction du présent mémoire ;

De mon collègue et frère Elhadj Oumar Diouldé DIALLO, Ingénieur Statisticien Economiste et Chargé d'Etudes à la Direction des Etudes et de la Recherche de la BCRG, à qui je fais une mention spéciale, pour son inestimable apport à travers sa contribution dans le cadre de la collecte et du traitement des données de la présente étude ;

De tous mes collègues de la promotion 2017-2018 du MBA/GRH ;

Enfin, de ma famille qui représente tout pour moi et de mes amis, pour tous les efforts consentis pour la réalisation de cette formation.

Trouvez ici l'expression de ma profonde gratitude.

Liste des sigles et abréviations

- AP :** Appréciation du Personnel
- BCRG :** Banque Centrale de la République de Guinée
- BRG :** Banque de la République de Guinée
- CA :** Commission d'Avancement
- CNSS :** Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
- DAI :** Direction de l'Audit Interne
- DCC :** Direction de la Caisse Centrale
- DCSRC :** Direction du Contrôle et du Suivi de la Réglementation des Changes
- DDA :** Direction de la Documentation et des Archives
- DER :** Direction des Etudes et de la Recherche
- DEUG :** Diplôme d'Etudes Universitaires Générales
- DFRC :** Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités
- DG :** Direction Générale
- DG :** Directeur Général
- DGASJ :** Direction Générale de l'Administration et des Services Juridiques
- DGCC :** Direction Générale du Crédit et des Changes
- DGCP :** Direction Générale du Contrôle Permanent
- DGE :** Direction Générale de l'Exploitation
- DGES :** Direction Générale des Etudes et des Statistiques
- DGFI :** Direction Générale des Finances et de l'Informatique
- DGSIF :** Direction Générale de la Supervision des Institutions Financières
- DIE :** Direction de l'Immobilier et de l'Equipeement
- DL :** Direction de la Logistique
- DPMC :** Direction de la Politique Monétaire et du Crédit
- DRH :** Direction des Ressources Humaines
- DRH :** Directeur des Ressources Humaines
- DRI :** Direction des Relations Internationales
- DSA :** Direction de la Supervision des Assurances
- DSB :** Direction de la Supervision Bancaire
- DSBP :** Direction des Statistiques et de la Balance des Paiements
- DSIMF :** Direction de la Supervision des Institutions de Microfinances
- DSIT :** Direction des Systèmes d'Information et des Télécommunications

- DSJO** : Direction des Services Juridiques et de l'Organisation
DSPP : Direction de la Sécurité du Personnel et du Patrimoine
DSR : Direction de la Surveillance des Risques
FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique
GNF : Franc Guinéen
GNS : Syli (monnaie)
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH : Gestion Ressources Humaines
RH : Ressources Humaines

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les étapes de l'implantation d'un système d'appréciation du personnel.....	29
Tableau 2 : Echantillon retenu	33
Tableau 3 : Critères de notation de la fiche agent.....	45
Tableau 4: Critères de notation de la fiche cadre	46
Tableau 5 : Conditions d'avancement.....	51
Tableau 6 : Critères d'avancement.....	52
Tableau 7 : Répartition des répondants entre évaluateurs et les évalués	55
Tableau 8 : Répartition des managers par fonction.....	59
Tableau 9 : Résultats de la question QCA1.....	61
Tableau 10 : Résultats de la question QCA2.....	62
Tableau 11: Nombre de réponses de la question QCA3	62
Tableau 12 : Résultats de la question QCA4.....	63
Tableau 13 : Résultats de la question QCA5.....	63
Tableau 14 : Résultats de la question QCA6.....	64
Tableau 15 : Résultats de la question QCA7.....	65
Tableau 16 : Résultats de la question QCA8.....	65
Tableau 17 : Résultats de la question QCA9.....	66
Tableau 18 : Résultats de la question QCA10.....	66
Tableau 19 : Résultats de la question QCA11.....	67
Tableau 20 : Résultats de la question QCA12.....	67
Tableau 21 : Résultats de la question QCA13.....	69
Tableau 22 : Résultats de la question QCA14.....	69
Tableau 23 : Résultats de la question QCA15.....	70
Tableau 24 : Résultats de la question QCA16.....	70
Tableau 25: Résultats de la question QCB1	70
Tableau 26 : Résultats de la question QCB2.....	71
Tableau 27 : Résultats de la question QCB3	71
Tableau 28 : Résultats de la question QCB4.....	72
Tableau 29 : Résultats de la question QCB6.....	73
Tableau 30 : Résultats de la question QCB7.....	74
Tableau 31 : Résultats de la question QMA1.....	75
Tableau 32 : Résultats de la question QMA2.....	75

Tableau 33 : Résultats de la question QMA3.....	76
Tableau 34 : Résultats de la question QMA4.....	76
Tableau 35 : Résultats de la question QMA5.....	77
Tableau 36 : Résultats de la question QMA6.....	77
Tableau 37 : Résultats de la question QMA7.....	78
Tableau 38 : Résultats de la question QMA8.....	78
Tableau 39 : Résultats de la question QMA9.....	79
Tableau 40 : Résultats de la question QMA10.....	79
Tableau 41 : Résultats de la question QMA11.....	80
Tableau 42 : Résultats de la question QMA12.....	80
Tableau 43 : Résultats de la question QMA13.....	80
Tableau 44 : Résultats de la question QMA15.....	81
Tableau 45 : Résultats de la question QMB1.....	81
Tableau 46 : Résultats de la question QMB2.....	82
Tableau 47 : Résultats de la question QMB3.....	82
Tableau 48 : Résultats de la question QMB4.....	83
Tableau 49 : Résultats de la question QMB7.....	85
Tableau 50 : Résultats de la question QMB8.....	85

Liste des figures

Figure 1 : portées de l'appréciation.....	12
Figure 2 : Finalités de l'évaluation.....	16
Figure 3 : aptitudes requises pour différentes populations.....	22
Figure 4 : Récapitulatif des difficultés explicites de l'AP	25
Figure 5 : Récapitulatif des difficultés implicites de l'AP	26
Figure 6 : Organigramme de la BCRG.....	39
Figure 7 : Schéma du cycle de notation d'un agent (à l'exception des cadres de Direction)...	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des graphiques

Graphique 1 : Représentation des répondants entre collaborateurs et managers	56
Graphique 2 : Représentation des collaborateurs par catégorie	56
Graphique 3 : Représentation des collaborateurs par filière	57
Graphique 4 : Représentation des collaborateurs par niveau d'instruction.....	58
Graphique 5 : Représentation des collaborateurs par ancienneté.....	58
Graphique 6 : Représentation des managers par filière.....	59
Graphique 7 : Représentation des managers par niveau d'instruction.....	60
Graphique 8 : Représentation des managers par ancienneté	61
Graphique 9 : Analyse des résultats de la question QCA5	63
Graphique 10 : Résultats de la question QCB5.....	72
Graphique 11 : Analyse des résultats de la question QCB6.....	73
Graphique 12 : Analyse des résultats de la question QMA2.....	75
Graphique 13 : Analyse des résultats de la question QMA4.....	77
Graphique 14 : Résultats de la question QMB5	83
Graphique 15 : Résultats de la question QMB6.....	84

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire collaborateur.....	96
Annexe 2 : Questionnaire Manager.....	100
Annexe 3 : Guide d'entretien Directeur des Ressources Humaines.....	105
Annexe 4 : Questionnaire d'entretien Présidents de la commission d'avancement.....	109
Annexe 5 : Fiche d'appréciation Cadre.....	113
Annexe 6 : Fiche d'appréciation Agent.....	117

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : DE LA COMPREHENSION DES NOTIONS D’EVALUATION DU PERSONNEL A LA METHODOLOGIE DE L’ETUDE	8
Chapitre 1 : APPORTS THEORIQUES SUR LES NOTIONS D’EVALUATION DU PERSONNEL.....	9
1.1. Définition, acteurs et enjeux de l’évaluation du personnel	9
1.2. Finalité et Objets de l’évaluation du personnel.....	13
1.3. Outils et Critères d’évaluation du personnel	18
1.4. Difficultés liées à la mise en place d’un système d’évaluation du personnel	23
Chapitre 2 : CONDITIONS DE REUSSITE D’UN SYSTEME D’EVALUATION DU PERSONNEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	28
2.1. Conditions de réussite d’un système d’évaluation du personnel :	28
2.2. Méthodologie de recherche.....	31
DEUXIEME PARTIE : DE LA PRATIQUE DE L’EVALUATION AUX RECOMMANDATIONS POUR L’AMELIORATION DE L’EVALUATION DU PERSONNEL A LA BCRG.....	35
Chapitre 3 : CADRE DE L’ETUDE ET PRESENTATION DU SYSTEME D’EVALUATION DU PERSONNEL DU CADRE COMMUN.....	36
3.1. Cadre pratique de l’étude : la Banque Centrale de la République de Guinée	36
3.2. Description du système d’évaluation du personnel du cadre commun	42
4.1. Présentation et interprétation des résultats	55
4.2. Analyse des résultats au vu des hypothèses	86
4.3. Recommandations	89
CONCLUSION GENERALE	92
ANNEXES	95
BIBLIOGRAPHIE	120
TABLE DES MATIERES	122

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions essentielles de gestion des organisations. Elle se définit comme étant « *l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* » (IGALENS et ROUSSEL, 1998).

La Gestion des Ressources Humaines est ainsi constituée d'un ensemble cohérent de pratiques qui sont mises en œuvre dans le but de permettre à l'organisation de disposer en permanence des ressources humaines en adéquation avec ses besoins, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. A ce propos d'ailleurs, Alain MEIGNANT indique que la Gestion des Ressources Humaines a pour objectif essentiel de permettre à l'Organisation de « *disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible* » (MEIGNANT, 2001).

Contexte de l'étude

Si aujourd'hui la fonction RH rentre pleinement dans son rôle de partenaire stratégique de la direction, force est de reconnaître que, depuis sa naissance, elle a fait l'objet d'un long processus d'évolution dictée par les différentes mutations de son environnement. Appelée Administration du Personnel à sa naissance, la Fonction RH est passée par les phases de Gestion du personnel, de Gestion des Ressources Humaines avant d'atteindre celle du Management Stratégique des Ressources Humaines. Aujourd'hui d'ailleurs, on assiste plutôt à son passage à une nouvelle phase, celle du « Développement du Potentiel Humain ».

Cependant, même si les pratiques de gestion des ressources humaines ont évolué, la finalité de toute organisation reste la recherche de la performance. En nous référant au court et au moyen termes, nous considérerons la performance comme l'efficacité et l'efficience dont fait preuve un individu au sens individuel ou, d'une organisation au sens organisationnel. En la décomposant suivant les fonctions de l'organisation, nous observons qu'elle est la résultante de la performance technique, de la performance financière et de la performance humaine.

Cette dernière composante se traduit par la combinaison des performances individuelles du personnel qui compose l'organisation.

La performance individuelle jouant un rôle central dans la recherche de la performance organisationnelle, il convient de s'intéresser à sa mesure, à son évaluation.

L'évaluation du personnel constitue une des activités essentielles de la fonction RH au sein d'une organisation. Elle consiste essentiellement à effectuer une comparaison rigoureuse entre les résultats attendus et ceux obtenus par les salariés. Elle porte ainsi sur le travail accompli par ces derniers pendant une période donnée. De par ses enjeux, l'évaluation du personnel entretient des liens étroits avec la plupart des autres activités de la fonction RH, notamment la rémunération, la formation, la mobilité, la gestion des carrières, la GPEC... Elle constitue ainsi un outil incontournable dans la gestion des ressources humaines.

Bien menée, elle permet non seulement de rétribuer de façon objective l'apport de chaque salarié de l'organisation, mais aussi de prendre en compte la valeur intrinsèque de chacun dans la mise en place de tous les dispositifs de gestion de ressources humaines.

Cependant, biaisée, elle peut engendrer des frustrations dues au fait des écarts de rétributions des apports des salariés. Les facteurs biaisant l'évaluation du personnel peuvent résulter de l'application de la méthode choisie elle-même, tout comme ils peuvent relever des personnes chargées de l'exécuter. L'un dans l'autre, ces biais constituent des risques graves pour les organisations, d'où la nécessité de rendre l'évaluation du personnel la plus objective possible.

Pour y arriver, les organisations utilisent plusieurs mécanismes notamment :

- le bilan professionnel par rapport aux objectifs fixés ;
- la notation dans le cadre d'un système de notation, etc.

La **Banque Centrale de la République de Guinée** ne déroge pas à la pratique d'évaluation du personnel. Avec un effectif, au 31 décembre 2017, de huit cent soixante-neuf (869) employés classés en deux (2) corps, le Cadre Commun et l'Inspection, elle pratique une évaluation du personnel basée sur l'appréciation et la notation. Toutefois, si ce principe de notation est le même pour ces deux (2) corps, la périodicité et les acteurs du processus d'évaluation varient d'un corps à l'autre. Celui de l'Inspection, englobant en son sein les cadres de l'Inspection des institutions financières (Banques primaires, Compagnies

d'assurances et Institutions de microfinances) et ceux de l'Audit Interne, connaît une évaluation tri-annuelle. Comme acteurs du processus, il faut citer, en plus des cadres concernés, leurs supérieurs hiérarchiques et la Direction des ressources Humaines qui examine leurs fiches d'appréciation et de notation en vue de faire les propositions d'avancement au Gouverneur. Les employés du corps du Cadre Commun, quant à eux, connaissent une évaluation annuelle et, comme acteurs, en plus des employés eux-mêmes, de leurs hiérarchies respectives et de la DRH, il y a la Commission d'Avancement. Ladite commission, conformément aux dispositions de la Note de Service N° CT/ATC/94 du 26 décembre 1994 portant sa création à la BCRG, a pour mission « d'examiner les propositions d'avancement faites par les supérieurs hiérarchiques et de donner des avis au Gouverneur sur ces propositions ».

Problématique

Dans le cadre donc de l'exécution de ses attributions, la Commission d'Avancement siège chaque année en session ordinaire pour examiner les fiches d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun. Lors des six (6) dernières sessions, plusieurs insuffisances relatives au système d'évaluation du personnel du Cadre Commun ont été constatées. Des corrections ont déjà été apportées à certaines d'entre elles. Toutefois, il reste encore d'autres, plus importantes, pour lesquels des corrections n'ont pas été apportées. Ces insuffisances sont relatives aux points ci-après :

- **absence d'objectifs fixés à chaque agent** : des objectifs à atteindre pour la période d'appréciation ne sont pas fixés aux agents. Ladite évaluation se fait plutôt sur la base des attributions de chacun ;
- **inadaptation des fiches d'appréciation et de notation du personnel concerné** : pour tout le personnel du Corps, toute catégories et toutes filières confondues, il n'existe que deux (2) fiches, une pour les cadres (catégories Direction et Encadrement) et une autre pour le personnel non cadre (catégories Maîtrise, Exécutions et Emplois de Service). L'existence de ces fiches laisse entrevoir que les mêmes critères sont utilisés pour apprécier des employés de métiers différents et des niveaux de responsabilités différents. A titre d'exemple, un Directeur Général est apprécié sur le même modèle de fiche qu'un Directeur, un Chef de Service ou même un cadre débutant sans fonction de responsabilité ; un Ingénieur Informaticien est apprécié sur le même modèle fiche qu'une Secrétaire de Direction, un Caissier, ou un Economiste ;

- **absence d'entretiens entre évaluateurs et évalués** : Bien que les employés disposent d'un droit de réponse après l'évaluation faite par le N+1, il n'y a toutefois pas d'entretien d'évaluation ;
- **appréciation partielle des agents qui, cumulativement à leur fonction sont affectés à des projets de la Banque** : ces agents ne sont appréciés que par les supérieurs hiérarchiques de leurs départements d'origine, sans tenir compte de leurs apports dans les projets au sein desquels ils ont aussi travaillé pendant une partie ou la totalité de l'année ;
- **écart d'appréciation parfois considérable entre le N+1 et le DG** : la note validée par la Commission est celle attribuée par le DG qui est au niveau N+3 ou 4. Cependant, la Commission constate parfois des écarts considérables entre la note attribuée par le supérieur hiérarchique direct et le DG ;
- **complaisance de certains supérieurs hiérarchiques dans l'appréciation de leurs collaborateurs** : la Commission constate également que certains collaborateurs contre lesquels les supérieurs hiérarchiques se sont plaints pendant toute l'année ont obtenu de très bonnes notes ;
- **absence de sanctions pour les collaborateurs mal appréciés** : les employés ayant obtenu des très bonnes notes et qui sont considérés comme étant performants sont récompensés positivement, sans toutefois que ceux qui ont été mal appréciés ne subissent les conséquences de leur contreperformance...

Cet ensemble d'insuffisances répertoriées par la Commission d'Avancement nous amène à constater que le système d'appréciation et de notation de la BCRG contient des biais et, du coup ne peut être performant. C'est ainsi que nous nous posons une question fondamentale, celle de savoir « *quelles améliorations pourrions-nous apporter à l'actuel système d'évaluation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée afin de limiter ses insuffisances ?* ». Cette question fondamentale ramène à d'autres questions subsidiaires telles que :

- ✓ quels sont les biais dont souffre véritablement l'actuel système d'évaluation du personnel du Cadre Commun de la BCRG ?
- ✓ en quoi ces biais affectent ce système d'évaluation ?
- ✓ quelles corrections pourrions-nous apporter à ces biais ?

L'étude de ces questions et la recherche de leurs réponses nous amènera à choisir comme thème du projet professionnel, « **Contribution à l'amélioration du système d'évaluation du personnel : cas du système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée** ».

Le choix de ce thème se justifie par la nécessité de proposer une réponse non seulement à l'insatisfaction du personnel, mais aussi aux récurrentes recommandations de la Commission d'Avancement de la BCRG qui n'a cessé de plaider pour une amélioration de l'actuel système qui, au regard de ses insuffisances, ne répond pas aux normes d'un système d'évaluation satisfaisant.

Objectif général de l'étude

En menant la présente étude, nous nous fixerons comme objectif général, d'apporter des améliorations à l'actuel système d'appréciation et de notation du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée en vue de générer un système d'évaluation du personnel satisfaisant.

Objectifs spécifiques de l'étude

Au vu des insuffisances observées au niveau de la problématique de la présente étude, nous déclinerons les objectifs spécifiques qui sont :

- ✓ identifier l'ensemble des insuffisances de l'actuel système qui constituent des biais ;
- ✓ examiner l'impact de ces biais en termes d'insuffisances sur le système d'évaluation ;
- ✓ proposer des corrections aux insuffisances identifiées.

Intérêt de l'étude

Dans le cadre de la présente étude, l'atteinte de ces objectifs permettra à la Banque Centrale de la République de Guinée de disposer d'un système d'évaluation du personnel satisfaisant qui est indispensable à son projet de mise en place d'un Schéma Directeur des Ressources Humaines.

Hypothèses de l'étude

Pour atteindre ces objectifs, nous baserons notre étude sur les hypothèses générales suivantes :

- ✓ des activités clés du processus d'évaluation ne sont pas effectuées ;
- ✓ les fiches d'appréciation et de notation sont inadaptées aux métiers des employés ;
- ✓ le lien entre l'évaluation du personnel et les autres processus clés de la GRH n'est pas considérable ;
- ✓ le personnel du Cadre Commun n'est pas satisfait de l'actuel système d'évaluation et souhaite qu'il soit amélioré.

Plan du travail

Nous organiserons notre travail en deux (2) grandes parties. La première traitera de la compréhension des notions d'évaluation du personnel et de la méthodologie de l'étude. Dans cette partie, nous aborderons le cadre théorique de notre étude qui traitera tout d'abord des apports théoriques sur les notions d'évaluations (chapitre 1), puis la méthodologie de recherche que nous avons adoptée ainsi que le cadre de notre étude (chapitre 2).

La deuxième partie traitera de la pratique de l'évaluation aux recommandations pour l'amélioration de l'évaluation du personnel du Cadre Commun de la BCRG. Dans cette partie, nous étudierons le système actuel d'évaluation du personnel de la Banque Centrale à travers sa description et son analyse, puis nous présenterons et analyserons les résultats de nos enquêtes avant de formuler nos recommandations.

Tel sera notre démarche dans le cadre de la présente étude qui porte sur le thème « Contribution à l'amélioration du système d'évaluation du personnel : cas du système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée ».

PREMIERE PARTIE :
DE LA COMPREHENSION DES NOTIONS
D'EVALUATION DU PERSONNEL A LA
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : APPORTS THEORIQUES SUR LES NOTIONS D'EVALUATION DU PERSONNEL

Le concept d'évaluation du personnel a suscité un grand intérêt pour les chercheurs et a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche. Le présent chapitre nous permettra de présenter, dans ses différentes sections, une synthèse des apports théoriques sur ce concept.

1.1. Définition, acteurs et enjeux de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel a connu plusieurs définitions. Mettant en relation plusieurs acteurs, elle est source d'enjeux multiples et variés.

1.1.1. Définition de l'évaluation du personnel

Pour définir le concept d'évaluation du personnel, il serait nécessaire de s'intéresser tout d'abord au mot « évaluation ». Etymologiquement, ce terme renvoie à la notion de valeur et donc, évaluer reviendrait à apprécier ou juger la valeur d'un élément. Pour LEGENDRE (1993), l'évaluation est une « démarche ou processus conduisant au jugement et à la prise de décision. Jugement qualitatif ou quantitatif sur la valeur d'une personne, d'un projet, d'un processus, d'une situation ou d'une organisation, en comparant les caractéristiques observables à des normes établies, à partir des critères explicites, en vue de fournir des données utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif ».

Appliquée à la gestion des ressources humaines, l'évaluation du personnel reviendra alors à apprécier ou à juger le personnel. Ce jugement constitue un ensemble comportant plusieurs aspects qui est mis en évidence par SEKIOU (1998) qui définit l'évaluation du personnel comme « un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications, les activités exercées, la performance, le potentiel futur des collaborateurs en s'appuyant sur des critères explicites, des normes établies pour que l'évaluateur puisse formuler un jugement objectif sur les performances de l'évalué¹ ». Dans cette définition, l'auteur fait ressortir le fait que l'évaluation est un processus réalisé à travers des procédures systématiques qui visent des objets précis, c'est-à-dire, les qualifications, les performances, le potentiel... L'auteur fait ressortir également le fait que le jugement qui doit découler de l'évaluation soit objectif

¹ Repris par Khadija DOUAYRI, Enseignant chercheur à l'EST Université Mohamed Premier Oujda, Maroc dans son article « L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve »

puisque fondé sur des normes préalablement établies et des critères explicites. Toutefois, l'aspect comportement du salarié ne ressort pas dans sa définition. A ce niveau, GUILLOT-SOULEZ définit quant à elle l'évaluation du personnel comme « un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ». Elle précise les différentes formes suivant lesquelles le jugement peut être exprimé en ces termes :

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

De l'analyse de toutes ces définitions, nous remarquons que globalement elles se fondent sur un certain nombre de facteurs qui sont :

- un jugement porté sur les résultats ou performances, les comportements, les compétences et qualifications, le potentiel d'évolution ;
- un référentiel défini par des normes et des critères.

Par ailleurs, dans notre tentative de définition de la notion d'évaluation du personnel, il nous a paru nécessaire de s'intéresser à cette autre notion qui lui est très proche, celle d'« appréciation du personnel », née de l'école des relations humaines. Les deux (2) termes sont presque indistinctement utilisés. Cependant, des auteurs comme GILBERT ET THIONVILLE (1990) ont, dans une analyse sémantique² qu'ils ont conduite, différencié les termes. Ils ont positionné **l'évaluation** « comme un outil de mesure plus ou moins objectif, appelant des comparaisons entre individus, ou d'un individu avec une norme » alors que, pour eux, **l'appréciation** « revêt une dimension plus large intégrant d'une part, une appréciation du salarié et, d'autre part, des systèmes de définition d'objectifs individuels ou de bilan d'activités ». D'autres auteurs ont aussi distingué les deux (2) termes. C'est le cas de THEVENET (1992) qui précise que l'évaluation ne concerne que l'outil de mesure utilisé alors que l'appréciation quant à elle concerne tout le processus. Il définit l'appréciation comme « un processus de jugement du personnel systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions. En tant que processus de jugement, elle imposera des choix et des

² Repris par TREPO et al dans « l'appréciation du personnel : mirage ou oasis, éditions d'organisation, 2002, p. 22

questions sur l'appréciation proprement dite. En tant que système, elle nécessite l'établissement d'une procédure ».

Pour notre part, dans le cadre de la présente étude, nous utilisons indistinctement les deux (2) termes pour désigner le même dispositif, et ce, compte tenu de leur proximité et de leur quasi indistinction dans la pratique.

1.1.2. Acteurs et enjeux de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel est en relation avec la plupart des activités et outils de la gestion des ressources humaines (*voir figure 1*). Elle « est potentiellement la clé de voûte de nombreuses décisions de gestion de ressources humaines et est porteuse d'attentes multiples » (CADIN et al, 2012). L'évaluation du personnel est, de ce fait, une source d'enjeux variés et multiples. Elle met en relation plusieurs acteurs et les enjeux dépendent de chacun d'eux :

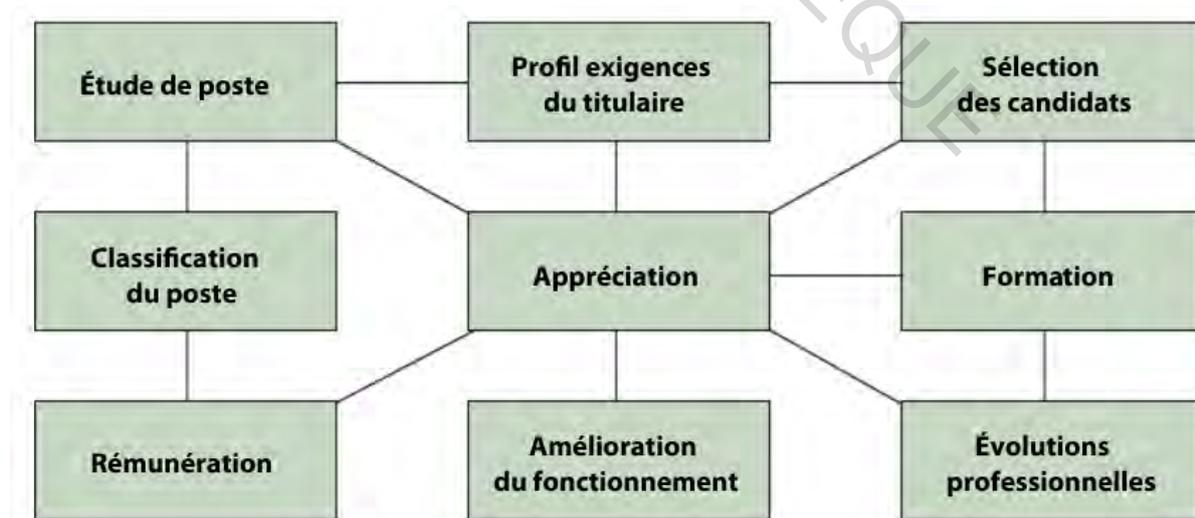
- **enjeux pour le salarié** : l'évaluation permet au salarié non seulement de savoir ce que l'on pense et attend de lui, mais aussi de pouvoir défendre son bilan. C'est l'ultime occasion pour lui de discuter avec son supérieur de tout ce qui est relatif à son travail, notamment les conditions de travail, l'évolution de carrière, les souhaits et besoins en formation, l'augmentation de salaire...
- **enjeux pour les managers** : acte managérial, l'évaluation du personnel est une réponse au besoin des managers. Elle est l'ultime occasion pour les managers de renforcer la communication avec les collaborateurs au travers d'échanges privilégiés. Ces échanges permettent de comprendre les facteurs de réussite ou d'échec des collaborateurs. Ils identifient ainsi les facteurs de motivation sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour améliorer l'efficacité des collaborateurs et envisager les actions correctrices des contreperformances (besoins de formation, mobilité...). Elle permet d'évaluer les objectifs de l'année écoulée et fixer ceux de l'année suivante. C'est l'occasion de juger le potentiel, les compétences et la performance du salarié. Globalement, l'évaluation permet aux managers d'être plus « responsables ».
- **enjeux pour la DRH** : pour la Direction des ressources humaines, l'évaluation du personnel permet de disposer d'informations utiles pour la cohérence de l'ensemble des politiques et dispositifs RH. Ces informations sont relatives aux compétences individuelles des salariés, leurs projets de professionnalisation, leurs performances individuelles, les causes d'échecs, les besoins de formation et les souhaits d'évolutions.

L'évaluation du personnel permet ainsi à la DRH d'être équitable dans la prise de décisions, de gérer les potentiels, les compétences, les mobilités et carrières, d'élaborer le plan de formation ainsi que de mesurer le climat social de l'entreprise et de prévenir les conflits. Bref, l'évaluation du personnel permet de rationaliser les décisions de gestion des ressources humaines et de valoriser les hommes.

- **enjeux pour l'Organisation** : véritable outil de gestion des organisations, l'évaluation du personnel leur permet de définir une politique et des stratégies RH cohérentes, en phase avec leurs besoins dans la limite de leurs possibilités. Elle permet « d'accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives, d'instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, de développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la firme » (CADIN et al, 2012). L'évaluation du personnel permet également de servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires dans le cadre d'un éventuel système d'individualisation des rémunérations.

Avec des enjeux aussi importants, l'évaluation, comme le montre la figure 1 (*portées de l'appréciation*), est un outil incontournable de la gestion des ressources humaines au sein des organisations. Ses résultats sont nécessaires pour le pilotage des ressources humaines. Elle est également au centre des activités RH et met ces dernières en relation.

Figure 1 : portées de l'appréciation



Source : Cadin L. et al. (2007)

1.2. Finalité et Objets de l'évaluation du personnel

La finalité constitue la raison d'être et le but visé par tout système d'évaluation du personnel. Il peut s'agir de la mesure des performances, de la création d'un espace de dialogue ou encore d'une participation au pilotage de l'organisation. L'objet de l'évaluation quant à lui concerne les paramètres à évaluer chez les salariés. Il peut porter sur les compétences, les performances, le potentiel ou les comportements des salariés.

1.2.1. Finalité ou objectifs de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel a des objectifs multiples. Elle tire cette multiplicité de son héritage théorique. En remontant son histoire, nous remarquerons que trois (3) grands courants de pensée ont impacté son évolution.

Tout d'abord dans le courant classique, TAYLOR³ accordait, dans son Organisation Scientifique du Travail, une grande importance au « contrôle » qui, par dérivation a abouti à l'évaluation telle que nous la connaissons aujourd'hui. Il s'agissait de vérifier si le travail effectué par les ouvriers était conforme aux prescriptions du bureau des méthodes, le « *one best way* ». Ce principe donne à l'évaluation son aspect de contrôle de l'atteinte des objectifs fixés, d'où la **mesure des performances**.

Ensuite, dans le mouvement des relations humaines, MAYO⁴ mettait en évidence le besoin de reconnaissance des individus dans le travail. A ce propos, NICOLAS, (2014) rappelle que « si l'entreprise cherche à évaluer ses collaborateurs pour être plus performante, elle aura donc intérêt à être à leur écoute plutôt que d'imposer un standard rigide⁵. L'évaluation n'est donc plus ici un "contrôle" des pratiques mais un temps d'échange pour régénérer la motivation... ». La mise en évidence de ce besoin de reconnaissance des travailleurs et la recherche d'un espace de dialogue entre employés et employeur donne à l'évaluation un autre aspect, celui de la **création d'un dialogue social**.

³The Principles of Scientific Management, 1911 (trad. *Principes d'organisation scientifique*, Paris, 1927, ou *La Direction scientifique des entreprises*, Paris, 1967)

⁴ Repris par NICOLAS dans *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 2014

⁵ L'auteur fait allusion au standard de référence préconisé par TAYLOR, qui devait être le même quel que soit le poste, quel que soit le contrôleur.

Enfin, à la suite du courant des relations humaines, O. GELINIER, dans sa théorie de Direction Participatif Par Objectifs, prolongeait les travaux de P. DRUCKER sur la théorie de la Direction Par Objectif qui préconise que la relation managériale soit basée sur « les fixations et l'appréciation des objectifs ». Ce courant de pensée met au centre de ses préoccupations la notion de compétence alors que « la diffusion de la notion de compétence nécessite de se questionner sur ce que l'on veut mesurer. Il s'agit dès lors d'évaluer les compétences, à l'aide de référentiels de compétences, afin de mesurer les écarts entre celles requises et celles mises en œuvre, et ce, afin d'engager des processus de GRH notamment en termes de formation et de gestion des carrières » (BENCHEMAM et al, 2015). Ce questionnement donne à l'évaluation son aspect de **participation au pilotage RH**.

Au vu de ces aspects, nous déduisons que la finalité de l'évaluation du personnel est déterminée par trois (3) les objectifs (*voir figure 2*) :

- **mesurer les performances** : à ce niveau, l'objectif de l'évaluation est de permettre à l'Organisation de mesurer la performance du salarié à travers le contrôle de l'atteinte des objectifs fixés, les respects des procédures auxquelles il est soumis... La performance est la résultante des composantes efficacité (atteinte des objectifs assignés) et efficience (atteinte des objectifs avec une utilisation rationnelle des ressources).
- **créer un dialogue social** : le salarié a un besoin d'expression et de reconnaissance. Il en a besoin non seulement pour défendre son travail, exprimer ses préoccupations, mais aussi, savoir ce que l'on pense et attend de lui. L'objectif de l'évaluation sera, à ce niveau donc, de lui offrir cet espace formelle de dialogue avec sa hiérarchie, à travers l'entretien d'évaluation et, de répondre à son besoin de reconnaissance.
- **participer au pilotage RH** : pour BENCHEMAM, « les décisions de promotion, de réévaluation des salaires ou de formation nécessitent de pouvoir estimer le travail actuel du salarié, ses compétences mais aussi ses difficultés. Cette estimation donne lieu, dans les entreprises, à la mise en place d'un système d'appréciation visant à réunir l'information nécessaire pour construire les différents programmes RH, et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel » (2015). Ainsi, à travers l'évaluation du personnel, l'Organisation pourra recueillir les besoins et souhaits en formation pour l'élaboration des plans de formation, évaluer les potentiels pour la mobilité et la gestion des carrières...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Finalités de l'évaluation



Source : NICOLAS E. (2014)

De l'analyse de ces objectifs, nous constatons, malgré leur naissance dans des courants de pensée différents, qu'ils ne s'opposent pas mais plutôt se complètent pour donner tout son sens à l'évaluation.

1.2.2. Objets de l'évaluation du personnel

Dans la précédente section, nous avons fait remarquer la multiplicité des objectifs de l'évaluation du personnel. Pour les atteindre, plusieurs paramètres peuvent faire l'objet de l'évaluation chez les salariés. Il peut s'agir :

- **des compétences** : la notion de compétence renvoi à l'ensemble des acquis que l'on mobilise pour mener à bien une activité ou pour être performant dans l'accomplissement d'une mission. Elle est la résultante de plusieurs composantes. De façon classique, ces composantes se résument en des savoirs (des connaissances qui permettent de répondre à la question de savoir face à une situation que faut-il faire), des savoir-faire (des connaissances qui permettent de savoir comment faire) et des savoir-être (quelles attitudes et quel comportement faut-il avoir). Dans le cadre de l'évaluation du personnel, évaluer les compétences reviendrait à mesurer les compétences du salarié par rapport aux activités de son poste ou son emploi. Cela suppose toutefois que le poste est analysé puisque chaque poste ou emploi a ses propres caractéristiques qu'il convient d'identifier. De cette analyse de poste dépend d'ailleurs le choix de la méthode d'évaluation adaptée. MOULETTE et al (2014) indiquent que « l'entretien porte sur l'adéquation compétences- emploi, sur le niveau et l'évolution des compétences, ou sur le transfert des connaissances acquises en formation sur le poste de travail. L'objectif est de définir des besoins de formation et d'envisager des orientations futures ». La mise

en œuvre des actions de formation identifiées permettra d'améliorer les comportements et les connaissances requises en vue d'une amélioration du rendement du salarié. LHERMIE (2017), positionnera ainsi l'évaluation « comme un outil de détection de cette capacité individuelle à mettre en relation le savoir en situation réelle et évolutive ».

- **des performances** : la performance « est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant, pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. Dans l'évaluation des performances, il recouvre les résultats significatifs d'une personne » (PERETTI, 2015). La notion de performance renvoi donc à l'atteinte des objectifs fixés. Ainsi, l'objet de l'évaluation peut porter sur la mesure du degré d'atteinte de ces objectifs ainsi qu'aux moyens utilisés pour les atteindre. Nous parlerons d'efficacité lorsque les buts assignés sont atteints et d'efficience s'ils sont atteints avec une utilisation rationnelle des ressources. Evaluer les performances suppose, à l'avance, une fixation d'objectifs spécifiques et simples, mesurables, acceptés, réalistes, délimités dans le temps) et la mesure de leur atteinte.

En fonction des résultats de l'évaluation, les décisions issues de l'évaluation peuvent être de trois (3) catégories : des décisions de récompense lorsque les performances sont élevées (augmentation de salaires et primes, promotions...), des décisions de développement lorsque les performances sont légèrement insuffisantes (identification des besoins de formation) ou alors des décisions de sanction lorsque les performances sont totalement insuffisantes (licenciement par exemple).

- **le potentiel** : le potentiel se définit comme « une hypothèse plus ou moins fondée par l'observateur portant sur les ressources de toute nature encore non exploitées d'un individu et sur l'ampleur de leur développement éventuel dans le temps » (PERETTI, 2015). Elle se caractérise par la capacité de l'individu à acquérir rapidement les compétences nouvelles qui lui sont nécessaires pour occuper des emplois de plus haut niveau mais dont il ne dispose pas. L'évaluation du potentiel se fera donc à partir des compétences actuelles du salarié, son niveau de qualification et de ses résultats obtenus dans son poste actuel. Elle permettra d'identifier les ressources non encore exploitées en vue de les développer, les compétences à renforcer ainsi que les faiblesses à corriger. L'évaluation du potentiel est beaucoup plus utilisée pour le personnel d'encadrement et se fait dans le cadre d'élaboration des plans de développement du personnel ou de mobilité et gestion des carrières.
- **les comportements** : les comportements et attitudes font partie des qualités professionnelles. Ils sont générateurs de performance professionnelle et conditionnent

en partie la réussite de la mission de chaque poste. Dès lors, il est important d'évaluer leur adéquation aux exigences requises pour l'emploi occupé par le salarié. L'évaluation des comportements et attitudes permet donc à l'organisation d'assurer son efficacité en optimisant le comportement professionnel. Il pourrait s'agir d'évaluer des facteurs tels que le respect du règlement intérieur, le respect de la qualité, les relations interpersonnelles notamment avec les clients ou les fournisseurs. La méthode utilisée est celle d'« analyse des faits significatifs » (ou évaluation par incidents critiques), c'est-à-dire que, « l'évaluateur note les comportements des collaborateurs dans des situations critiques, ces comportements pouvant expliquer le succès ou les échecs au plan de la performance. Cette observation permet la formulation d'un jugement factuel sur les qualifications d'un individu » (MARTORY et CROZET, 2016).

Dans le cas d'une évaluation des comportements, il existe des paramètres qu'on ne doit pas exclure de l'analyse. C'est le cas par exemple de l'environnement du travail, du climat social, des moyens mis à disposition du salarié par l'organisation... Toutefois, il n'est pas aisé d'évaluer les comportements et attitudes à l'image des performances ou des compétences. La difficulté réside dans les limites des outils d'évaluation eux-mêmes. Tout comme au niveau de l'évaluation des compétences, l'évaluation des comportements vise à aider à améliorer les comportements et les attitudes requises pour l'emploi en vue d'une amélioration du rendement du salarié.

Les objets de l'évaluation étant multiples, il reviendra à l'organisation de choisir, en fonction des objectifs visés par son système d'évaluation, ceux qui conviendraient mieux.

1.3. Outils et Critères d'évaluation du personnel

Les outils d'évaluation représentent ce sur quoi repose le système tandis que les critères font allusion aux éléments de repère retenus pour juger le salarié. La conception des outils ainsi que le choix des critères s'avèrent déterminants pour la validité du système d'évaluation.

1.3.1. Outils de l'évaluation du personnel

Pour atteindre les objectifs d'un système d'évaluation du personnel, plusieurs outils sont à la disposition de l'organisation :

- **l'entretien individuel** : l'un des outils les plus utilisés en évaluation du personnel est l'entretien annuel d'appréciation. PERETTI (2015) le définit comme un « entretien

entre un salarié et sa hiérarchie, généralement dans le cadre d'une procédure formalisée appuyée par des documents spécifiques (guide d'entretien, grille d'évaluation) permettant de faire le point sur les résultats et les objectifs, de communiquer les appréciations sur le travail et d'en discuter, d'étudier les besoins de formation et les évolutions de carrière ». Il s'agit donc d'un face-à-face entre le salarié et sa hiérarchie au cours duquel plusieurs points seront abordés.

Pour le salarié, il sera question de présenter et défendre les résultats qu'il a obtenus au cours de l'année écoulée ainsi que les difficultés qu'il a rencontrées. Il sera également question de négocier des objectifs de l'année en cours et des moyens à mettre à sa disposition. En fin, il discutera de la reconnaissance de son travail à travers la rémunération, les promotions...

Pour la hiérarchie, c'est l'occasion d'évaluer de façon formelle le niveau d'atteinte des résultats du collaborateur et de négocier les objectifs à venir. Il sera aussi question pour elle, d'analyser les conditions dans lesquelles le collaborateur a obtenu ces résultats, de mettre en évidence ses points forts qu'il conviendrait de maintenir ainsi que les points faibles qu'il faudrait corriger à travers des actions de formation notamment.

La réalisation d'un entretien annuel d'appréciation suppose un style de management par objectif et, comme le soulignent ALLEGRE et al (2010) comporte les étapes les suivantes :

- la préparation de l'entretien d'appréciation qui passe par une description de fonction et une « lettre de cadrage » envoyée au salarié quelques jours avant l'entretien qui lui permettra de le préparer ;
 - le contenu de l'entretien qui s'effectue par l'accueil du salarié à évaluer, son exposé, la discussion entre évaluateur et évalué, les objectifs de la période à venir, la synthèse de l'entretien qui aboutira à la décision finale ainsi que la signature conjointe du support ;
 - les suites de l'entretien : pour ces auteurs, « l'entretien doit être suivi d'effets ». Il est nécessaire de faire, de façon formelle, le feedback au salarié.
- **la notation individuelle** : souvent utilisée pour les agents de l'Etat, la notation individuelle est un outil qui s'appuie d'un certain nombre de critères sur lesquels le manager se réfère pour noter le collaborateur, sans toutefois que cela ne soit au cours d'un entretien.

La logique de la notation individuelle est également utilisée pour les revues de hautes performances ou par les comités de détection des talents.

- **le 360°** : le 360° est un outil d'évaluation qui fait intervenir, en plus de l'évalué et son supérieur hiérarchique, d'autres acteurs avec lesquels il est en relation tels que les collaborateurs, les collègues et pairs, ou même des acteurs externes à l'entreprise (actionnaires, clients...). Différent dans ses principes et son application des autres outils d'évaluation, il permet de recenser le maximum possible d'informations sur les compétences de l'intéressé, à travers des individus qui en ont une connaissance. Le 360° met en rapport l'auto-évaluation et l'évaluation des autres. Il se réalise avec un questionnaire à travers lequel les personnes en charge de l'évaluation remplissent selon le principe de la notation individuelle.

Les informations recueillies auprès de ces acteurs permettront de mettre en évidence les points forts et ceux qui nécessitent des améliorations. A partir de ce "diagnostic", on établira un plan d'action pour développer les compétences qui font défaut. Il faut retenir tout de même que, même si inclure plusieurs personnes accroît la légitimité de l'évaluation, ça alourdit également le processus.

Pour LEVY-LEBOYER (2000), le 360° est venu en réponse à « des besoins créés par l'évolution actuelle des carrières, des techniques et des conditions économiques » auxquels toutefois, les autres outils, sous l'impact des biais comme les effets halo ou de tendance centrale n'ont pu répondre.

Le cadre conceptuel du 360° est basé sur quatre (4) paramètres qui sont :

- les connaissances qui peuvent être acquises sur la base de formations classiques ;
- l'expérience qui permet de comprendre comment mettre en œuvre les connaissances et qui est indispensable à l'acquisition des compétences ;
- le développement des nouvelles compétences à travers les challenges difficiles à surmonter rencontrés lors des expériences ;
- le feedback ou le retour d'informations.

L'introduction du 360° nécessite une clairvoyance des objectifs, un renforcement de la communication et une évolution des relations et de la culture organisationnelle.

Toutefois, pour LEVY-LEBOYER (2000), « le 360° évalue des compétences, et pas des performances, et le fait dans un contexte de développement à venir et pas d'évaluation rétrospective ». Il soutient également qu'il « n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès, qui inclut des formations ou du coaching afin de développer les compétences qui sont moins bien évaluées ». Donc, Il vise tout d'abord le développement personnel des participants.

- **l'auto-évaluation** : l'auto-évaluation est un outil utilisé pour amener le salarié à réfléchir sur lui et à s'auto-évaluer avec précision. Il l'implique davantage et le met au centre de l'évaluation. L'auto-évaluation se fait à l'aide d'un support, une grille ou un formulaire d'évaluation que le salarié remplit. Elle a pour objectif de recueillir les opinions de la personne évaluée sur ses ressentis au travail, sur les éléments et les points à améliorer et également sur ses besoins de formation. Souvent utilisé en amorce ou en préparation de l'entretien, ou alors en complément d'évaluation individuelle, cet outil a l'avantage de réduire les erreurs d'attribution et de faciliter l'acceptation par l'évalué de ses points à améliorer. Pour GUERERO, « Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle ».

Toutefois, l'auto-évaluation suppose la volonté de l'évalué de participer au processus dans une sincérité totale.

- **l'assessment center** : utilisée dans plusieurs autres processus RH (recrutement, gestion des carrières, détection des potentiels), l'*assessment center* est un outil qui consiste à mettre le salarié en situation professionnelle et à simuler une tâche professionnelle en temps réel. La mise en situation peut se faire individuellement ou en groupe. Lorsque l'évaluation se fait en groupe, elle peut prendre la forme d'un travail de groupe ou d'un jeu de rôle. Pour juger ses capacités de réalisation, le salarié sera amené à effectuer une tâche, souvent intense et complexe, sous observation, suivant des critères précis qui impliquent généralement les compétences professionnelles, les méthodes et organisation du travail, les prises de décisions et les traits de personnalités. De cette observation, il sera question de mettre en évidence ses points positifs et ceux à améliorer qui lui seront non seulement communiqués, mais qui serviront également de base pour prendre la suite à donner à l'évaluation.

L'*assessment center* est souvent utilisé pour les cadres de haut niveau ou des commerciaux. Il a une validité prédictive très forte par le fait de mettre l'évalué en situation de travail, mais a tout de même un coût très élevé.

Dans cette variété d'outils, l'organisation peut en combiner certains pour en faire un système d'évaluation cohérent, qui est en mesure de relever le défi de l'évaluation car, pour GUERRERO (2014), « le défi central que doivent relever les outils d'évaluation est de motiver et satisfaire les salariés ».

1.3.2. Critères d'évaluation du personnel

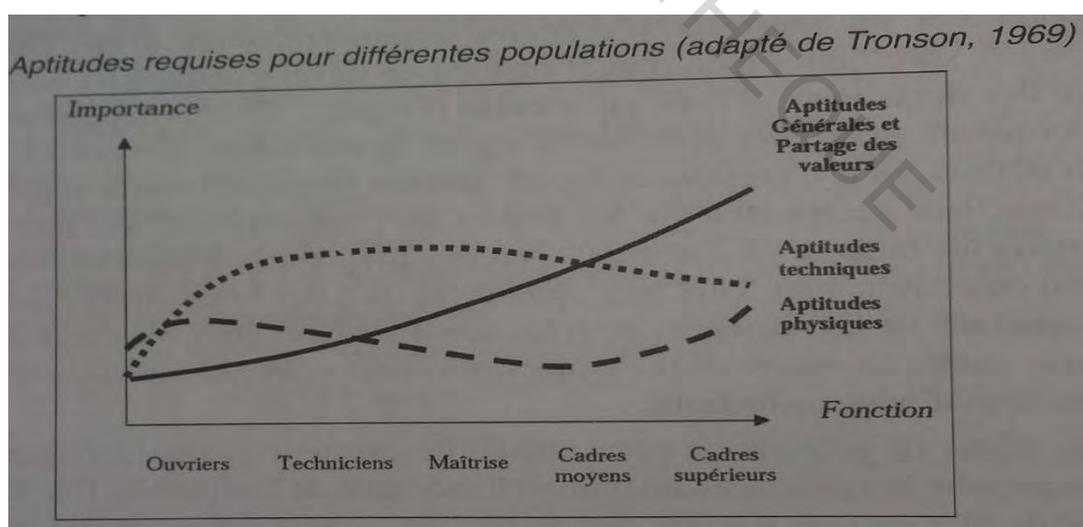
La notion de critère renvoie à l'élément auquel on se réfère pour juger ou pour mesurer un paramètre dans une évaluation. Dans un système d'évaluation du personnel, le critère d'évaluation représente l'élément de repère pour juger le salarié en fonction des objets retenus pour l'évaluation. Ils nous permettent de recueillir les informations à juger afin de prendre les décisions appropriées dans le processus d'évaluation du personnel.

Pour MERCIER et SCHMIDT (2004), « il existe de multiples critères d'évaluation, plus ou moins formalisés. Certains concernent le travail effectué et les moyens mis en œuvre, d'autres sont davantage axés sur les résultats obtenus ou le comportement ».

Le choix des critères n'est pas figé et varie d'une organisation à l'autre. Il dépend de plusieurs facteurs tels que les objectifs visés, les objets à évaluer, les catégories socioprofessionnelles des salariés, les familles de métiers...

La *figure 3* (aptitudes requises pour différentes populations) montre l'importance des paramètres à évaluer en fonction des catégories socioprofessionnelles et démontre la nécessité de différencier ces paramètres au sein d'une même organisation.

Figure 3 : aptitudes requises pour différentes populations



Source : IGALENS J. et ROGER A. (2013)

Dans cette variété de facteurs, le choix des critères doit obéir un certain nombre de principes parmi lesquels :

- **la cohérence** : les critères d'évaluation choisis doivent être en cohérence avec les objets et les objectifs de l'évaluation, en phase avec les objectifs et l'orientation stratégique de l'organisation.
- **l'indépendance** : aucun critère ne doit être lié à un autre. La réussite ou l'échec au niveau de l'un ne doit pas entraîner la réussite ou l'échec au niveau d'un autre.
- **la pondération** : en fonction des objets suivis par l'évaluation, tous les critères retenus n'auront pas la même importance. Il est donc nécessaire d'attribuer à chaque critère un nombre de points adéquat.
- **la précision** : les critères doivent être facilement observables et énoncés clairement, de façon précise et de sorte qu'ils ne donnent pas lieu à diverses interprétations.

Pour chacun des critères choisis, une échelle d'appréciation lui sera attribuée et permettra d'évaluer le salarié. Elle peut être qualitative tout comme elle peut aussi être quantitative, avec différents niveaux d'appréciation. L'ensemble des critères et de leurs échelles respectives aboutiront à l'établissement de la grille d'évaluation qui sera le support matériel de l'évaluation.

Le choix des critères doit permettre à l'organisation de faire en sorte que l'évaluation soit effectuée sur la base de faits significatifs basés sur son objet.

1.4. Difficultés liées à la mise en place d'un système d'évaluation du personnel

Mettre en place un système d'évaluation du personnel n'est pas toujours aisé. Malgré la multitude d'outils, réussir à implanter et à mettre en œuvre ce mécanisme suppose pouvoir surmonter certaines difficultés. TREPO et al (2002), classent ces difficultés en deux (2) grandes catégories : les difficultés explicites et les difficultés implicites.

1.4.1. Difficultés explicites

Les difficultés explicites sont celles clairement exprimées et sont relatives à l'outil lui-même, à la relation managériale ainsi qu'aux conditions sociales à réunir pour faire fonctionner l'évaluation (*voir figure 4*) :

- **les difficultés liées à l'outil** : variées, elles concernent tout d'abord la **conception** de l'outil. A ce niveau, les difficultés s'expriment, d'une part, par la complexité de mise

en relation entre ce que l'on veut évaluer et la façon de le faire. Cette complexité s'explique par la variété des outils qui sont adaptables en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. D'autre part, la difficulté liée à la conception s'exprime par le choix difficile à opérer entre indicateurs globaux et indicateurs locaux.

Ensuite, les autres difficultés liées à l'outil sont celles relatives à sa **réalisation**. A cet autre niveau, la principale difficulté est celle de construire *des outils simples et pragmatiques* qui doivent rendre compte d'une *activité humaine complexe*.

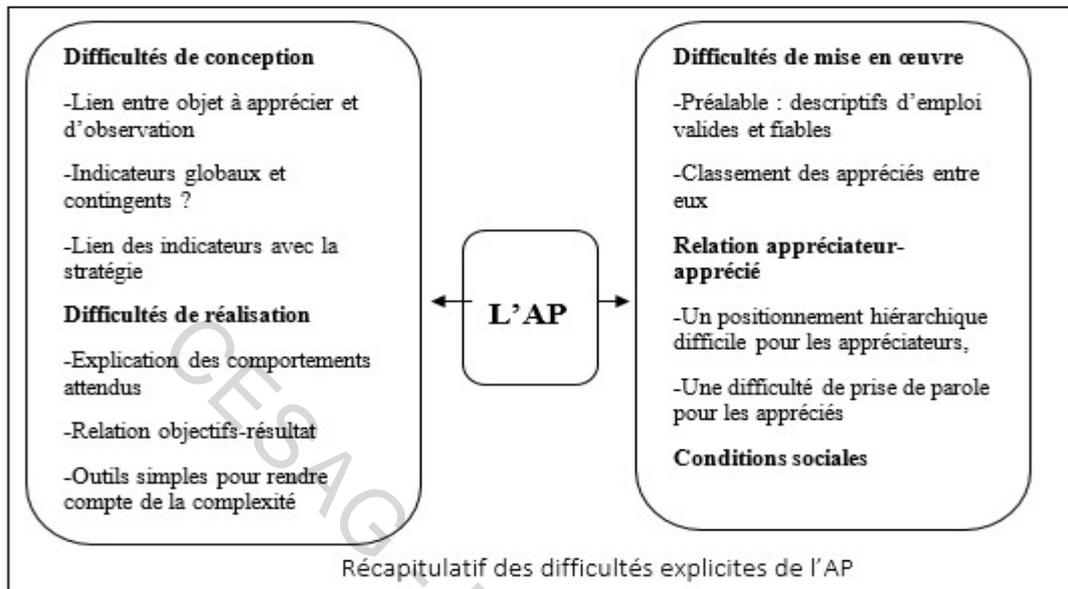
Enfin, la dernière variété de difficultés liées à l'outil est relative à sa **mise en œuvre**. La présente difficulté réside dans celle d'obtenir des descriptions d'emplois valides et fiables. En effet, pour connecter le travail aux caractéristiques humaines, il est indispensable d'analyser le travail réel et prescrit qui permet de disposer des emplois précités. Ce qui n'est pas toujours aisé.

- **les difficultés liées à la relation manager-managé** : la principale difficulté liée à la relation manager-managé est la position un peu paradoxale du premier, celle d'être à la fois juge et coach. Il est à la fois juge, en ce qui concerne la performance et sa conséquence, conseiller en développement des compétences en ce qui concerne les besoins en formation et enfin, conseiller en orientation professionnelle en ce qui concerne l'évolution de la carrière du salarié. Ce sont, comme le soutient Mc GREGOR⁶, des rôles qui ne sont pas tout à fait compatibles.
- **les difficultés liées au contexte social** : la principale difficulté liée au contexte social est celle de réunir les prérequis nécessaires au bon fonctionnement de l'entretien d'appréciation. TREPO et al (2002) résumant ces prérequis en ces quatre (4) suppositions suivantes :
 - i. « que l'appréciateur et l'apprécié se respectent et s'estiment », ce qui n'est pas toujours le cas ;
 - ii. « qu'il n'y ait pas de contentieux entre eux, ce qui est de plus en plus difficile au fil des années » ;
 - iii. « que l'appréciateur ait envie d'aider l'apprécié et que ce dernier soit consentant », ce qui n'est pas aisé de constater ;

⁶ Dans « The human side of enterprise, 1960 », Mc GREGOR indique clairement que « le rôle de juge et celui de conseiller sont incompatibles ».

- iv. « que la rivalité et les inévitables agacements soient réduits au minimum », ce qui n'est pas toujours évident.

Figure 4 : Récapitulatif des difficultés explicites de l'AP



Source: TREPO G. et al. (2002), L'appréciation du personnel : Mirage ou oasis ? Edit° d'Organisation.

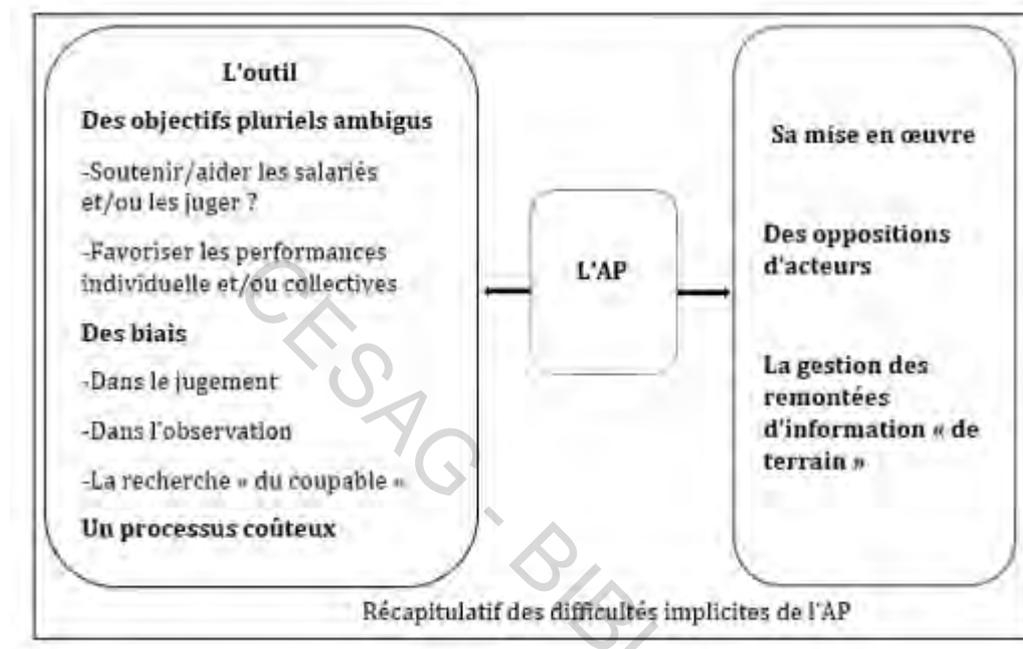
1.4.2. Difficultés implicites

Les difficultés implicites mises en évidence dans un système d'évaluation du personnel sont liées à la fois à l'outil et à sa mise en œuvre (voir figure 5) :

- les difficultés liées à l'outil : les difficultés implicites liées à l'outil sont relatives d'une part à l'ambiguïté et la diversité des objectifs (objectifs individuels versus travail en équipe). D'autre part, elles sont relatives à l'exposition des acteurs à des biais difficilement incontournables. Il s'agit des biais de jugement (l'indulgence, la tendance centrale et l'effet de halo), du processus d'observation et de la « recherche du coupable ».
- les difficultés liées à la mise en œuvre de l'outil : elles concernent en premier lieu les oppositions dans les jeux des acteurs de l'évaluation. En deuxième lieu, la gestion de la remontée des informations de terrain. En fin, la troisième concerne la mise en cohérence entre l'appréciation et les autres logiques de l'organisation (contradiction

entre les décisions issues de l'appréciation du personnel et celles du système traditionnel de décision).

Figure 5 : Récapitulatif des difficultés implicites de l'AP



Source: TREPO G. et al. (2002).

Toutefois, pour obtenir les résultats escomptés d'un système d'évaluation du personnel, conditions de réussite nécessitent de remonter ces difficultés.

En conclusion, nous retiendrons que l'évaluation du personnel concerne le jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Ce jugement peut avoir pour finalité la mesure de la performance, la création d'un espace de dialogue et/ou le pilotage des Ressources Humaines. Pour atteindre cette finalité, plusieurs objets à évaluer nous sont offerts par la littérature, à savoir, les compétences, les performances, le potentiel ou les comportements des salariés. Ces objets sont connectés au référentiel d'évaluation par des critères dont le choix obéit à des principes de cohérence, d'indépendance, de précision... Avec des enjeux majeurs, tant pour l'organisation que pour le salarié, les managers et la DRH, elle entretient d'étroits liens avec les autres domaines de la gestion des ressources humaines, notamment la rémunération, la formation, la carrière... ce qui justifie la nécessité de disposer d'un bon système d'évaluation. Pour y arriver, les fonctionnels RH disposent de plusieurs outils qui peuvent être utilisés de façon isolée ou combinée. Ces outils concernent entre

autres, l'entretien individuel, la notation individuelle, le 360° *feedback*, l'autoévaluation ou encore l'*assessment center*. Toutefois, afin de réussir l'implantation et la mise en œuvre de ces outils, il est nécessaire de surmonter des difficultés qui sont aussi explicites qu'implicites.

Dans le cadre de cette revue, nous avons remarqué que le domaine de l'évaluation du personnel a une littérature riche et variée, justifiée par le grand intérêt qu'il a suscité pour les chercheurs.

Cependant, l'évaluation du personnel ne peut être considérée comme une pratique facile. Elle soulève souvent inquiétudes et insatisfactions d'où la nécessité de rendre le système d'évaluation le plus objectif possible.

Retenons aussi que, même si, dans certaines conditions les managers tout comme les collaborateurs considèrent l'évaluation du personnel comme étant une corvée et contraignante, il est tout de même un outil incontournable dans la gestion des ressources humaines au sein des Organisations.

Chapitre 2 : CONDITIONS DE REUSSITE D'UN SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre traite des conditions de réussite d'un système d'évaluation du personnel et de la méthodologie de recherche adoptée tout en précisant les méthodes, les techniques et les outils utilisés pour la collecte, l'analyse et le traitement des données.

2.1. Conditions de réussite d'un système d'évaluation du personnel :

La réussite d'un système d'évaluation du personnel dépend de plusieurs facteurs. Pour IGALENS et al (2013), « la réussite d'un système [d'évaluation] dépend de son adaptation à la population à laquelle il s'applique, mais aussi de la façon dont il est implanté et dont il est géré ». Ainsi pour préparer, implanter et gérer un système adapté à la population de l'Organisation, nous avons nécessairement besoin de remonter ces difficultés. Pour ce faire, ces auteurs recommandent un dispositif cohérent contenant les actions suivantes (*voir tableau 1*) :

- **définir les objectifs du système** : avec les enjeux de l'évaluation, nous avons mis en évidence son utilité non seulement pour l'Organisation et les managers, mais aussi pour les salariés. Cela nous permettra ainsi, lors de la conception du système, de définir les objectifs qui lui sont assignés ainsi que les critères d'évaluations qui nous serviront de base pour l'évaluation de son efficacité ;
- **choisir les évaluateurs et le cycle d'évaluation** : après que les objectifs ont été définis, il convient de désigner les évaluateurs et le cycle d'évaluation. De façon classique, le supérieur hiérarchique direct (N+1) est le principal concerné. Le supérieur hiérarchique au deuxième niveau (N+2) peut également intervenir et aura la charge de vérifier que le N+1 a correctement effectué son travail de manager (pertinence de l'évaluation portée par le N+1, correction d'une surévaluation ou d'une sous-évaluation...). Des commissions composées des représentants de la DRH, des départements opérationnels et autres structures peuvent aussi intervenir pour examiner toutes les évaluations et donner leurs avis. Autre élément important, c'est la définition de la périodicité de l'évaluation. Dans la plupart des cas, elle est annuelle ; toutefois, elle peut se faire sous mode projet ou à la préparation de la mobilité ;

Tableau 1 : Les étapes de l'implantation d'un système d'appréciation du personnel

DEFINIR	
Les objectifs du système <ul style="list-style-type: none"> • Pour qui ? (Entreprise, manager, individu) • Critères d'évaluation de la démarche 	La stratégie d'implantation <ul style="list-style-type: none"> • Période • Démarche (sommet/ base, secteur pilote...)
CHOISIR	
Les évaluateurs <ul style="list-style-type: none"> • Qui ? • Quel est leur rôle ? 	Les cycles d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> • Ordre (haut/bas ?) • Fréquence (période régulières/ occasion spéciales ?)
DETERMINER	
Les formulaires <ul style="list-style-type: none"> • Nombre, titre(s) • Contenu, critères • Commentaires, signatures • Guides de l'évaluateur/ de l'évalué 	Le mode de gestion <ul style="list-style-type: none"> • Distribution (papier/ informatique) • Feedback, suivi • Conservation (lieu, durée) • Consultation (qui ?)
PREPARER	
A « jouer le jeu » Communication <ul style="list-style-type: none"> • Ecrite (journal, notes d'information) • Orale (séminaires, réunions) 	A l'entretien Former <ul style="list-style-type: none"> • Qui ? (Évaluateurs, évalués, nouveau venus) • A qui ? (écoute, définition d'objectifs...)
EVALUER	
La fiabilité <ul style="list-style-type: none"> • Influence de l'évaluateur, de l'évalué, du contexte 	La validité <ul style="list-style-type: none"> • Mesure-t-on bien ce qu'on veut mesurer ?
CONTROLLER	
Le contenu des évaluations <ul style="list-style-type: none"> • Qualité des réponses • Propositions constructives 	L'application de la procédure <ul style="list-style-type: none"> • Respect des étapes et des délais • Confidentialité des informations • Application des mesures correctives

Source : IGALENS J. et ROGER A. (2013)

- **déterminer les formulaires et les modes de gestion** : c'est le contenu des formulaires qui détermine l'adéquation entre l'objet et le référentiel de l'évaluation. Leur contenu n'est pas facile à déterminer. Il serait très important de retenir des critères qui permettront au mieux de révéler des informations pertinentes. Il faudra également

déterminer le mode de gestion des formulaires, notamment la distribution, le suivi et le feedback, la conservation des formulaires traités ainsi que les habilitations de leur consultation.

- **mettre à disposition des acteurs des guides de préparations** : la compréhension du système d'évaluation par les acteurs dépend de la qualité des guides de préparation mis à leur disposition. Il est nécessaire de rédiger clairement les directives, les étapes et l'ensemble des mécanismes de l'évaluation sous forme de guides qui doivent être mis à la disposition des acteurs. La mise à disposition desdits guides ne suffira pas pour améliorer l'efficacité du système. Il faudra également accompagner les acteurs dans l'utilisation des guides.
- **préparer à l'entretien et à « jouer le jeu »** : la préparation passe nécessairement par la communication, la sensibilisation et la formation des acteurs de l'évaluation. Un système d'évaluation ne saura être accepté par le personnel si les enjeux et les objectifs ne lui sont pas clairement définis. La formation des managers et des collaborateurs, réalisée sur la base des guides élaborés, doit porter sur le processus et la procédure d'entretien, les attitudes et comportements à adopter, les biais à éviter... Elle ne doit pas s'arrêter pas au lancement du système, mais doit se poursuivre jusqu'à ce que tous les acteurs (anciens et nouveaux) se familiarisent à l'entretien. Il est donc question d'amener les acteurs à s'approprier l'outil.
- **évaluer la fiabilité et la validité du système** : la fiabilité d'un système d'appréciation suppose que pour un même salarié à évaluer, différents évaluateurs doivent porter sur lui un même jugement si le contexte est le même ; aussi, que l'évaluateur ne soit pas influencé par les caractéristiques personnelles de l'évalué. Toutefois, il nous paraît utopique de considérer qu'un système d'appréciation puisse avoir une fiabilité totale. Malgré cela, il est tout de même possible, dans sa conception, de réduire ses biais tout en définissant les critères utilisés dans le support et en précisant aussi les échelles d'appréciation. L'évaluation de la validité quant à elle, doit être assurée par la DRH qui doit vérifier la conformité de l'objet évalué par rapport aux objectifs assignés au système d'évaluation.
- **contrôler le contenu des évaluations** : cette activité constitue la dernière étape de mise en œuvre d'un système d'appréciation du personnel. L'enjeu des décisions qui émanent de l'évaluation étant de taille, le rôle du N+2 pour vérifier la pertinence de l'évaluation faite par le N+1 est plus que déterminant. Le deuxième niveau de contrôle

est celui effectué par la Direction des Ressources Humaines pour vérifier si toutes les étapes et les délais ont été respectés.

- **déterminer les responsables de chaque étape et leurs ressources** : Pour pouvoir contrôler l'application des différentes procédures de l'évaluation, il est indispensable de pouvoir situer les responsables à chaque étape de l'implantation du système ainsi que les ressources nécessaires dont ils doivent disposer pour mener à bien leur mission.

Pour IGALENS et al (2013), « un système d'appréciation fonctionne bien s'il est accepté par les personnes auxquelles il s'applique et s'il répond aux objectifs qui lui sont assignés ».

2.2. Méthodologie de recherche

Dans la présente section, il est question de présenter la méthodologie de recherche adoptée. Elle concerne les méthodes de collecte des données, l'échantillonnage, l'analyse des données collectées ainsi que les limites de l'étude.

2.2.1. Collecte des données

En vue de collecter le maximum possible de données pertinentes nécessaires à la présente étude et d'en minimiser les limites, quatre (4) méthodes de collecte sont retenues :

- i. l'enquête par questionnaire** : l'enquête porte sur un échantillon d'individus classés en deux (2) catégories, les Collaborateurs et les Managers. Un questionnaire est préparé pour chacune des deux (2) catégories. Chaque questionnaire comporte deux (2) principales séries de questions : une première série, qui porte sur des questions de description de l'actuel système, permet de déceler ses insuffisances et, une seconde série porte sur des questions relatives aux suggestions et propositions relatives à son amélioration. Compte tenu de la possibilité que la population concernée par l'enquête ne soit pas tout à fait familière aux notions et concepts de l'évaluation, les questions préparées sont, pour l'essentiel, de type fermé et préformé.
- ii. l'entretien** : l'entretien porte sur des acteurs spécifiques du processus d'évaluation du personnel de la Banque Centrale. Chacun de ces acteurs peut, compte tenu de sa position spécifique sur la chaîne du système d'évaluation, fournir des données qui sont très importantes à l'étude. Ce sont les suivants :

- le Directeur des Ressources Humaines : le Directeur des Ressources Humaines a la particularité d'avoir une bonne maîtrise de l'intégralité du processus de l'évaluation d'une part et, d'autre part, il en est un acteur clé. Au-delà d'un simple manager, il est en mesure de fournir, en tant que DRH, des données importantes sur l'objet et les objectifs à assigner au système d'évaluation du personnel ;
- les différents présidents de la Commission d'avancement : de 2012 à 2017, quatre (4) Directeurs Généraux se sont succédés à la tête de la Commission d'Avancement. Parmi eux, deux (2) ont été entretenus. Ainsi, pour avoir piloté les travaux d'examen des fiches d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun, ils se sont familiarisés au système d'évaluation et de ce fait, sont en mesure de fournir des données très précieuses qui permettent de déceler certaines insuffisances de l'actuel système et de proposer de pistes de réflexion sur d'éventuelles propositions relatives à son amélioration.

Ces entretiens permettent de recueillir de données complémentaires à celles collectées à travers les questionnaires.

- iii. la recherche documentaire** : la recherche documentaire porte sur les textes législatifs, notamment la Loi L/2014/016/AN/ du 02 juillet 2014 portant Statut de la Banque Centrale de la République de Guinée, des textes réglementaires à savoir, le Statut du personnel, des Décisions et des Notes de Service de la Banque centrale relatifs à l'évaluation du personnel. La recherche documentaire concerne également les Procès-Verbaux des dernières sessions des travaux de la Commission d'avancement.
- iv. L'observation sur le terrain** : pour avoir piloté les travaux d'évaluation au cours des six (6) dernières années, nous sommes en mesure, sur la base des observations que nous avons effectuées lors de ces travaux, de tirer des données pertinentes qui nous permettent de compléter celles recueillies par les méthodes précitées.

2.2.2. Echantillonnage

La présente étude ne concerne pas tous les huit cent soixante-neuf (869) travailleurs de la BCRG (effectif au 31 décembre 2017), mais uniquement les travailleurs du Cadre Commun en activité, soit un effectif de six cent quatre-vingt-neuf (689) salariés. Le reste du personnel

est constitué des cadres du Corps de l'Inspection, composé d'une part, d'Inspecteurs de banques, d'assurances et d'institutions de microfinances et, d'autre part, d'auditeurs internes. Ces cadres sont évalués à travers un autre système d'évaluation spécifique.

L'étude porte sur un échantillon de cent quarante-un (141) individus, soit environ 20% de la population globale concernée par l'actuel système d'évaluation. Ledit échantillon est construit selon la méthode des quotas suivant le critère de la filière, de catégories socioprofessionnelles et de fonctions. Il est ainsi composé d'individus très représentatifs de toutes les filières, de toutes les catégories socioprofessionnelles et de toutes les fonctions en question.

Par ailleurs, cet échantillon est sélectionné principalement auprès des travailleurs évoluant au niveau du siège de la BCRG à Conakry ainsi qu'au niveau d'une de ses cinq (5) agences situées à l'intérieur du pays, en l'occurrence, celle de Kindia. Le choix du siège se justifie par le fait que plus de 70% de la population concernée par l'étude y travaillent. Le choix porté sur l'agence de Kindia se justifie, quant à lui, par le fait que non seulement elle représente à elle seule plus de 28% de l'effectif des cinq (5) agences, mais aussi par le fait qu'elle ne soit pas trop éloignée de Conakry au vu du temps imparti pour réaliser la présente étude.

Tableau 2 : Echantillon retenu

Filière	Effectif	Echantillon préparé	Echantillon administré	Effectif ayant répondu
Caisse	319	63	63	48
Gestion Générale	270	54	54	47
Secrétariat	36	11	11	11
Technique	64	13	13	13
Total	689	141	141	119

2.2.3. Analyse et interprétation des données

A la fin de l'enquête auprès des travailleurs concernés, les données recueillies sont saisies à l'aide du logiciel statistique *CSpro*. A travers lui, un masque de saisie a été préalablement préparé pour recevoir les informations issues de la collecte. Au terme de la saisie, les données sont exportées et exploitées sur le logiciel *Stata*. Leur exploitation consiste, entre autres, à la vérification des cohérences (apurement), à la sortie des résultats (tableaux d'analyse, indicateurs d'intérêt, graphiques, ...) ainsi qu'à l'analyse de ces résultats. Ils sont interprétés à travers, soit des tableaux, soit des graphiques. Cette analyse permet d'une part, de confirmer

ou d'infirmen les hypothèses posées dans cette étude et, d'autre part, de faire des propositions d'améliorations qui justifient les recommandations formulées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
DE LA PRATIQUE DE L'EVALUATION AUX
RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DE
L'EVALUATION DU PERSONNEL A LA BCRG

Chapitre 3 : CADRE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL DU CADRE COMMUN

Le présent chapitre traite de l'aspect pratique de l'étude. Il présente la Banque Centrale de la République de Guinée qui constitue le cadre de l'étude. Il décrit également le système d'évaluation de son personnel du Cadre Commun qui fait l'objet des présents travaux.

3.1. Cadre pratique de l'étude : la Banque Centrale de la République de Guinée

Cette étude porte sur la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG). Elle est un établissement public à caractère administratif qui a en charge l'émission des billets et monnaies ayant cours légal et pouvoir libératoire en République de Guinée ; elle est également chargée de la mise en œuvre de la politique monétaire du pays.

3.1.1 Présentation de la Banque Centrale de la République de Guinée

Historiquement, la création de la Banque Centrale de la République de Guinée remonte au début de l'ère postcoloniale, sous le vocable de la Banque de la République de Guinée (BRG). Elle a été créée suivant l'Ordonnance n° 010/PRG du 29 février 1960, sous forme d'une banque à vocation universelle, exerçant à la fois les fonctions d'Institut d'émission, de banque commerciale et de banque de développement. Le 1^{er} mars de la même année, la monnaie guinéenne a aussi été créée et a remplacé le franc CFA sur la base de 1GNF = 1FCFA. Avec un capital initial de GNF 500 millions, la BRG a commencé ses opérations le 07 mars 1960.

De sa création, en 1960, à aujourd'hui, elle a connu plusieurs réformes, dont les principales sont intervenues en 1961, 1980, 1985 et 1994.

Parmi toutes ces réformes, une a retenu notre attention. Il s'agit de celle intervenue en 1986 qui a profondément touché la gestion du personnel de la Banque Centrale. En effet, de sa création en 1960 à 1986, les membres de son personnel étaient des fonctionnaires de l'Etat guinéen et donc, régis par les dispositions des lois de la fonction publique du pays. Mais, depuis cette réforme de 1986, le personnel de la BCRG a obtenu son autonomie vis-à-vis de la fonction publique et considéré comme des travailleurs d'un établissement public à caractère administratif et autonome qui est régi par le Code du Travail. Cependant, malgré cette autonomie, la BCRG a, en matière de gestion du personnel, conservé certaines pratiques

propres à la fonction publique. C'est le cas, notamment, des avancements issus de l'évaluation du personnel.

S'agissant du statut juridique, la Banque Centrale est placée sous l'autorité directe du Président de la République. Conformément à l'article 2 de la Loi L/2014/016/AN/ du 02 juillet 2014 portant Statuts de la Banque Centrale de la République de Guinée, elle est « une institution dotée de la personnalité juridique, de l'autonomie financière et de gestion. Elle jouit de la pleine personnalité juridique et, en particulier, de la capacité de contracter, d'acquérir ou d'aliéner des biens mobiliers et immobiliers et d'ester en justice. Elle est investie des pouvoirs nécessaires à la réalisation des objectifs, des missions ainsi que des fonctions et opérations définis dans la présente loi ». Ces fonctions et opérations sont relatives, entre autres, à l'émission des signes monétaires, aux opérations sur matières précieuses et devises, aux systèmes et moyens de paiement, à la politique des changes et gestion des réserves, à la surveillance de l'activité bancaire et financière... Elles concourent à la réalisation des objectifs et à l'accomplissement des missions assignées à l'Institution.

Quant aux objectifs, ils sont définis par l'article 9 de la même Loi précitée qui dispose que « l'objectif principal de la Banque Centrale est d'assurer la stabilité des prix. L'objectif d'inflation est défini par le Comité de Politique Monétaire. Sans préjudice de cet objectif, la Banque Centrale apporte son soutien à la politique économique générale du Gouvernement de la République de Guinée en vue d'une croissance économique saine et durable ». A ce titre, elle doit promouvoir un système financier viable pour une croissance durable en harmonie avec l'orientation économique du gouvernement.

Les missions de la BCRG sont également définies à l'article 10 de la même loi qui dispose que la Banque Centrale est investie des missions suivantes :

- ✓ Définir et mettre en œuvre la politique monétaire ;
- ✓ Veiller à la stabilité du système bancaire et financier ;
- ✓ Promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiements ;
- ✓ Mettre en œuvre la politique de change dans les conditions convenues avec le Gouvernement ;
- ✓ Gérer les réserves officielles de change dans les conditions définies par le Comité de Politique Monétaire.

Au point de vue structure administrative, la Banque Centrale est dirigée par un Cabinet composé d'un Gouverneur et de deux (2) Vice-gouverneurs, tous nommés par décret présidentiel.

Rappelons que si le statut juridique, les objectifs et les missions de la BCRG sont définis par la Loi L/2014/016/AN/ du 02 juillet 2014 portant Statuts de la Banque Centrale de la République de Guinée, la structure organisationnelle est quant à elle définie par le Gouverneur, en fonction de ses orientations stratégiques.

Obéissant à la départementalisation par input suivant les fonctions et activités, la BCRG est structurée en Directions Générales qui regroupent des Directions qui, à leur tour sont structurées en Services puis en Sections. Ces départements ont été créés en regroupant toutes les activités de même nature, c'est-à-dire par fonction.

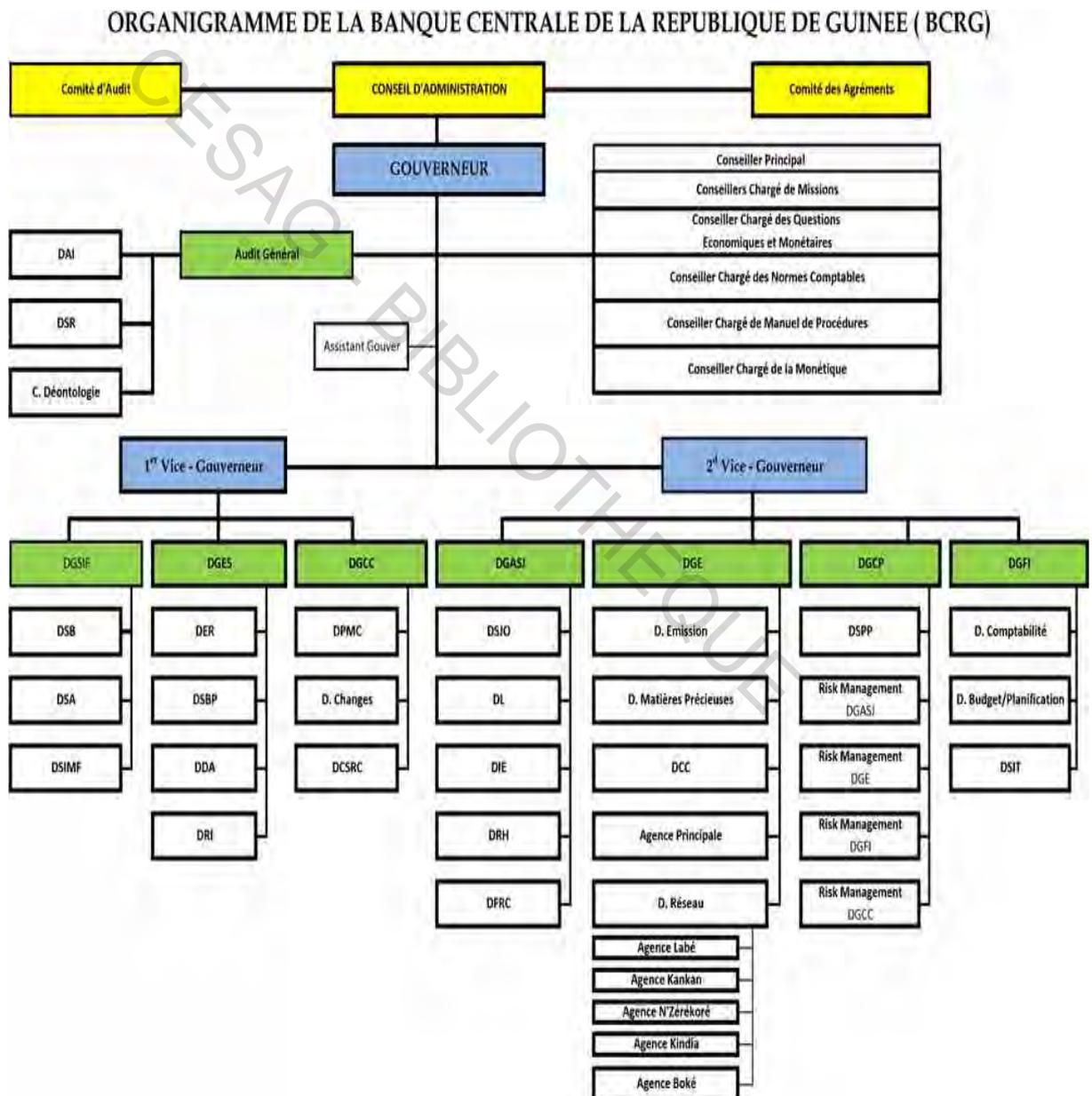
La structure organisationnelle actuelle est définie par la décision N° D/2011/706 du 06 juin 2011. Conformément à cette décision, la Banque Centrale est composée de huit (8) Directions Générales qui représentent ses huit (8) grands domaines d'activités (voir figure 6, Organigramme de la BCRG).

Ces directions générales sont les suivantes :

1. **La Direction Générale de la Supervision des Institutions Financières** qui regroupe en son sein les directions en charge de la supervision des activités des Banques primaires, des Assurances et des Institutions de Microfinances ;
2. **La Direction Générale des Etudes et des Statistiques** qui est composée des études économiques, de la recherche, des statistiques monétaires, de la balance des paiements ainsi que des relations avec les institutions financières internationales ;
3. **La Direction Générale du Crédit et des Changes** au sein de laquelle sont regroupées les directions chargées de la mise en œuvre de la Politique Monétaire et de celle des changes, de la gestion du Crédit ainsi que du contrôle et du suivi de la réglementation des changes.
4. **La Direction Générale de l'Administration et des Services Juridiques** qui regroupe les directions au sein desquelles sont effectuées les activités à la gestion des Ressources Humaines, à la formation et au renforcement des capacités, à la logistique, l'immobilier et l'équipement ainsi que les affaires juridiques ;

5. **La Direction Générale de l'Exploitation** qui regroupe les directions en charge de la gestion des billets et des matières précieuses, tant au siège qu'au niveau réseau d'agences de l'intérieur du pays. Ceci, de l'émission des billets à leur retrait de la circulation ;
6. **La Direction Générale du Contrôle Permanent** regroupe l'ensemble des activités relatives au contrôle à priori et à la sécurisation des opérations, du patrimoine et du personnel ;

Figure 6 : Organigramme de la BCRG



Source : BCRG

7. **La Direction Générale des Finances et de l'Informatique** est composée des directions en charges de la comptabilité, du budget et des systèmes d'informations ;
8. **L'Audit Général** qui relève directement du Gouverneur regroupe en son sein les activités liées à l'audit interne, à la Surveillance des Risques ainsi que le respect de la Déontologie.

Les trois (3) premières directions générales relèvent du Premier Vice-gouverneur et regroupent les activités cœur de métier de la Banque Centrale, c'est-à-dire la supervision des institutions financières, les études économiques et les statistiques ainsi que le crédit et les politiques monétaire et de change.

Les quatre (4) directions générales suivantes relèvent du Second Vice-gouverneur et représentent les activités support de la Banque Centrale.

Avec une configuration organisationnelle de type bureaucratique, l'évaluation du personnel est permanente et se fait chaque année par notation sur la base des attributions de chaque employé. Les critères d'évaluation sont prédéfinis et l'évolution de carrière obéit aux principes du plan de carrière qui est structuré en catégories, grades, classes et échelons. L'avancement en grade ou en catégorie n'est pas automatiquement accompagné de promotion en fonction.

Les avancements qui constituent la conséquence directe de l'évaluation du personnel sont gérés par la Direction des Ressources Humaines à travers son Service Administration et Planification des ressources humaines.

3.1.2. Présentation de la Direction des Ressources Humaines de la Banque Centrale de la République de Guinée

La Direction des Ressources Humaines est l'une des cinq (5) directions qui composent la Direction Générale de l'Administration et des Services Juridiques. Elle a la charge de gérer le personnel de la Banque Centrale. Ce personnel est composé, au 1^{er} janvier 2019, d'un effectif total de 823 agents dont 351 femmes et d'un effectif en activité de 710 agents dont 301 femmes. L'effectif en activité compte 246 cadres dont 49 femmes (92 cadres supérieurs ou cadres de direction et 154 cadres moyens) soit un taux d'encadrement de 34,65%. L'âge du personnel actif est compris entre 26 ans et 65 ans avec un âge moyen de 47 ans et un âge

médian de 46 ans alors que l'ancienneté quant à elle varie de 02 ans à 42 ans avec une ancienneté moyenne de 16 ans.

Disposant d'un effectif de seize (16) salariés (un Directeur, un Directeur Adjoints, trois Chefs de Services et onze collaborateurs), la Direction des Ressources Humaines a ses attributions et sa structure définies par la décision N° D/2011/260 du 25 juin 2011. Conformément à cette décision, la Direction des Ressources Humaines a pour attributions :

- Recruter et gérer la carrière du personnel de la BCRG ;
- Ordonnancer les traitements et pensions et
- Suivre les événements sociaux et la santé du personnel de la Banque.

Pour exercer ces attributions, elle est structurée en trois (3) services avec des attributions qui sont spécifiques à chacun des services. Parmi les trois, celui qui s'occupe de l'évaluation du personnel et le **Service Administration et Planification** qui a, entre autres, les attributions suivantes :

- ✓ Coordonner, superviser et vérifier les sections relevant du service ;
- ✓ Rédiger les projets de correspondance, de rapports d'activités et du budget du service ;
- ✓ Etablir les situations et états statistiques périodiques ;
- ✓ Elaborer le plan d'actions en relation avec la Direction ;
- ✓ Elaborer divers projets de documents administratifs (décisions, notes de service, circulaires, ...)
- ✓ Etudier divers dossiers relatifs au service ;
- ✓ Suivre l'évolution des besoins en effectifs de chacune des directions compte tenu des objectifs, plan d'actions et des moyens techniques disponibles ;
- ✓ Projeter et apprécier l'impact financier futur des concours professionnels et recrutement ;
- ✓ Mettre à jour le fichier informatique du personnel ;
- ✓ Préparer les travaux de la commission d'avancement, du conseil de discipline ;
- ✓ Suivre le départ à la retraite du personnel ;
- ✓ Traiter les réclamations du personnel ;
- ✓ Conserver et mettre à jour les dossiers individuels du personnel ;
- ✓ Réceptionner, enregistrer et classer par profil les demandes d'emploi ;

- ✓ Organiser en relation avec le service de la direction de la formation, les concours professionnels et recrutements des agents ;
- ✓ Gérer les mouvements du personnel (Activité, disponibilité, détachement, absences, ...) ;
- ✓ Préparer le plan prévisionnel des départs en congés, le programme de permanence des samedis pour les Directeurs et les agents et suivre leur exécution.

A côté de ce service, deux (2) autres composent la Directions des Ressources Humaines. Il s'agit du Service Paie qui est chargé du traitement de la rémunération en numéraire du personnel et du paiement des factures des prestataires (cliniques et pharmacies) conventionnés dans le cadre de la prise en charge médicale directe du personnel.

Le troisième service est le Service Médico-social. Celui-ci est chargé de la gestion de la santé au travail du personnel, de la communication interne et des relations sociales.

La Direction des Ressources Humaines partage les attributions logiquement dévolues à la Fonction RH avec d'autres directions de l'Institution. C'est le cas notamment de la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités pour ce qui concerne la formulation et la mise en œuvre de la politique de formation, l'élaboration et l'exécution des plans et programmes de formation. C'est le cas aussi de la Direction de la Logistique pour ce qui concerne la gestion des avantages en nature accordés aux employés ou les mouvements du personnel relatifs aux missions officielles. La Direction de la Sécurité du Personnel et du Patrimoine prend également en charge toutes les activités liées à la sécurité au travail.

3.2. Description du système d'évaluation du personnel du cadre commun

Le système d'évaluation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale est basé sur l'appréciation et la notation annuelle. Il met en œuvre des mécanismes d'appréciation et de notation et des mécanismes d'avancement prédéfinis dans le plan de carrière.

3.2.1. Mécanisme d'appréciation et de notation

Le système d'évaluation du personnel de la Banque Centrale repose sur le principe de notation. Celle-ci se réalise à travers des fiches d'appréciation et de notation conçues à cet effet, sur lesquelles la hiérarchie de chaque agent l'apprécie et le note. Comme indiqué en introduction générale, il existe deux (2) types de fiches (*voir annexes N°5 et 6*) pour tout le

personnel du Cadre Commun. Une première fiche, appelée fiche Cadre, est dédiée aux catégories Direction et Encadrement. La seconde, appelée fiche Agent, est dédiée aux autres catégories (Maîtrise, Exécution Qualifiée, Exécution et Emplois de Service). Elles ne tiennent compte ni de la spécificité de la fonction, ni des différentes filières des travailleurs.

3.2.1.1. Description des Fiches d'appréciation et de notation

Dans la forme, les deux (2) fiches présentent à peu près les mêmes caractéristiques alors que dans le fond, elles diffèrent par les critères et les barèmes de notation.

A. La fiche Agent

Composée de trois (3) pages, la fiche Agent comporte les rubriques suivantes :

I. Les caractéristiques personnelles de l'évalué :

Outre l'année de notation et le numéro matricule de l'évalué, sont concernées dans cette rubrique, les informations relatives à son identité et sa position.

Ce sont entre autres :

1. Nom et Prénoms
2. Date et lieu de Naissance
3. Diplôme (ou Niveau d'Instruction)
4. Situation matrimoniale
5. Direction et Service d'affectation
6. Date d'Engagement
7. Classement actuel et Date de Nomination au Grade Actuel (Grade, Classe, Echelon et Indice)
8. Fonction
9. Date du dernier Avancement automatique
10. Historique Professionnelle
11. Objectifs assignés à l'agent pour l'année de notation
12. Vœux et souhaits de l'agent en matière de formation
13. Formations suivies par l'agent au cours de l'année de notation
14. Résultats obtenus

II. Les critères de notation

La présente rubrique est consacrée aux différents critères de notation qui sont classés en deux (2) sous-rubriques. Pour chaque critère, il existe trois (3) notes possibles parmi lesquelles l'évaluateur est obligé d'en choisir une. Chacune de ces notes correspond à un niveau d'appréciation de l'évaluateur pour le critère.

Le niveau 1 correspond à « insuffisant », le niveau 2 à « moyen ou acceptable » et le niveau 3 à « très élevé ». L'ensemble des critères de notation pour les employés des quatre (4) catégories concernées par la présente fiche sont contenus dans le tableau suivant :

Avec un total maximal de vingt (20) points contre un total minimal de trois points cinquante (3,5), l'évaluateur est appelé à attribuer une note contenue dans cette fourchette.

III. Avis de l'évalué et proposition de sa hiérarchie

1. Remarques et signature de l'agent
2. Auto-Evaluation (Evaluation de ses performances et de son travail)
3. Réserves éventuelles de l'Agent sur l'évaluation de son supérieur hiérarchique
4. Avis du chef de service au vu des objectifs réalisés et des actions de formation souhaitables
5. Appréciations et propositions du chef de département (obligatoire)
6. Avis et propositions du directeur général (obligatoire)
7. Avis de la direction générale chargée des ressources humaines
8. Avis du vice-gouverneur
9. Décision du gouverneur
10. Note finale retenue / 20 et Date.

Tableau 3 : Critères de notation de la fiche agent

N°	Critères	Notes possibles		
		Niv.1	Niv.2	Niv.3
i. Qualités humaines				
1	Présentation	0,20	0,60	0,80
2	Connaissances et culture Générale	0,20	0,60	1,00
3	Rapport avec les Supérieurs	0,20	1,00	2,00
4	Sens du Travail en commun	0,20	1,00	1,20
5	Aptitudes pédagogiques	0,20	0,80	1,00
Total maximal pour la rubrique (i)		6,00		
ii. Qualités professionnelles				
6	Ponctualité	0,20	1,00	1,60
7	Assiduité	0,20	1,00	1,60
8	Ordre et Méthode	0,20	0,80	1,00
9	Sanctions Disciplinaires	0,00	0,00	1,20
10	Qualité du Travail	0,50	1,00	1,50
11	Volume du Travail	0,20	1,00	1,50
12	Compétences Professionnelles	0,20	0,80	1,00
13	Souci de Perfectionnement	0,20	0,60	0,80
14	Esprit d'Initiative	0,20	0,60	1,00
15	Sens de Responsabilité	0,20	0,80	1,00
16	Aptitude à rendre compte et à communiquer	0,20	0,80	1,00
17	Sens des buts à atteindre	0,20	0,60	0,80
Total maximal pour la rubrique (ii)		14,00		
Total maximal pour toutes les rubriques (i) + (ii)		20,00		

B. La fiche Cadre

La fiche Cadre correspondant aux catégories Direction et Encadrement est quant à elle composée de quatre (4) pages. A l'exception des critères de notation, elle est identique à la précédente. Ainsi, seuls ces critères sont décrits dans le tableau suivant :

Tableau 4: Critères de notation de la fiche cadre

N°	Critères	Notes possibles		
		Niv.1	Niv.2	Niv.3
i. Qualités humaines				
1	Présentation	0,20	0,50	0,80
2	Connaissances et culture Générale	0,20	0,50	0,80
3	Rapport avec les Supérieurs	0,20	0,50	1,20
4	Sens du Travail en commun	0,20	0,50	1,00
5	Aptitudes pédagogiques	0,20	0,60	1,20
	Total maximal pour la rubrique (i)	5,00		
ii. Qualités professionnelles				
6	Ponctualité	0,20	0,80	1,20
7	Assiduité	0,20	0,50	1,10
8	Ordre et Méthode	0,20	0,80	1,10
9	Sanctions Disciplinaires	0,00	0,00	1,00
10	Qualité du Travail	0,50	1,00	1,20
11	Volume du Travail	0,20	0,90	1,20
12	Compétences Professionnelles	0,20	0,90	1,20
13	Souci de Perfectionnement	0,20	0,60	1,00
14	Esprit d'Initiative	0,20	0,60	1,20
15	Sens de Responsabilité	0,20	0,50	0,80
	Total maximal pour la rubrique (ii)	11,00		
iii. Aptitude au commandement, à la formation et à la communication				
16	Rapport avec les subordonnés	0,20	0,60	1,00
17	Aptitude à rendre compte et à communiquer	0,20	0,80	1,00
18	Sens des buts à atteindre	0,20	0,60	1,00
19	Aptitude au commandement et à l'animation	0,20	0,80	1,00
	Total maximal pour la rubrique (iii)	4,00		
	Total maximal pour toutes les rubriques (i) + (ii) + (iii)	20,00		

Pour un total maximal de vingt (20) points contre un total minimal de trois virgule neuf (3,9) points pour cette fiche, l'évaluateur est appelé à attribuer une note contenue dans cette fourchette.

3.2.1.2. Pratique de l'appréciation et de la notation

L'appréciation et la notation se pratiquent selon une périodicité annuelle. A la fin de chaque année donc, les agents en activité de la Banque Centrale font l'objet d'une évaluation qui porte sur l'appréciation générale de leur valeur professionnelle et de leur manière de servir, ainsi que de leur mérite à l'avancement⁷.

⁷ Mécanismes d'avancement à voir dans la section suivante.

La procédure est déclenchée par la Direction des Ressources Humaines à travers le Service Administration et Planification. Il consiste à ce niveau, à lister tous les agents en activité et à les classer par Direction et par Catégorie. Ensuite, renseigner la première page des fiches d'appréciation et de notation puis les transmettre à tous les Directeurs concernés. A la réception desdites fiches par les Directeurs, ces derniers les transmettent, à leur tour, aux supérieurs hiérarchiques directs des agents à évaluer. Ceux-ci notent l'agent en fonction des critères contenus dans la fiche, formulent une appréciation globale au vu des résultats obtenus par rapport aux attributions de l'agent et, préconisent également les actions de formation souhaitables pour l'agent.

Il est à préciser que pour la majorité des cas, à l'exception des cadres de Direction, les supérieurs hiérarchiques directs sont les chefs de Services. Même si dans certains Services, il existe des Chefs de Section, il n'est tout de même pas prévu que ces Chefs de Section notent leurs agents. La notation initiale est réservée alors aux Chefs de Services.

Après l'appréciation et la notation par le Chef de Service, il revient à l'agent évalué de formuler ses remarques et ses réserves éventuelles sur l'évaluation qu'il a reçu de son supérieur hiérarchique, de s'autoévaluer et puis de signer la fiche.

La fiche est ensuite transmise au Directeur de l'intéressé pour qu'il l'apprécie, le note et formule ses avis et propositions concernant son avancement.

Après l'appréciation et la notation du Directeur, la fiche est ensuite transmise au Directeur Général de l'agent évalué qui, à son tour, répète la même opération précédemment effectuée par le Directeur. Au terme de cette série d'appréciations et de notations par les différents supérieurs hiérarchiques, la fiche est renvoyée à la Direction des Ressources Humaines qui vérifie sa conformité aux procédures prévues en la matière. Si elle est conforme, elle est alors transmise à la Commission d'Avancement⁸ pour examen. Dans le cas contraire, elle est retournée à la Direction concernée pour être corrigée.

⁸ La Commission d'Avancement est l'organe chargé, conformément à la Note de Service N° CT/ATC/94 du 26 décembre 1994, « d'examiner les propositions d'avancement faites par les supérieurs hiérarchiques et de donner des avis au Gouverneur sur ces propositions »

Dans la pratique, l'opération « appréciation et notation » démarre plus fréquemment à partir du mois de novembre de l'année de notation.

Figure 7 : Schéma du cycle de notation d'un agent (à l'exception des cadres de Direction)



Source : nous-même

3.2.2. Mécanismes d'avancement

L'avancement constitue la conséquence directe de l'évaluation. Il relève de la compétence de la Commission d'Avancement qui a pour mission d'examiner les propositions d'avancement et de promotion faites par les supérieurs hiérarchiques des agents, et de donner des avis au Gouverneur sur ces propositions. Elle étudie les propositions d'avancement faites par les hiérarchies respectives des agents de l'ensemble des catégories à l'exception de ceux de la catégorie Direction, pour lesquels l'avancement est directement décidé par le Gouverneur sous réserve de remplir certaines conditions préalables.

3.2.1.1. Composition et fonctionnement de la Commission d'Avancement

La Commission d'Avancement est instituée par la Note de Service N° CT/ATC/94 du 26 décembre 1994 portant création d'une commission d'avancement à la Banque Centrale. Selon les dispositions de l'article 2 de cette Note de Service, ladite Commission est composée de :

- Cinq (5) représentants de la Banque dont le Président, nommés par le Gouverneur. Dans la pratique, ils sont toujours désignés parmi les directeurs généraux que compte la Banque Centrale ;
- Deux (2) représentants de la Délégation Syndicale qui sont désignés parmi les délégués titulaire ;
- Et, en fonction des dossiers à examiner, trois (3) représentants de la catégorie ou du groupe de catégories d'agents concernés, élus au niveau de la catégorie ou du groupe de catégories sous la supervision de la Direction des Ressources Humaines.
- Des cadres de la direction des ressources humaines, notamment ceux du Service Administration et Planification, le Directeur et son Assistant, siégeant en qualité de conseillers techniques.

Il faut préciser que toutes ces désignations doivent être effectuées au plus tard le 31 octobre de l'année de notation.

S'agissant du fonctionnement de ladite Commission, elle se réunit une fois par an en session ordinaire sur convocation de son président et, en tant que de besoin, en session extraordinaire sur instruction du Gouverneur. Les dossiers soumis par la Direction des Ressources Humaines à la Commission d'Avancement (fiches d'appréciation et de notation, réclamations et doléances) sont examinés par catégorie ou groupe de catégories d'agents qui sont :

- Groupe 1 : agents de la catégorie Encadrement ;
- Groupe 2 : agents des catégories Maîtrise et Exécution qualifiée ;
- Groupe 3 : agents des catégories Exécution et Emplois de services.

La commission siège et peut valablement délibérer si les membres ci-après sont effectivement présents, à savoir :

- Les deux tiers (2/3) des représentants de la Banque dont le Président de la Commission ;
- Un des représentants de la Délégation Syndicale ;
- Les deux tiers (2/3) des représentants du groupe de catégories d'agents concernés par la réunion du jour.

Les décisions de la Commission sont prises à la majorité des voix. En cas de partage, la voix du Président reste prépondérante. A l'issue de chacune de ses réunions, un procès-verbal de réunion est dressé et adressé au Gouverneur.

Au terme des travaux de la session de la Commission, un procès-verbal signé par tous ses membres, accompagné des tableaux synthétiques des propositions d'avancement et de promotions ainsi que des projets de décisions y afférents sont soumis au Gouverneur pour Approbation, validation et signature.

3.2.1.2. Conditions et critères d'avancement

La Commission d'Avancement fonctionne de façon collégiale et fonde ses propositions d'avancement sur des critères et des conditions préétablis dans le Statut du Personnel de la Banque Centrale (*voir tableaux N°6 et 7*). Il y a lieu de distinguer les avancements des promotions. Les avancements sont des progressions ou des passages d'un échelon à un autre ou d'une classe à une autre. Ils sont de deux (2) types : **l'avancement automatique** lorsque la progression porte sur un (1) échelon et **l'avancement au choix** lorsque la progression porte sur plusieurs échelons. Quant aux promotions, elles sont des progressions ou des passages d'un grade à un autre à l'intérieur de la même catégorie ou, le passage d'une catégorie à une autre.

A l'exception des cadres de la catégorie Direction pour lesquels l'avancement est obtenu par décision du gouverneur sur la base de la notation annuelle, les fiches d'appréciation et de notation des cadres et agents des autres catégories sont soumises à l'examen de la Commission d'avancement.

Tableau 5 : Conditions d'avancement

Mode de passage	Conditions d'avancement	Organe consultatif	Décision	observations
Catégorie à Catégorie	<ul style="list-style-type: none"> - Temps minimum - Concours professionnel - Temps maximum - Concours externe 	Commission d'avancement	Cabinet (Décision du Gouverneur)	Suivant postes budgétaires
Grade à Grade	<ul style="list-style-type: none"> - Au choix (temps minimum) - Ancienneté (temps maximum, après épuisement de tous les échelons de chaque grade) 	Commission d'avancement Automatiquement	Gouverneur DRH	
Classe à Classe	<ul style="list-style-type: none"> - Temps minimum - Temps maximum (après épuisement de tous les échelons de chaque classe) 	Commission d'avancement Automatiquement	Gouverneur DRH	
Echelon à Echelon	<ul style="list-style-type: none"> - Un échelon par an - Plusieurs échelons par an - Blocage avancement - Rétrogradation 	Automatiquement Commission d'avancement Conseil de Discipline Conseil de Discipline	Cabinet	

Source : Plan de Carrière de la BCRG

Tableau 6 : Critères d'avancement

N°	Type d'avancement	Critères requis	Conditions du nombre de bénéficiaires	observation
1.	Avancement automatique (progression d'un échelon)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Avoir travaillé pendant toute l'année ✚ N'avoir pas fait l'objet de sanction disciplinaire ✚ Se faire apprécier et noter par sa hiérarchie ✚ Obtenir à l'appréciation et à la notation une note supérieure ou égale à 12 sur 20 	Tous ceux qui remplissent ces critères bénéficient, sans conditions de nombre, à l'avancement	
2.	Avancement au choix (progression de 2 ou plusieurs échelons)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Avoir travaillé pendant toute l'année ✚ N'avoir pas fait l'objet de sanction disciplinaire ✚ Se faire apprécier et noter par sa hiérarchie ✚ Obtenir à l'appréciation et à la notation une note supérieure ou égale à 16 sur 20 ✚ N'avoir pas fait l'objet d'avancement au choix ou de promotion au cours des trois (3) dernières années 	Tous ceux qui remplissent ces critères bénéficient, sans conditions de nombre, à l'avancement	Si entre deux (2) sessions de la Commission d'avancement, un agent bénéficie d'une promotion de grade ou de catégorie, il ne sera alors éligible qu'à l'avancement automatique d'un échelon
3.	Promotion de grade à l'intérieur de la même catégorie	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Critères de l'avancement automatique ✚ Epuisement de tous les échelons du grade 	Tous ceux qui remplissent ces critères bénéficient, sans conditions de nombre, de l'avancement	
4.	Promotion de catégorie	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Epuisement de tous les grades et échelons de la catégorie ✚ Avoir travaillé pendant toute l'année de notation ✚ N'avoir pas fait l'objet de sanction disciplinaire au cours des trois (3) dernières années ✚ Avoir une très bonne performance traduite par la moyenne des notes des trois (3) dernières années 	Pour chaque année et pour chaque catégorie, seul le quart (1/4) des agents plafonnés bénéficient de changement de catégorie	En cas d'égalité de moyenne entre plusieurs agents, d'autres critères interviennent pour les départager. Ces critères sont, par ordre de priorité : <ul style="list-style-type: none"> • l'ancienneté de plafonnement • la fonction de responsabilité ou la Charge de travail supportée au sein de la BCRG ; • le temps de service restant avant la retraite ; • l'ancienneté dans la catégorie

Source : Plan de Carrière de la BCRG

3.2.3. Analyse du système d'appréciation et de notation du personnel du cadre commun

L'examen de l'actuel système d'appréciation et de notation du personnel du cadre commun de la Banque centrale, permet de remarquer le fait qu'il souffre de certaines limites. Il s'agit de :

- ✓ Un mécanisme d'évaluation « mécanique » dans lequel des agents exerçant des métiers différents avec des niveaux de responsabilité différents sont évalués sous la même forme et sur les mêmes critères ;
- ✓ Une absence d'objectifs pour les collaborateurs d'une part et, une insuffisance de précision des critères d'évaluation d'autre part, qui laissent libre cours aux managers de surévaluer certains de leurs collaborateurs et/ou, d'en sous-évaluer d'autres. Cet état de fait entraîne un sentiment d'iniquité chez certains collaborateurs qui estiment produire mieux que d'autres mais sont moins bien notés que ces derniers ;
- ✓ Une absence de filtrage dans les avancements qui permet à des agents sans qualification, par le simple fait de leur ancienneté de se retrouver cadres alors qu'ils n'ont réellement pas les aptitudes requises pour devenir des cadres. A titre d'exemple, des agents engagés avec le grade d'agent d'exécution se sont retrouvés fondés de Pouvoir voire même Sous-directeurs alors qu'ils n'ont suivi aucune formation leur permettant de remettre leurs compétences à niveau. A cause donc de cet avancement « mécanique », l'Institution est confrontée aujourd'hui à un réel problème. En effet, elle dispose dans son effectif de plusieurs « cadres » auxquels on ne peut pas confier de responsabilités, car ne détenant pas les aptitudes et les qualifications requises. Ce qui représente un véritable paradoxe ;
- ✓ Un système d'évaluation dans lequel l'incompétence, la contreperformance et l'insuffisance de rendement ne sont pas sanctionnées, même si elles sont constatées sur une longue période. Ce qui donne l'occasion à des salariés incompetents de se maintenir dans leurs positions pendant toutes leurs carrières ;
- ✓ Une Commission d'avancement sans véritables moyens d'actions, avec des attributions très réduites qui ne lui permettent que d'enregistrer en l'état les notes attribuées aux agents...

Toutefois, malgré ces limites qui peuvent être qualifiées de points faibles de ce système d'évaluation, il y a tout de même lieu de constater qu'il a des points forts tels que la forte

adhésion des employés de la Banque Centrale, même si ces derniers ont émis le souhait de son amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

La collecte des données a permis de recueillir les informations qui sont analysées au vu des hypothèses de l'étude. Ces analyses permettent de formuler les recommandations en fin de chapitre.

4.1. Présentation et interprétation des résultats

Cette section présente les caractéristiques des répondants, les résultats et l'interprétation des données de l'enquête.

4.1.1. Caractéristiques des répondants

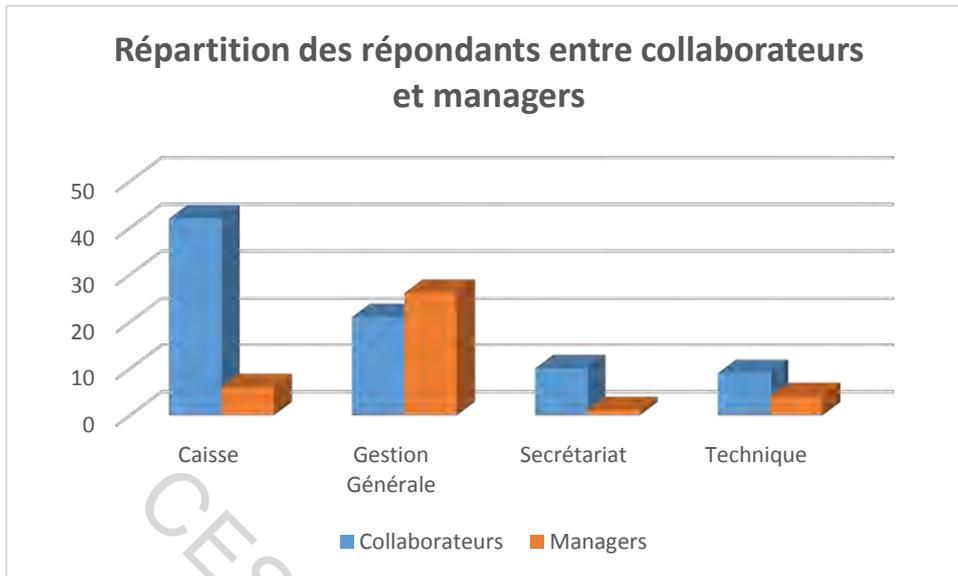
Comme indiqué dans l'échantillonnage, les répondants sont classés en deux (2) catégories : les Managers (évaluateurs) et les Collaborateurs (évalués).

Tableau 7 : Répartition des répondants entre évaluateurs et les évalués

Filière du répondant	Collaborateurs	Managers	Total
Caisse	42	06	48
Gestion Générale	21	26	47
Secrétariat	10	01	11
Technique	09	04	13
Total	82	37	119

La répartition des répondants entre évaluateurs et évalués fait ressortir une profonde disparité au niveau des filières Caisse et Secrétariat. Ce fait s'explique par la nature même de la structure organisationnelle de la Banque Centrale. Le taux d'encadrement est très faible au niveau de la première filière et la seconde, quant à elle, n'a pas pour vocation le management. La présente répartition est plus visible avec le diagramme ci-dessous (graphique 1).

Graphique 1 : Représentation des répondants entre collaborateurs et managers



Source : résultats de nos enquêtes

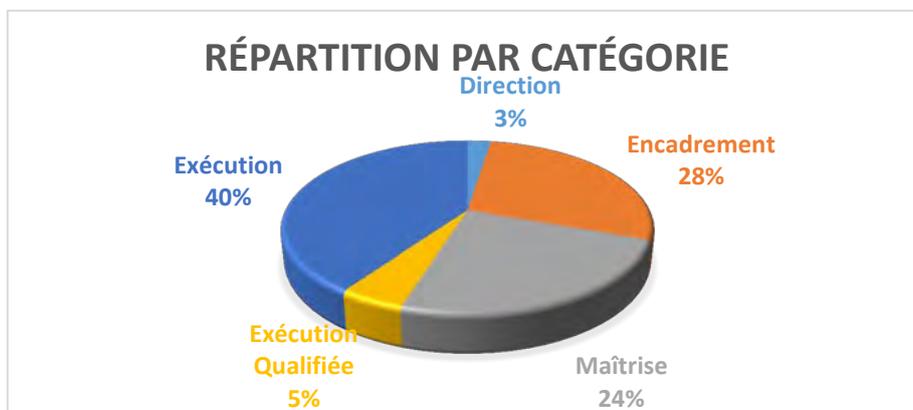
4.1.1.1. Caractéristiques des collaborateurs

Parmi les collaborateurs, ce sont quatre-vingt-deux (82) qui ont bien voulu répondre au questionnaire collaborateur. Leur répartition est la suivante :

a) Répartition des collaborateurs par catégorie

Les agents des catégories Exécution, Encadrement et Maîtrise ont le plus répondu au questionnaire collaborateur. En effet, 40,24% des répondants sont de la première catégorie, 28,05% de la deuxième et 24,39% de la dernière.

Graphique 2 : Représentation des collaborateurs par catégorie



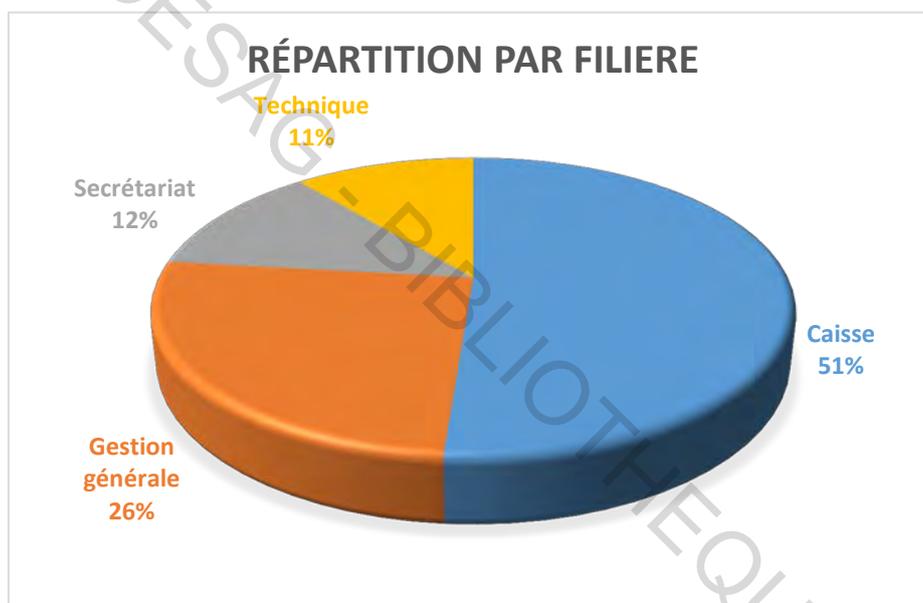
Source : résultats de nos enquêtes

La présence de la catégorie Direction dans la répartition, avec une proportion de 2,44% des répondants, s'explique par le fait que dans le plan de carrière de la Banque, les agents de la filière secrétariat peuvent évoluer jusqu'au grade d'Assistant de Direction Principal qui correspond, suivant l'équivalence des grades, à celui de Sous-directeur qui est de la catégorie Direction.

La catégorie Emplois de Service n'est pas représentée. Elle concerne des agents qui occupent des emplois de gardiens, de plantons et autres.

b) Répartition des collaborateurs par filière

Graphique 3 : Représentation des collaborateurs par filière



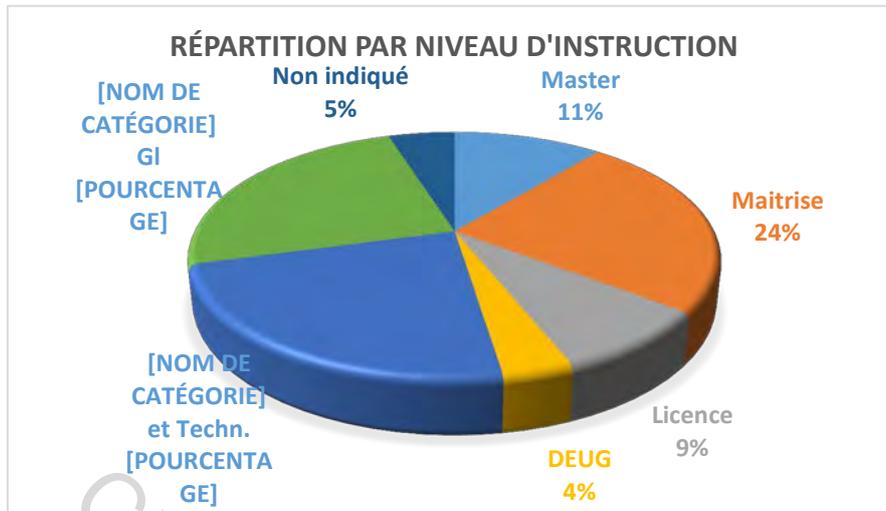
Source : résultats de nos enquêtes

Selon la nature de la filière, les répondants se répartissent comme suit : 51,22% sont de la Caisse ; 25,61% de la Gestion générale ; 12,20% du Secrétariat et 10,98% de la Technique.

c) Répartition des collaborateurs par niveau d'instruction

En fonction du niveau d'instruction, 47,57% des répondants ont un diplôme universitaire dont 10,98% le Master ; 24,39% la Maîtrise ; 08,54% la licence et 03,66% le DEUG. D'autres répondants sont des agents qui ont des diplômes d'études professionnelles et techniques (23,17%) et secondaire général (24,39%).

Graphique 4 : Représentation des collaborateurs par niveau d’instruction

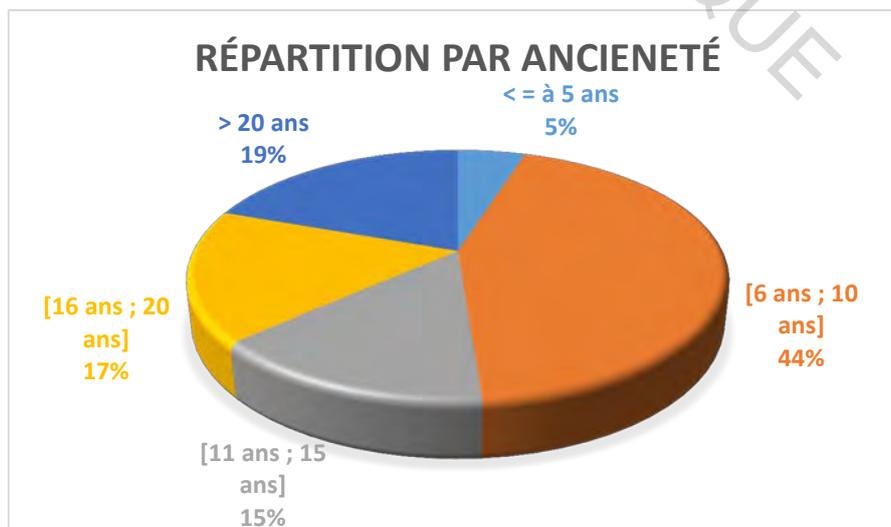


Source : résultats de nos enquêtes

a) Répartition des collaborateurs par ancienneté

Selon l’ancienneté, 4,88% des répondants ont une ancienneté inférieure ou égale à cinq (5) ans alors que 19,51% ont passé plus de vingt (20) ans dans l’Institution. La première tranche d’âge, les moins anciens, présentent l’avantage d’avoir un regard neuf sur le système actuel pendant que la deuxième tranche, les plus anciens, ont l’avantage d’une grande maîtrise dudit système. Les autres tranches ont une ancienneté comprise entre six (6) et vingt (20) ans.

Graphique 5 : Représentation des collaborateurs par ancienneté



Source : résultats de nos enquêtes

4.1.1.2. Caractéristiques des managers

Dans l'ensemble, trente-sept (37) managers ont bien voulu répondre au questionnaire. Conformément aux directives d'administration du « questionnaire manager », l'enquête par questionnaire se limitait aux Chefs de Services, Assistants et Directeurs. Les Directeurs Généraux qui ont pratiquement tous été présidents de la Commission d'Avancement, étaient quant à eux, soumis à un entretien. Ces évaluateurs concernés par l'enquête se répartissent ainsi par fonction, filière, niveau d'instruction et ancienneté suivant les tableaux et graphiques ci-après :

a) Répartition des managers par fonction

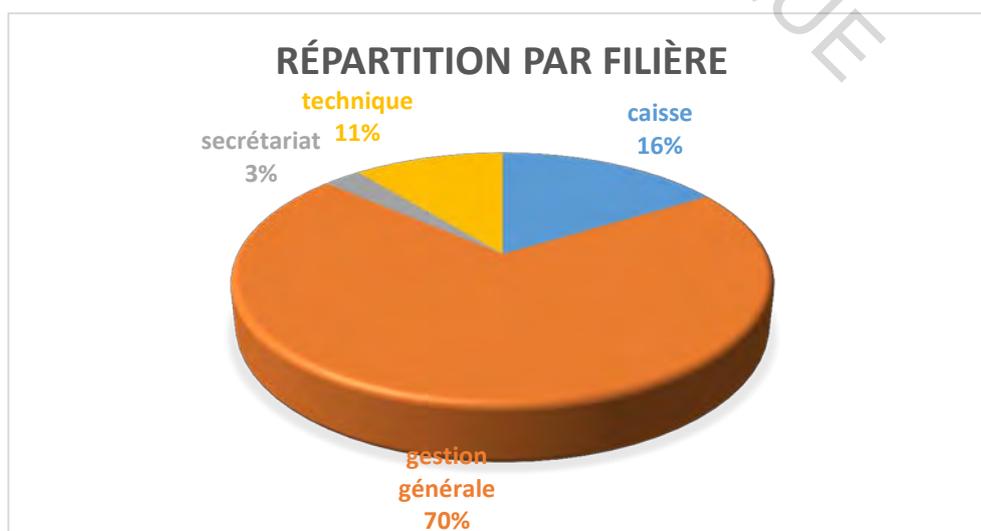
Tableau 8 : Répartition des managers par fonction

Fonction du répondant	Fréquence	Pourcentage
Chef de service	20	54,05%
Directeur/Assistant	17	45,95%
Total	37	100,00%

Selon la fonction, 54,05% des répondants sont des Chefs de Services et 45,95% sont des Directeurs et des Assistants. Il est à préciser que les Directeurs et les Assistants sont au même niveau de la chaîne d'évaluation.

a) Répartition des managers par filière

Graphique 6 : Représentation des managers par filière



Source : résultats de nos enquêtes

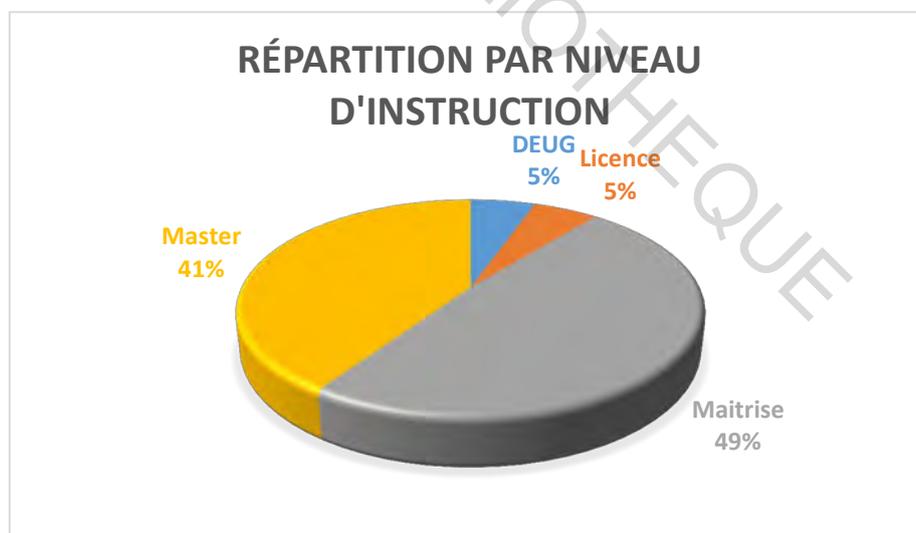
Dans la répartition par filière, la Gestion Générale représente 70,27% des évaluateurs questionnés. Cette importance s'explique par le fait que l'encadrement de la Banque Centrale est dominé en grande majorité par cette filière.

La faible représentation de la filière secrétariat s'explique quant à elle, par la nature même des emplois de cette filière qui sont des emplois de secrétariat. Cependant un poste d'encadrement existe dans la filière et son titulaire a participé aux enquêtes, il s'agit du Responsable du Service Secrétariat Central qui supervise trois (3) agents.

b) Répartition des managers par niveau d'instruction

Suivant le niveau d'instruction, les répondants sont dans la majeure partie, constitués de cadres ayant des diplômes de niveau Maîtrise (48,65%) et Master (40,54%). Toutefois, deux (2) des répondants ont un diplôme de niveau Bac + 3 et au tant ont un diplôme de niveau Bac + 2. Cet état de fait s'explique par l'une des insuffisances du système d'avancement qui fait qu'avec l'ancienneté, des agents peuvent se retrouver « cadre » sans toutefois en obtenir le diplôme ou la qualification.

Graphique 7 : Représentation des managers par niveau d'instruction



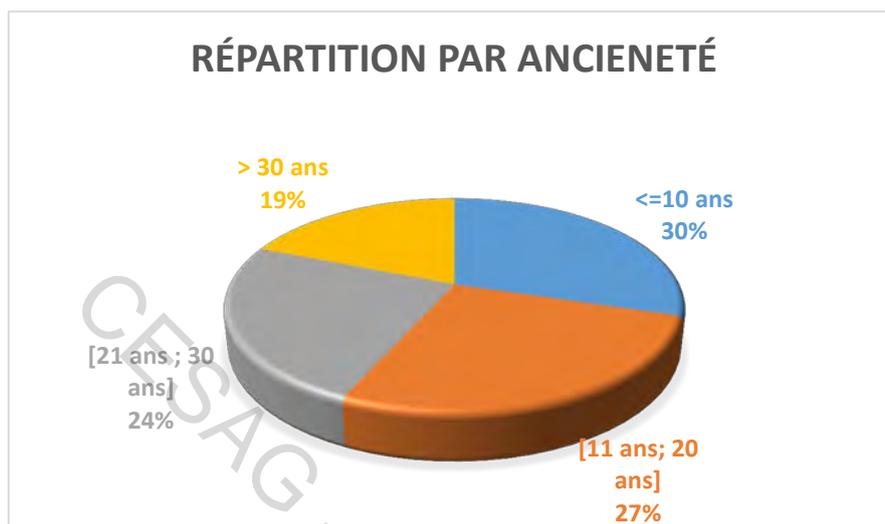
Source : résultats de nos enquêtes

c) Répartition des managers par ancienneté

En tenant compte du temps déjà mis au sein de la Banque Centrale, 29,73% des répondants ont une ancienneté de dix (10) ans ou moins. Cela s'explique par le fait que la Banque

Centrale ne recrute pas directement à des postes d'encadrement supérieur et les mécanismes d'évolution du plan de carrière en vigueur prévoient que pour occuper un poste du genre il faut avoir une certaine ancienneté au sein de la Banque.

Graphique 8 : Représentation des managers par ancienneté



Source : résultats de nos enquêtes

4.1.2. Présentation et interprétations des résultats

Au terme de l'identification des caractéristiques des répondants, cette section permet de présenter et d'interpréter les résultats de la collecte.

4.1.2.1. Résultats et interprétations du Questionnaire collaborateur

Le questionnaire auquel les collaborateurs ont bien voulu répondre est composé de vingt-trois (23) questions dont les résultats sont présentés ci-après :

QCA1. Vous faites-vous évaluer régulièrement ?

Tableau 9 : Résultats de la question QCA1

	Fréquence	Pourcentage
Oui	80	97,56%
NR	02	02,44%
Total	82	100%

La quasi-totalité des agents sont évalués. Ce résultat se justifie par le fait que la Direction des Ressources Humaines exige à tous les managers d'évaluer obligatoirement tous leurs collaborateurs.

QCA2. Souhaitez-vous être évalué ?

Tableau 10 : Résultats de la question QCA2

	Fréquence	Pourcentage
Oui	80	97,56%
Non	01	01,22%
NR	01	01,22%
Total	82	100%

La presque totalité des répondants (97,56%) souhaitent être évalués par leur hiérarchie, dénotant ainsi une forte adhésion des collaborateurs à l'évaluation du personnel.

QCA3. Si oui, pourquoi ; Si non, pourquoi ?

Tableau 11: Nombre de réponses de la question QCA3

	Fréquence	Pourcentage
répondus	70	87,50%
Non	10	12,50%
Total	80	100%

Parmi les 80 répondants qui ont exprimé le souhait d'être évalué, ce sont 87,50% qui ont évoqué les raisons. Ces raisons sont multiples et variées. Toutefois, les tendances ci-après se dégagent :

- ✓ Pour permettre une évolution de la carrière de l'agent ;
- ✓ Pour mesurer les performances de l'agent ;
- ✓ Pour combler les lacunes et corriger les imperfections de l'agent ;
- ✓ Pour pouvoir rétribuer chaque agent à sa juste valeur ;
- ✓ Pour connaître la valeur professionnelle de l'agent et son mérite...

Ces réponses traduisent la perception qu'ont les salariés qui est en rapport avec les objectifs de l'évaluation.

QCA4. Avez-vous été préparé à l'évaluation du personnel (à travers un séminaire, un atelier, un stage ou autre) ?

Tableau 12 : Résultats de la question QCA4

	Fréquence	Pourcentage
Oui	09	10,98%
Non	70	85,37%
NR	03	03,66%
Total	82	100%

S'agissant de la préparation à l'évaluation, seulement 10,98% des agents évalués affirment avoir été préparés à l'évaluation. Ces résultats démontrent que les collaborateurs se retrouvent dans un système qu'ils ne maîtrisent pas et se font évalués sans toutefois connaître les principes et méthodes d'évaluation du personnel.

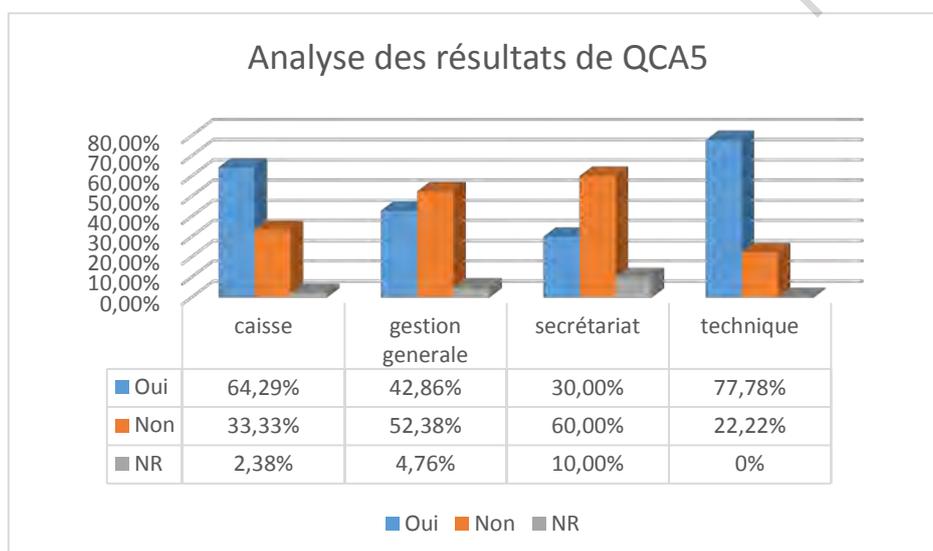
QCA5. Vous fixe-t-on des objectifs à atteindre pour la période d'évaluation ?

Tableau 13 : Résultats de la question QCA5

	Fréquence	Pourcentage
Oui	46	56,10%
Non	33	40,24%
NR	03	03,66%
Total	82	100%

Dans l'ensemble, seulement 56,10% affirment avoir des objectifs fixés pour la période d'évaluation. Toutefois, en affinant l'analyse, on se rend compte que, cette grande proportion de Oui est supportée par les agents de deux (2) filières (voir le graphique N° 9) :

Graphique 9 : Analyse des résultats de la question QCA5



Source : résultats de nos enquêtes

- ceux de la filière Caisse pour lesquels des normes⁹ journalières sont fixées (64,29% de Oui contre 33,33% de Non) et ;

- ceux de la filière Technique qui, pratiquement relèvent tous d'un seul département, la Direction des Systèmes d'Information et des Télécommunications (77,78% de Oui contre 22,22% de Non).

Ces résultats de la filière technique sont toutefois à relativiser à cause du fait qu'à l'exception du tri et du comptage, aucun mécanisme formel de fixation d'objectifs n'est institué. Les managers qui fixent des objectifs à leurs collaborateurs le font de leur propre gré et à leur propre guise.

Les résultats des répondants évoluant dans les autres filières indiquent clairement que la proportion d'agents pour lesquels des objectifs sont fixés est insignifiante par rapport à celle pour laquelle il n'y a pas d'objectifs. Ces résultats démontrent ainsi que ce ne sont pas les performances des collaborateurs qui sont évaluées avec ce système d'appréciation et du coup, il laisse une grande place à la subjectivité.

QCA6. Rencontrez-vous votre supérieur hiérarchique dans un entretien lors de l'évaluation ?

Tableau 14 : Résultats de la question QCA6

	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	28,05%
Non	57	69,51%
NR	02	02,44%
Total	82	100%

Pour ce qui est de l'entretien entre évaluateur et évalué, seul 28,05% des répondants affirment rencontrer leurs supérieurs dans le cadre de l'évaluation du personnel. Ce qui signifie que dans la majorité des cas d'évaluation, les collaborateurs n'ont pas l'occasion d'échanger avec leurs managers afin de s'exprimer sur leurs préoccupations en matière d'organisation du

⁹ Les normes sont de quatorze (14) paquets pour le tri et quarante (40) pour le comptage.

travail et de formation ou en cas de contreperformance, sur les motifs et raisons et les solutions à envisager.

QCA7. Etes-vous formellement informé de la note que votre supérieur hiérarchique vous attribue avant que la Commission d'Avancement n'examine votre fiche d'appréciation ?

Tableau 15 : Résultats de la question QCA7

	Fréquence	Pourcentage
Oui	47	57,32%
Non	35	42,68%
Total	82	100%

Une grande partie du personnel (42,68%) n'est pas formellement informée de la note du supérieur hiérarchique. En effet, seulement 57,32% le sont. Il faut d'ailleurs noter que cette importante proportion de Oui est composée de la filière Secrétariat qui a répondu à 80% de Oui. Ce qui paraît tout à fait normale s'il est tenu compte du fait qu'après appréciation des supérieurs, la fiche d'appréciation passe forcément par le secrétariat pour suivre le circuit de son traitement. Ces résultats prouvent que le droit de réponse des évalués, théoriquement prévu, par les procédures n'est pas tout à fait respecté.

QCA8. Pensez-vous que les critères d'évaluation actuels contenus dans la fiche d'appréciation sont adaptés à votre emploi ?

Tableau 16 : Résultats de la question QCA8

	Fréquence	Pourcentage
Oui	49	59,76%
Non	31	37,80%
NR	02	02,44%
Total	82	100%

Concernant la question d'adaptation des critères d'évaluation aux différents emplois, 59,76% des agents questionnés pensent qu'il y a effectivement adaptation alors que 37,80% pensent le contraire. De cette importante proportion de Oui, 71,43% des répondants relèvent de la filière Caisse qui sont, pour la plupart, des agents sans qualification, avec une faible capacité de compréhension et d'analyse. Une analyse plus approfondie de ces résultats, montre effectivement que 75,76% des agents d'Exécution, 75% des agents d'Exécution qualifiée et 60% des agents de Maîtrise estiment que les critères d'évaluation sont adaptés. Cependant,

concernant ceux de la catégorie Encadrement qui ont un niveau élevé de compréhension et d'analyse, seulement 34,78% estiment que les critères d'évaluation sont adaptés. Ces résultats montrent que les collaborateurs ayant une capacité de compréhension et d'analyse élevée estiment que les critères d'évaluation ne tiennent pas compte de la spécificité des emplois et par conséquent, ils ne sont pas évalués par rapport à l'exercice de leur emploi.

QCA9. Pensez-vous que l'actuel système d'évaluation impacte votre évolution de carrière ?

Tableau 17 : Résultats de la question QCA9

	Fréquence	Pourcentage
Oui	43	52,44%
Non	37	45,12%
NR	02	02,44%
Total	82	100%

S'agissant d'impact sur la carrière, 52,44% des répondants pensent que l'évaluation a un impact sur leur carrière alors que 45,12% pensent le contraire. Ces résultats montrent que près de la moitié des collaborateurs interrogés trouvent que l'évaluation n'impacte pas leur évolution de carrière alors qu'en réalité c'est le contraire. Cela veut dire que pour cette importante proportion d'individus sondés, l'évaluation du personnel n'est qu'un effet de mode qui n'a, pour eux, aucune finalité.

QCA10. Si oui, ? positivement / ___ / négativement / ___ /

Tableau 18 : Résultats de la question QCA10

	Fréquence	Pourcentage
Positivement	28	65,12%
Négativement	15	34,88%
Total	43	100%

Parmi ceux qui pensent que l'évaluation a un impact sur l'évolution de carrière, 65,12% (seulement 35% des collaborateurs ayant répondu) pensent que cet impact est positif. Par ailleurs, 34,88% pensent que l'évaluation impacte négativement leur évolution de carrière. Cela signifie pour ceux-là que l'évaluation du personnel les empêche d'évoluer selon leur souhait ou leur mérite alors que ce n'est pas le cas.

Les résultats de cette question ainsi que ceux de la précédente démontrent l'insuffisance ainsi que la nécessité de communiquer sur les mécanismes, les principes et les enjeux de l'évaluation qui impactent forcément la carrière.

QCA11. Jugez-vous que l'évaluation a un impact sur votre performance et votre comportement au travail ?

Tableau 19 : Résultats de la question QCA11

	Fréquence	Pourcentage
Oui	54	65,85%
Non	26	31,71%
NR	02	02,44%
Total	82	100%

Dans l'ensemble, l'évaluation a un impact sur la performance et le comportement au travail de 65,85% des répondants contre 31,71% qui pensent le contraire. Ce qui signifie qu'une grande proportion des répondants mesure l'importance de l'évaluation du personnel dans l'accomplissement des missions qui leur sont assignées. Par contre, une proportion non moins importante (près d'un tiers) n'admet pas le fait que l'évaluation doit impacter la performance et le comportement au travail.

QCA12. Pensez-vous que vos préoccupations en matière de formation sont prises en compte par votre hiérarchie ?

Tableau 20 : Résultats de la question QCA12

	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	23,17%
Non	60	73,17%
NR	03	03,66%
Total	82	100%

La majorité des répondants (73,17%) estiment que leurs préoccupations en matière de formation ne sont pas prises en compte lors de l'évaluation.

Ces résultats montrent donc que les besoins en formation ne sont pas évalués et qu'en cas de contreperformance, la piste d'insuffisance de compétences n'est pas explorée. Par conséquent le lien fondamental entre l'évaluation du personnel et l'identification des besoins en formation n'est pas établi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QCA13. Pensez-vous que vos préoccupations en matière de mobilité sont prises en compte par votre hiérarchie ?

Tableau 21 : Résultats de la question QCA13

	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	26,83%
Non	54	65,85%
NR	06	07,32%
Total	82	100%

Dans l'ensemble, les préoccupations en matière de mobilité ne sont pas examinées par les managers. En effet, seulement 26,83% estiment que leurs préoccupations sont prises en compte par la hiérarchie.

Par conséquent, le lien entre l'évaluation du personnel et la mobilité des collaborateurs n'est pas nécessairement établi.

QCA14. Pensez-vous que vos préoccupations en matière de promotion sont prises en compte par votre hiérarchie ?

Tableau 22 : Résultats de la question QCA14

	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	25,61%
Non	57	69,51%
NR	04	04,88%
Total	82	100%

Concernant la promotion, 69,51% des répondants estiment que leurs préoccupations ne sont pas prises en compte par la hiérarchie. Ces résultats confirment l'avis du DRH qui, dans son entretien estime que les promotions ne sont pas basées sur les résultats de l'évaluation. Par conséquent, le lien entre l'évaluation du personnel et les promotions des collaborateurs n'est également pas établi.

QCA15. Les résultats publiés par la Commission d'Avancement reflètent-ils ce que vous espérez ?

Tableau 23 : Résultats de la question QCA15

	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	40,24%
Non	47	57,32%
NR	02	02,44%
Total	82	100%

Pour cette question, seulement 40,24% pensent que les résultats publiés par la Commission d'Avancement reflètent leur espérance contre 57,32% qui pensent le contraire. En se référant aux réponses de la question QCA7, relative à la connaissance de la note attribuée par les supérieurs hiérarchiques, il ressort que les collaborateurs ne sont pas impliqués dans toutes les étapes de la notation et que si l'occasion leur était donnée, ils auraient contredit leur supérieur afin d'obtenir la correction de leur note finale.

QCA16. Etes-vous satisfait de l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG ?

Tableau 24 : Résultats de la question QCA16

	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	36,59%
Non	51	62,20%
NR	01	01,22%
Total	82	100%

Ces résultats montrent que seuls 36,59% des répondants sont satisfaits de l'actuel système d'appréciation et de notation du personnel alors que plus de la moitié (62,20%) ne le sont pas. Ceci démontre l'absence de satisfaction et la désaffection du personnel pour ce qui concerne l'évaluation du personnel et son souhait ardent de voir améliorer l'actuel système.

QCB1. Souhaiteriez-vous que l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG soit amélioré ?

Tableau 25: Résultats de la question QCB1

	Fréquence	Pourcentage
Oui	81	98,78%
Non	01	01,22%
Total	82	100%

La presque totalité des répondants (98,78%) souhaitent l'amélioration de l'actuel système d'évaluation du personnel. Ceci confirme donc la nécessité pressante d'une amélioration.

QCB2. Pensez-vous que le système d'évaluation devrait être basé sur la fixation d'objectifs ?

Tableau 26 : Résultats de la question QCB2

	Fréquence	Pourcentage
Oui	75	91,46%
Non	04	04,88%
NR	03	03,66%
Total	82	100%

S'agissant de l'avis des collaborateurs sur la fixation d'objectifs, 91,46% des répondants pensent que le système d'évaluation devrait être basé sur la fixation d'objectifs contre seulement 04,88% qui pensent le contraire. Ce qui permet d'en déduire que la quasi-totalité des collaborateurs sont favorables à un système d'évaluation basé sur la fixation d'objectifs et pourraient y adhérer.

QCB3. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation entre vous et votre supérieur ?

Tableau 27 : Résultats de la question QCB3

	Fréquence	Pourcentage
Oui	70	85,37%
Non	09	10,98%
NR	03	03,66%
Total	82	100%

Selon ces résultats, 85,37% des collaborateurs estiment nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation avec la hiérarchie. Ce qui prouve qu'une grande proportion des répondants reconnaissent le bienfondé de l'entretien d'évaluation et y adhèrent.

QCB4. Pensez-vous qu'il soit nécessaire que vous soyez formellement informé de la note que votre supérieur vous a attribuée avant que la Commission d'Avancement n'examine votre fiche d'appréciation ?

Tableau 28 : Résultats de la question QCB4

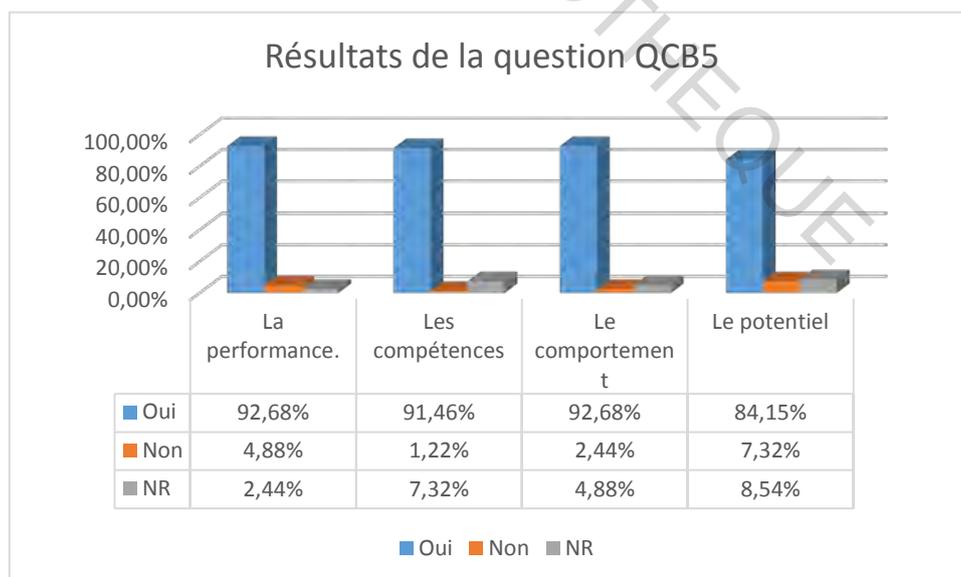
	Fréquence	Pourcentage
Oui	71	86,59%
Non	11	13,41%
Total	82	100%

La majorité des collaborateurs (86,59%) jugent nécessaire d'être formellement informé de la note des supérieurs hiérarchiques avant l'examen de la fiche d'appréciation par la Commission d'Avancement. Cette situation interpelle les responsables de l'évaluation sur le respect de la procédure invitant les managers à faire approuver leur évaluation par les collaborateurs.

QCB5. Selon vous, sur quel objet devrait porter l'évaluation

Les résultats montrent que les collaborateurs seraient d'avis et adhéreraient à un système d'évaluation qui prend en compte tous ces quatre (4) objets. Toutefois, le graphique 10 montre, par ordre de priorité, que ce sont la performance et le comportement qui viennent en tête avec 92,68% pour chacun des deux (2) objets ; ensuite viennent les compétences (91,46%) et enfin, le potentiel (84,15%).

Graphique 10 : Résultats de la question QCB5



Source : résultats de nos enquêtes

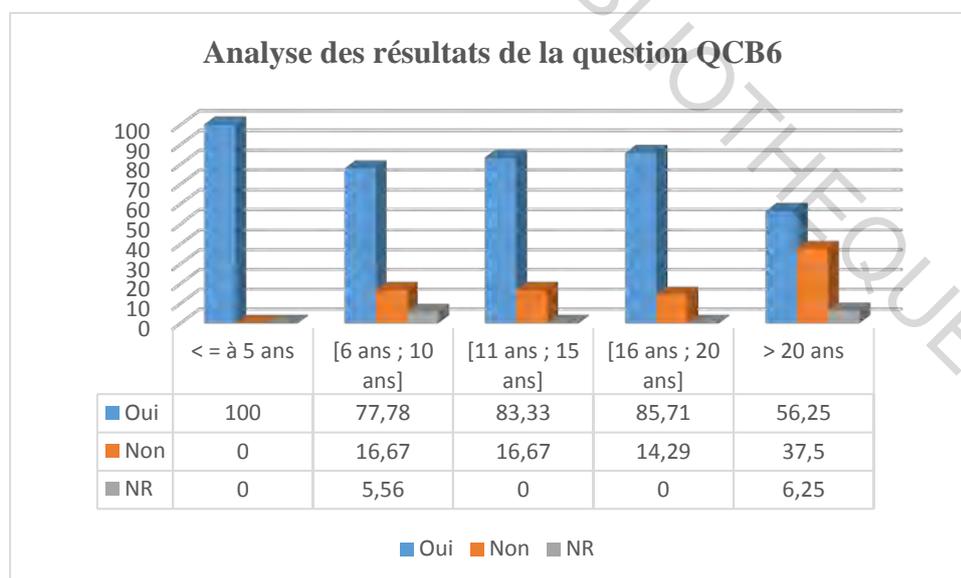
QCB6. Pensez-vous que les critères d'évaluation doivent être fonction du métier que vous exercez ?

Tableau 29 : Résultats de la question QCB6

	Fréquence	Pourcentage
Oui	63	76,83%
Non	16	19,51%
NR	03	03,66%
Total	82	100%

La majorité des répondants (76,83%) est favorable à l'adaptation des critères d'évaluation aux différents métiers exercés. Une analyse plus approfondie de ces résultats montre (voir *Graphique N° 11*) que cette proportion est beaucoup plus importante chez les collaborateurs les moins anciens (100% chez ceux qui ont une ancienneté inférieure ou égale à 5 ans ; 77,78% chez ceux qui ont une ancienneté comprise entre 6 et 10 ans et 83,33% chez ceux qui ont une ancienneté comprise entre 11 et 15 ans) alors qu'elle est relativement plus bas chez ceux qui sont les plus anciens (56,25% pour ceux ayant plus de 20 ans d'ancienneté).

Graphique 11 : Analyse des résultats de la question QCB6



Source : résultats de nos enquêtes

QCB7. Pensez-vous qu'il soit nécessaire que vous soyez préparé à l'évaluation du personnel ?

Tableau 30 : Résultats de la question QCB7

	Fréquence	Pourcentage
Oui	62	75,61%
Non	17	20,73%
NR	03	03,66%
Total	82	100%

S'agissant de la préparation à l'évaluation, 75,61% des collaborateurs estiment nécessaire de préparer le personnel à l'évaluation. Ces résultats démontrent la forte nécessité de préparer les collaborateurs à l'évaluation du personnel.

QCB8. Quelles autres informations allant dans le sens de l'amélioration de l'actuel système d'évaluation souhaiteriez-vous donner ?

Les réponses apportées à cette question (facultative) pour laquelle plus de la moitié des collaborateurs (62,20%) se sont prononcés, sont pratiquement dans leur majorité, des propositions déjà citées dans les questions précédentes. Toutefois, d'autres propositions sont apportées. Ce sont, entre autres :

- ✓ Récompenser les meilleurs travailleurs ;
- ✓ Changer le plan de carrière ;
- ✓ Prendre en compte l'aspect leadership dans l'évaluation ;
- ✓ Prévoir une évaluation à mi-parcours...

4.1.2.2. Résultats et interprétations du Questionnaire manager

Le « questionnaire manager » est quant à lui composé des vingt-quatre (24) questions auxquelles les managers ont bien voulu répondre. Les réponses à ces questions sont présentées à travers les tableaux, graphiques et commentaires ci-après :

QMA1. Evaluez-vous régulièrement vos collaborateurs ?

Tableau 31 : Résultats de la question QMA1

	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	91,89%
NR	03	08,11%
Total	37	100%

La quasi-totalité des managers évaluent leurs collaborateurs. Ce résultat se justifie, à l'image de la QCA1, par le fait que la Direction des Ressources Humaines exige à tous les managers d'évaluer obligatoirement leurs collaborateurs.

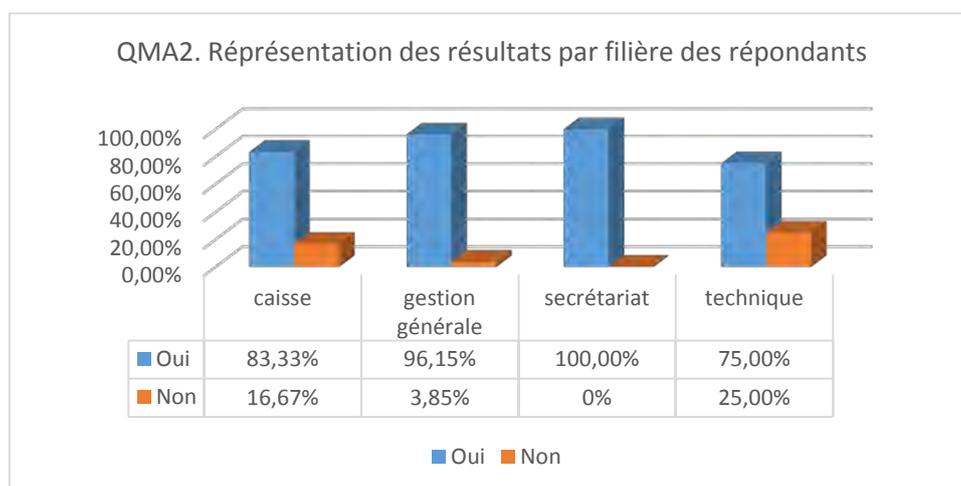
QMA2. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'évaluer vos collaborateurs ?

Tableau 32 : Résultats de la question QMA2

	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	91,89%
Non	03	08,11%
Total	37	100,00%

La majorité des managers (91,89%) pensent qu'il est nécessaire d'évaluer leurs collaborateurs. En approfondissant l'analyse (voir graphique N° 12), il ressort que cette grande proportion est supportée par la filière Gestion Générale qui constitue presque les trois quarts de l'échantillon (70,27%) et qui a répondu à 96,15% de Oui. Ces résultats permettent d'observer que les évaluateurs, dans leur grande majorité, comprennent la nécessité d'évaluer leurs collaborateurs.

Graphique 12 : Analyse des résultats de la question QMA2



Source : résultats de nos enquêtes

QMA3. Avez-vous été préparé à l'évaluation des collaborateurs (à travers un séminaire, un atelier, un stage ou autre) ?

Tableau 33 : Résultats de la question QMA3

	Fréquence	Pourcentage
Oui	06	16,22%
Non	29	78,38%
NR	02	05,41%
Total	37	100,00%

Pour ce cette question, seulement 16,22% ont été préparé à l'évaluation des collaborateurs contre 78,38% qui n'ont pas été préparé à cet effet. Ces résultats démontrent le manque de préparation des évaluateurs à l'activité d'évaluation et présentent les difficultés auxquelles ils sont confrontés, ainsi que les conséquences de ces difficultés sur l'évolution de la carrière des collaborateurs.

QMA4. Fixez-vous à vos collaborateurs des objectifs à atteindre pour la période d'évaluation ?

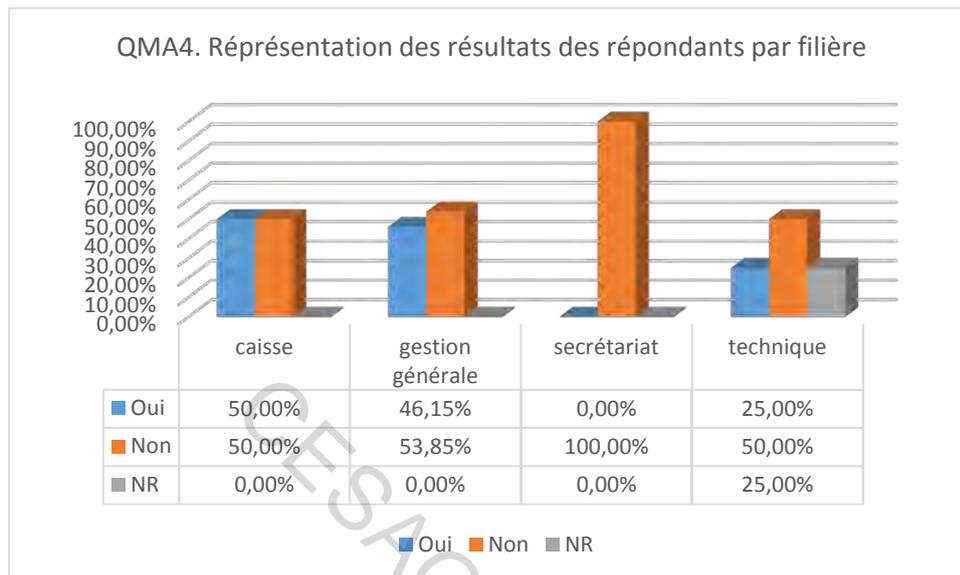
Tableau 34 : Résultats de la question QMA4

	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	43,24%
Non	20	54,05%
NR	01	02,70%
Total	37	100,00%

Concernant la fixation d'objectifs aux collaborateurs, 43,24% affirment fixer des objectifs contre 54,05% qui affirment ne pas en fixer. En affinant l'analyse de ces résultats (*voir graphique N° 13*), il ressort que la proportion de Oui la plus élevée se retrouve au niveau de la filière Caisse (50% de Oui contre 50% de Non). Or, comme pour les collaborateurs, ce résultat pour, cette filière, se justifie par la fixation des normes journalières pour le tri et le comptage.

Ces résultats démontrent l'absence de repères objectifs pour les managers dans l'évaluation de leurs collaborateurs. Ce qui pourrait occasionner une grande dose de subjectivité dans l'évaluation et, entraîner une surévaluation des uns et une sous-évaluations des autres, qui a pour conséquence directe des frustrations dans les effectifs.

Graphique 13 : Analyse des résultats de la question QMA4



Source : résultats de nos enquêtes

QMA5. Effectuez-vous un entretien avec vos collaborateurs lors de l'évaluation ?

Tableau 35 : Résultats de la question QMA5

	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	35,14%
Non	24	64,86%
Total	37	100,00%

Seulement 35,14% des répondants rencontrent leurs collaborateurs dans un entretien alors que 64,86% ne le font pas. Ce qui signifie que l'une des finalités recherchées par l'évaluation du personnel, à savoir, la création d'un espace formel de dialogue entre manager et collaborateur, n'est pas atteinte par l'actuel système d'évaluation du personnel.

QMA6. Vos collaborateurs sont-ils formellement informés de la note que vous leur attribuez avant que la Commission d'Avancement n'examine leur fiche d'appréciation ?

Tableau 36 : Résultats de la question QMA6

	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	83,78
Non	5	13,51
NR	1	2,7

Total	37	100,00
--------------	-----------	---------------

Sur la question, 83,78% des managers affirment informer leurs collaborateurs de leur note avant l'examen de leur fiche par la Commission d'Avancement contre 13,51% qui ne le font pas. Cette grande proportion de Oui est plus élevée chez les chefs de Service (90%). Cependant, faut-il rappeler que ni la note attribuée par le Chef de Service, ni celle du Directeur n'est validée par la Commission d'Avancement. Ce qui signifie que malgré ces résultats, les collaborateurs n'ont aucune idée de leur évaluation avant l'examen de leur fiche par la Commission d'Avancement.

QMA7. Pensez-vous que les critères d'évaluation actuels contenus dans les fiches d'appréciation sont adaptés au métier de vos collaborateurs ?

Tableau 37 : Résultats de la question QMA7

	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	29,73%
Non	24	64,86%
NR	02	05,41%
Total	37	100,00%

En dépit de la satisfaction de la majorité des collaborateurs (60%) sur l'adaptation des critères d'évaluation, seulement 29% des managers pensent que les critères sont adaptés à leurs différents métiers alors que 64,86% pensent qu'ils ne le sont pas. Ces résultats démontrent, comme chez les collaborateurs, que les critères d'évaluation ne tiennent pas compte de la spécificité des emplois et par conséquent, les collaborateurs ne sont pas évalués par rapport au travail qu'ils effectuent.

QMA8. L'actuel système d'évaluation a-t-il un impact considérable sur le comportement et la performance de vos collaborateurs ?

Tableau 38 : Résultats de la question QMA8

	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	37,84%
Non	23	62,16%
Total	37	100,00%

S'agissant de cette question, 37,84% des répondants estiment que l'évaluation a un impact considérable sur le comportement et la performance des collaborateurs alors que 62,16% estiment le contraire. Ces résultats démontrent que, pour une grande partie des managers, le

Le système actuel d'évaluation du personnel n'a pas d'effets sur des dimensions importantes de l'évaluation, à savoir l'amélioration de comportement et l'optimisation des performances des collaborateurs.

QMA9. Si oui, ? positivement /___/ négativement /___/

Tableau 39 : Résultats de la question QMA9

	Fréquence	Pourcentage
Positivement	12	85,71%
Négativement	02	14,29%
Total	14	100,00%

La majorité (85,71%) de ceux qui pensent que l'évaluation impacte le comportement et la performance estiment cet impact est positif. Ces résultats démontrent que, même si la proportion est faible, certains managers pensent que l'effet induit par l'évaluation du personnel est contraire à celui attendu.

QMA10. Lors de l'appréciation de vos collaborateurs, ne pensez-vous pas être, par moment, influencé par certains facteurs de l'environnement ?

Tableau 40 : Résultats de la question QMA10

	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	54,05%
Non	16	43,24%
NR	01	02,70%
Total	37	100,00%

Dans l'ensemble, 54,05% affirment être influencés par des facteurs environnementaux contre 43,24% qui affirment le contraire. Ces résultats dénotent de la forte subjectivité dans l'évaluation du personnel à travers ce système actuel ainsi que la nécessité de fixer de repères objectifs pour les évaluateurs.

QMA10 bis. Si oui, lesquels ?

L'influence est pour la plupart des cas liée à l'absence d'objectifs préalablement fixés, à des facteurs d'ordre social tels que les liens de parenté ou des affinités créées par une longue durée de collaboration ou encore à certaines autres pratiques de l'Institution.

QMA11. Lors de l'appréciation de vos collaborateurs, appréciez-vous leurs besoins en formations ?

Tableau 41 : Résultats de la question QMA11

	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	86,49%
Non	04	10,81%
NR	01	02,70%
Total	37	100,00%

Lors de l'appréciation, 86,49% des managers évaluent les besoins en formation de leurs collaborateurs contre seulement 10,81% qui ne les évaluent. Cette importante proportion s'explique par le fait que la fiche d'appréciation et de notation contient une rubrique dédiée à l'évaluation des besoins en formation des collaborateurs.

QMA12. Si oui, faites-vous le suivi pour que les besoins identifiés soient satisfaits ?

Tableau 42 : Résultats de la question QMA12

	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	50,00%
Non	16	50,00%
Total	32	100,00%

Parmi ceux qui ont affirmé évaluer les besoins en formation de leurs collaborateurs, seulement 50% font le suivi pour leur satisfaction.

Les résultats de la présente question et ceux de la précédente démontrent que même si les besoins en formation des collaborateurs sont évalués, le suivi pour leur satisfaction fait défaut.

QMA13. Pensez-vous être suffisamment outillé pour évaluer vos collaborateurs ?

Tableau 43 : Résultats de la question QMA13

	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	32,43%
Non	25	67,57%
Total	37	100,00%

Dans l'ensemble, 32,43% affirment être suffisamment outillés pour évaluer leurs collaborateurs contre 67,57% qui pensent ne pas l'être. Ces résultats démontrent que les managers ont des lacunes et des insuffisances en techniques d'évaluation et du coup, l'évaluation qu'ils font de leurs collaborateurs pourrait être biaisée.

QMA14. Quelles autres difficultés rencontrez-vous dans le cadre de l'appréciation de vos collaborateurs avec l'actuel système de notation ?

Les difficultés relevées à ce niveau ont déjà été indiquées dans les réponses des questions précédentes.

QMA15. Etes-vous satisfait de l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG ?

Tableau 44 : Résultats de la question QMA15

	Fréquence	Pourcentage
Oui	07	18,92%
Non	27	72,97%
NR	03	08,11%
Total	37	100,00%

Pour ce qui est de la satisfaction globale du système d'évaluation du personnel du Cadre Commun de la BCRG, seuls 18,92% affirment être satisfaits contre 72,97% qui ne le sont pas. Ces résultats prouvent l'insatisfaction du personnel pour ce système.

QMB1. Souhaiteriez-vous que l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG soit amélioré ?

Tableau 45 : Résultats de la question QMB1

	Fréquence	Pourcentage
Oui	35	94,59%
Non	02	05,41%
Total	37	100,00%

La presque totalité des répondants (94,59%) répondants souhaitent que l'actuel système d'évaluation du personnel du Cadre Commun soit amélioré. Ces résultats prouvent la nécessité et la volonté des salariés de procéder à l'amélioration de ce système pour les managers. Ceci se confirme par les entretiens effectués, qui donnent comme motifs les éléments suivants :

- l'inadaptation des fiches aux catégories et aux agents ;
- l'absence d'objectifs bien définis et d'entretien d'évaluation ;
- la complaisance, le laxisme et le manque de rigueur et d'objectivité de certains évaluateurs ;
- l'inadéquation entre les appréciations effectuées et les notes attribuées ;

- le fait que les critères de notation sont d'ordre trop général et non mesurables...

QMB2. Pensez-vous que le système d'évaluation devrait être basé sur la fixation d'objectifs ?

Tableau 46 : Résultats de la question QMB2

	Fréquence	Pourcentage
Oui	35	94,59%
Non	02	05,41%
Total	37	100,00%

A l'image de la question précédente, 94,59% des répondants pensent que l'actuel système d'évaluation du personnel du Cadre Commun devrait-être basé sur la fixation d'objectifs. Ces résultats, appuyés par ceux des cadres interviewés qui ont unanimement opté pour la fixation d'objectifs, démontrent la nécessité pour les managers de passer à un système d'évaluation basé sur la fixation d'objectifs aux collaborateurs.

QMB3. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation entre vous et vos collaborateurs ?

Tableau 47 : Résultats de la question QMB3

	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	78,38%
Non	07	18,92%
NR	01	02,7%
Total	37	100,00%

Concernant cette question, 78,38% des managers jugent nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation entre manager et collaborateur. Ces résultats démontrent que les managers ont conscience de la nécessité de procéder à un entretien d'évaluation. Ce qui a d'ailleurs été recommandé dans le cadre des entretiens.

QMB4. Pensez-vous qu'il soit nécessaire que vos collaborateurs soient formellement informés de la note que vous leur avez attribuée avant que la Commission d'Avancement n'examine leurs fiches d'appréciation ?

Tableau 48 : Résultats de la question QMB4

	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	91,89%
Non	03	08,11%
Total	37	100,00%

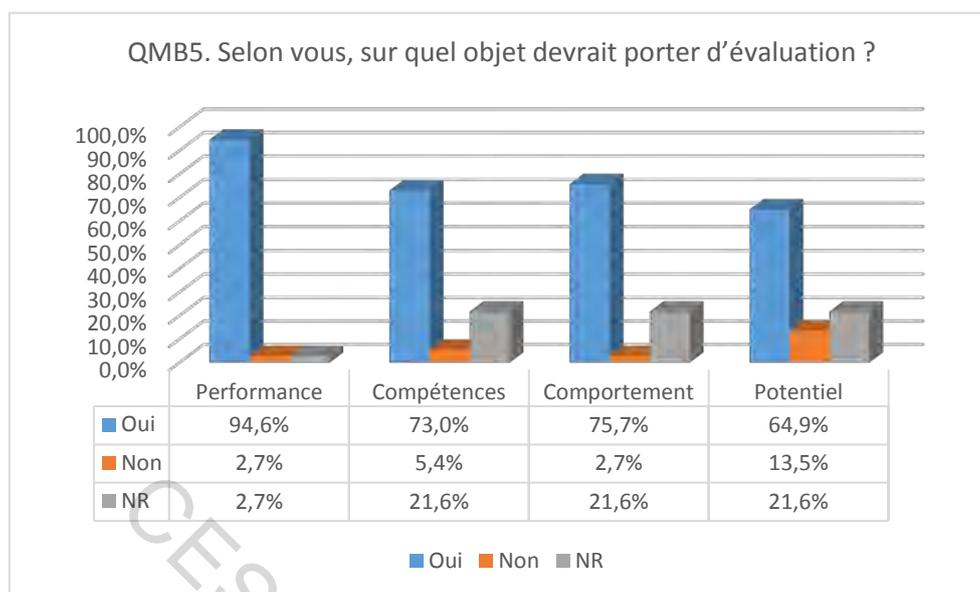
La majorité des répondants (91,89%) estiment nécessaire que les collaborateurs soient formellement informés de leurs notes avant l'examen de leurs fiches par la Commission d'Avancement. Ces résultats prouvent que les managers ont la volonté de partager leur appréciation avec les collaborateurs.

QMB5. Selon vous, sur quel objet devrait porter d'évaluation ?

La majorité des managers estiment que l'évaluation devrait porter sur tous les quatre (4) objets. En effet, la performance a été optée par 94,59% des répondants, les compétences par 72,97%, le Comportement par 75,68% et le potentiel par 64,86% des répondant.

Ces résultats démontrent, à l'image de ceux des collaborateurs, que les managers aussi seraient d'accord et adhèreraient à un système d'évaluation qui prend en compte tous ces quatre (4) objets. L'ordre de priorité des objets est aussi identique à celui des collaborateurs, d'abord la performance, puis le comportement, ensuite les compétences et enfin le potentiel. C'est aussi l'avis des cadres interviewés.

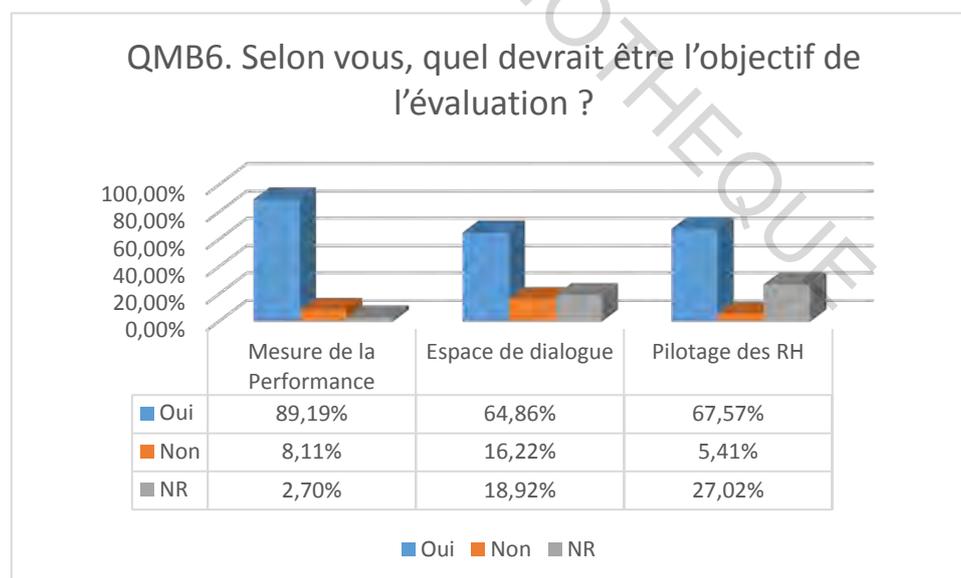
Graphique 14 : Résultats de la question QMB5



Source : résultats de nos enquêtes

QMB6. Selon vous, quel devrait être l'objectif de l'évaluation ?

Graphique 15 : Résultats de la question QMB6



Source : résultats de nos enquêtes

La majorité des managers estiment que l'évaluation pourrait avoir pour finalité tous les trois (3) éléments suivants. La mesure de la performance est optée par 89,19% des évaluateurs, la

création d'un espace formel de dialogue est quant à elle optée par 64,86% évaluateurs et en fin, 67,57% pour le pilotage des ressources humaines.

Ces résultats indiquent que les managers opteraient plus pour un système d'évaluation qui a pour finalité la mesure de la performance. Toutefois, ils ne seraient pas, non plus, contre un système qui prendrait en compte les deux (2) autres finalités. Cet avis est d'ailleurs partagé par l'ensemble des cadres interviewés et confirmé par les résultats de la question QMB3 relative à l'instauration d'un entretien d'évaluation.

QMB7. Pensez-vous que les critères d'évaluation doivent être fonction du métier exercé par chaque collaborateur ?

Tableau 49 : Résultats de la question QMB7

	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	81,08%
Non	05	13,51%
NR	02	05,41%
Total	37	100,00%

Dans l'ensemble, 81,08% pensent que les critères d'évaluations doivent dépendre du métier exercé par les collaborateurs. Quant aux entretiens réalisés avec les cadres, l'ensemble des interviewés ont souhaité que les fiches soient adaptées tout en tenant compte des métiers des collaborateurs.

Ces résultats indiquent que les managers adhèreraient à un changement des critères contenus actuellement dans les fiches d'appréciation et à leur adaptation aux différents métiers des collaborateurs.

QMB8. Pensez-vous qu'il soit nécessaire de vous former en techniques et outils d'évaluation du personnel ?

Tableau 50 : Résultats de la question QMB8

	Fréquence	Pourcentage
Oui	36	97,30%
Non	01	02,70%
Total	37	100,00%

Presque tous les managers (97,30%) jugent nécessaire de bénéficier d'une formation en techniques et outils d'évaluations. Ces résultats démontrent le besoin de renforcement de capacités des managers en matière d'évaluation du personnel.

QMB9. Quelles autres informations allant dans le sens de l'amélioration de l'actuel système d'évaluation souhaiteriez-vous donner ?

Les réponses à cette question n'ont pas permis de collecter d'informations supplémentaires dans la mesure où toutes les réponses données sont relatives aux questions déjà posées dans le questionnaire.

En somme, ce sont ces données qui sont traitées dans le cadre de la présente étude. Leur analyse est effectuée dans la prochaine section.

4.2. Analyse des résultats au vu des hypothèses

Cette section analyse les résultats précédents au vu des hypothèses d'étude.

4.2.1. Au vu de l'hypothèse 1 : « Des activités clés du processus d'évaluation ne sont pas effectuées ».

L'analyse de ces résultats permet de ressortir les éléments d'appréciation ci-après :

- ✓ Ni les managers, ni les collaborateurs n'ont été préparés à l'évaluation du personnel. De ce fait, ils ne maîtrisent pas tous les aspects de ce processus et le mènent donc, avec assez de difficultés, d'incertitudes et de risques. Or, l'évaluation du personnel est très délicate et nécessite une préparation adéquate des acteurs. Donc, c'est une activité clé de l'évaluation du personnel qui n'est pas effectuée. Ceci est mis en évidence par les résultats des questions QCA4 chez les collaborateurs et QMA3 chez les managers ;
- ✓ La plupart des managers ne fixent pas d'objectifs à leurs collaborateurs et ne suscitent aucune émulation. Du coup, ils font le pilotage à vue. En plus, il faut préciser que l'absence d'objectifs fixés ouvre une grande voie à la subjectivité dans la notation. D'ailleurs, en se référant à la définition même de l'évaluation, il ressort que c'est cette fixation d'objectifs qui donne à l'évaluation tout son sens. Ainsi donc, c'est une autre activité clé de l'évaluation qui est ignorée par le système actuel d'évaluation du

personnel. Ceci a été démontré par les résultats des questions QCA5 chez les collaborateurs et QMA4 chez les managers ;

- ✓ Les managers ne rencontrent pas leurs collaborateurs lors de l'évaluation. Ainsi, aucun dialogue formel qui leur permet de s'exprimer n'est instauré. L'absence d'entretien d'évaluation constitue alors un biais de taille car, ne permettant pas à une des parties prenantes d'y participer de façon active et, du coup, l'une des principales finalités de l'évaluation est compromise. Celle de la création d'un espace formel de dialogue entre manager et collaborateur. Ceci est prouvé par les résultats des questions QCA6 et QCA7 chez les collaborateurs et QMA5 et QMA6 chez les managers.

Les éléments d'appréciation ci-dessus permettent de **confirmer ainsi cette première l'hypothèse spécifique selon laquelle, des activités clés du processus d'évaluation ne seraient pas effectuées.**

4.2.2. Au vu de l'hypothèse 2 : « Les fiches d'appréciation et de notation sont inadaptées aux métiers des employés ».

L'analyse des résultats sous l'angle de cette hypothèse révèle que les critères contenus dans les fiches d'appréciation et de notation sont d'ordre général et ne sont pas adaptés aux différents métiers et niveaux de responsabilités issus de l'organisation des activités de la Banque. En plus, l'absence de fixation d'objectifs aux collaborateurs fait qu'ils ne sont évalués que sur la base de ces seuls critères qui ne tiennent pas suffisamment compte des performances individuelles et collectives. C'est cette évidence qui est démontrée par les résultats des questions QCA5 et QCA8 chez les collaborateurs et QMA4 et QMA7 chez les managers. Or, les fiches d'évaluation devraient tenir compte d'une part, de la base de l'évaluation, c'est-à-dire ce par rapport à quoi le collaborateur est évalué (les objectifs) et, d'autre part, des critères précis et mesurables qui prennent en compte, non seulement la spécificité de chaque métier, mais aussi des différents niveaux de responsabilité.

Sur la base de ces éléments, il ressort que **les fiches d'appréciation et de notation sont inadaptées aux métiers des employés.**

4.2.3. Au vu de l'hypothèse 3 : « Le lien entre l'évaluation du personnel et les autres processus clés de la GRH n'est pas considérable ».

L'analyse des résultats au vu de la présente hypothèse fait ressortir les éléments ci-après :

- ✓ Les managers évaluent les besoins en formation de leurs collaborateurs, mais ne font pas tous le suivi pour la satisfaction desdits besoins. Les résultats de la question QMA12 chez les managers l'indiquent clairement et cela se confirme par le fait que la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités ne participe pas à l'évaluation et ne collecte pas ces besoins exprimés dans le cadre de l'élaboration de son Plan annuel de Formation. Et pourtant, la formation étant un outil d'acquisition de compétences et de développement des ressources humaines, elle devrait être étroitement liée à l'évaluation du personnel qui juge du niveau de compétence des collaborateurs, des besoins en formation et des plans de développement des compétences ;
- ✓ Les collaborateurs ont démontré que leurs préoccupations en matière de mobilité ne sont pas prises en compte par leurs managers. Ceci est démontré dans les réponses à la question QCA13 du questionnaire collaborateur. Cependant, il est à noter que le collaborateur étant un des acteurs majeurs de la gestion de sa carrière, sa préoccupation en matière de mobilité devrait être prise en compte. C'est donc un autre processus clé de la gestion des ressources humaines qui n'a pas été intégré à l'évaluation du personnel ;
- ✓ La promotion est un autre processus RH qui, théoriquement a un lien direct avec l'évaluation. Ici, il est nécessaire de distinguer la promotion de grade qui se fait de façon classique dans le cadre des avancements annuels, de la promotion de fonction. S'agissant de cette dernière, les réponses à la question QCA14 du questionnaire collaborateur ont permis de démontrer qu'il n'y a pas de lien formel entre la promotion et l'évaluation. Cette démonstration est confirmée par les données collectées lors des entretiens.

Ces éléments d'analyse permettent de confirmer cette autre hypothèse spécifique aussi.

4.2.4. Au vu de l'hypothèse 4 : « Le personnel du Cadre Commun n'est pas satisfait de l'actuel système d'évaluation et souhaite qu'il soit amélioré ».

L'analyse des résultats sous l'angle de cette hypothèse a permis de mettre en évidence l'insatisfaction du personnel (managers et collaborateurs confondus) du système actuel d'évaluation du personnel et la nécessité de l'améliorer. L'insatisfaction a été mise en évidence par les réponses aux questions QCA15 et QCA16 du questionnaire Collaborateur et QMA15 du questionnaire manager. La nécessité d'amélioration quant à elle, a été observée

grâce aux réponses données aux questions QCB1 à QCB7 du questionnaire Collaborateur et QMB1 à QMB8 du questionnaire manager.

Ce qui confirme également cette dernière hypothèse spécifique.

Ces éléments constituent des insuffisances, et donc des limites, qui biaisent considérablement le processus actuel d'évaluation du personnel de la Banque Centrale. Elles sont à l'origine des insatisfactions et des frustrations du personnel vis-à-vis du système actuel. Sur la base de la présente analyse, il ressort que **l'ensemble des hypothèses posées dans l'étude sont vérifiées**

4.3. Recommandations

A la lumière de l'analyse précédente, des recommandations d'amélioration du système existant sont proposées. Elles permettront de corriger les limites et les insuffisances mises en évidence dans le cadre de cette étude. Lesdites recommandations aboutiront à la définition d'une politique d'évaluation du personnel qui générera un nouveau système amélioré. Ce système combinera à la fois la mesure de la performance individuelle et collective, la création d'un espace formel de dialogue entre managers et collaborateurs ainsi que le pilotage des ressources humaines.

Pour ce faire, l'objet de l'évaluation devra porter tant sur la performance et les compétences des agents et cadres que sur leurs comportements et leurs potentiels d'évolution.

Pour y parvenir, les actions ci-après, qui sont spécifiquement fonction des insuffisances constatées dans la présente étude, sont recommandées aux autorités de la Banque Centrale de la République de Guinée. Ce sont :

1. Par rapport aux activités clés du processus d'évaluation non effectuées

Afin de corriger cette insuffisance, la BCRG devrait :

- **Préparer les salariés à l'évaluation du personnel :** la préparation des salariés (managers et collaborateurs) à l'évaluation s'effectuera à travers l'organisation des ateliers ou des séminaires de formation adaptés qui ont pour but de leur expliquer les méthodes, les outils et les procédures d'évaluation du personnel ainsi que les biais à éviter.

- **Intégrer un mécanisme de fixation et de suivi d'objectifs** : la fixation d'objectifs aux collaborateurs s'opérera à partir d'une déclinaison des objectifs départementaux contenus dans les plans d'actions opérationnels annuels des départements. Cela suppose toutefois que lesdits plans soient validés avant le début de l'année d'évaluation. Quant à leur suivi, il faudra procéder à leur évaluation à mi-parcours.
- **Instaurer un entretien d'évaluation entre managers et collaborateurs à l'occasion de l'évaluation annuelle** : à ce niveau, il pourrait être exigé qu'il y ait une rencontre directe entre collaborateur et manager. A cet effet, un guide d'entretien devrait être préétabli. Il prendra en compte, en plus de critères précis, le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée et de la fixation de ceux de la période à venir, les aspirations du collaborateur en termes de mobilité et de carrière, ses besoins en formation et de toutes autres préoccupations allant dans le sens de l'amélioration de ses conditions de travail.

2. Par rapport à l'inadaptation des fiches d'appréciation et de notation

L'adaptation des fiches d'appréciation et de notation nécessitera les actions correctrices suivantes :

- Définir deux (2) parcours distincts, à savoir celui des **managers** pour tous les salariés qui encadrent des équipes et celui des **collaborateurs** pour tous ceux qui n'ont pas une équipe à gérer.
- Définir ensuite des critères objectifs qui tiendront compte du niveau de responsabilité (chefs de service, directeurs, directeurs généraux) exclusivement pour les managers et des spécificités des métiers (filières) pour managers et collaborateurs.

3. Par rapport à l'absence de lien entre l'évaluation du personnel et les autres processus clés de la GRH

La nécessité d'établissement de ce lien se justifie par le besoin d'atteinte de l'une des finalités de l'évaluation du personnel, celle du pilotage des ressources humaines. Pour ce faire, il faudrait prendre en compte et intégrer toutes les informations contenues dans les fiches d'appréciation et de notation dans la réalisation des autres activités RH. A titre d'exemples :

- Considérer les fiches d'appréciation et de notation comme des sources de collecte des besoins en formation et prendre en compte ceux qui y sont exprimés dans l'élaboration des plans de formation ;
- Prendre en compte les souhaits des collaborateurs et les recommandations de leur hiérarchie dans l'élaboration des plans de mobilité interne ;

- Tenir compte des niveaux de compétence, de performance et des potentiels d'évolution pour les promotions...

4. Par rapport à l'insatisfaction du personnel du Cadre Commun et son souhait d'amélioration du système actuel

L'exécution des actions citées ci-haut permettrait de corriger les lacunes et insuffisances de l'actuel système qui est un gage de la satisfaction et de motivation du personnel. Pour les réaliser, il serait nécessaire de procéder comme suit :

- Préparer le futur dispositif conformément aux recommandations ci-dessus citées ;
- Elaborer un plan de communication et le diffuser auprès du personnel pour favoriser la conduite du changement escompté ;
- Adopter une démarche projet et commencer l'implémentation du nouveau dispositif par des départements pilotes en premier lieu avant de l'élargir à tous les autres départements de l'Institution.

La réalisation de ces recommandations pourrait permettre *in fine* de corriger les insuffisances et combler les lacunes de l'actuel système d'évaluation du personnel du Cadre Commun et de le compléter en vue de l'améliorer considérablement. Du coup, le nouveau système qui en résultera pourrait être un élément clé du Schéma Directeur des Ressources Humaines que la Banque Centrale ambitionne de mettre en œuvre à brève échéance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les présents travaux ont été menés dans le but d'apporter des améliorations à l'actuel système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée, et ce, en vue de générer un nouveau système d'évaluation du personnel satisfaisant. Il a été posé comme problématique, la question de savoir « *quelles améliorations pourrions-nous apporter à l'actuel système d'évaluation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée afin de limiter ses insuffisances ?* ».

Afin de répondre à cette question centrale, l'hypothèse principale formulée a été la suivante : « Le système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la BCRG contient des biais qui le rendent insatisfaisant ». De cette hypothèse principale, ont découlé des hypothèses spécifiques qui ont permis de poser les bases de l'étude.

Les travaux effectués ont, dans la partie théorique, permis de passer en revue la littérature sur le sujet, définir la méthodologie de travail et décrire la Banque Centrale et sa Direction des Ressources Humaines qui constituent le cadre d'étude.

Dans la partie pratique, il a été procédé à la description et au diagnostic du système d'évaluation existant et à la collecte des données nécessaires à l'étude (à travers des questionnaires et interviews auprès de 122 cadres et agents sélectionnés), à leur analyse et à leur interprétation.

Cette étape a permis de constater que :

- des activités clés du processus d'évaluation ne sont pas effectuées ;
- les fiches d'appréciation et de notation sont inadaptées aux métiers des employés ;
- le lien entre l'évaluation du personnel et les autres processus clés de la GRH n'est pas considérable ;
- le personnel du Cadre Commun n'est pas satisfait de l'actuel système d'évaluation et souhaite qu'il soit amélioré.

Sur la base de ces constats, les hypothèses ont été confirmées. Les contributions proposées pour l'amélioration de l'actuel système d'évaluation, à partir de la présente étude, sont celles formulées dans les recommandations, à savoir :

- l'instauration des activités clés du processus d'évaluation qui ne sont pas encore effectuées telles que la préparation des acteurs, la fixation et le suivi d'objectifs ou encore l'entretien d'évaluation ; l'adaptation des fiches d'appréciation aux métiers et niveaux de responsabilités des salariés ;
- la prise en compte des résultats de l'évaluation dans le pilotage des ressources humaines...

Ces solutions vont dans le sens de l'amélioration de l'actuel système d'évaluation du personnel de la Banque Centrale. Si elles sont mises en œuvre, elles permettront audit système d'atteindre pleinement sa finalité de l'évaluation du personnel.

Cependant, à l'image de toute œuvre humaine, la présente étude n'est pas sans limites. Le traitement de ce thème a, pour sa part, été limité par le fait de n'avoir pas produit des documents pratiques permettant de réaliser l'évaluation. Ces documents sont :

- un guide d'entretien entre évaluateur et évalué ; et
- des nouvelles fiches d'évaluation incluant des contrats d'objectifs.

En effet, la conception de ces documents nécessite l'orientation des autorités de la Banque Centrale qui dépendra de la finalité qu'elles auront retenue dans une éventuelle nouvelle politique d'évaluation du personnel. De cette finalité, découleront les objets puis les critères d'évaluation.

Toutefois, ces limites ne remettent pas en cause les résultats de la présente étude et pourront être traitées ultérieurement dans une logique de suite des présents travaux.

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire collaborateur

Banque Centrale de la République de Guinée



Contribution à l'amélioration de l'actuel système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée

QUESTIONNAIRE

Collaborateur

SECRET STATISTIQUE

Les renseignements recueillis au cours d'un Recensement, d'une Enquête, revêtus du visa de l'article 5 de la loi statistique, notamment ceux ayant trait à la vie privée des personnes recensées ou enquêtées, sont CONFIDENTIELS. Ils ne peuvent en aucun cas être divulgués ou utilisés à des fins politiques, de contrôle fiscal, de répression économique ou de poursuite judiciaire, conformément à l'article 7 de la loi L/5/047/CTRN du 29 août 1995.

IDENTIFICATION			
Q1	Numéro Questionnaire	du	Indiquez le numéro du questionnaire
		_ _ _	
Caractéristiques du répondant			
ÂGE	Age du répondant		_ _
Instruction	Niveau d'instruction	_____	
Grade	Grade du répondant	_____	
Année	Année d'engagement	_____	
Fonction	Fonction répondant	_____	
Profil	Profil du répondant	_____	
Filière	Filière du répondant	_____	

A. Description

QCA1. Vous faites-vous évaluer régulièrement ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA2. Souhaitez-vous être évalué ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA3. Si oui, pourquoi ; Si non, pourquoi ? _____

QCA4. Avez-vous été préparé à l'évaluation du personnel (à travers un séminaire, un atelier, un stage ou autre) ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA5. Vous fixe-t-on des objectifs à atteindre pour la période d'évaluation ?
Oui /___/ **Non** /___/

QCA6. Rencontrez-vous votre supérieur dans un entretien lors de l'évaluation ?
Oui /___/ **Non** /___/

QCA7. Etes-vous formellement informé de la note que votre supérieur vous attribue avant que la Commission d'Avancement n'examine votre fiche d'appréciation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA8. Pensez-vous que les critères d'évaluation actuels contenus dans la fiche d'appréciation sont adaptés à votre emploi ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA9. Pensez-vous que l'actuel système d'évaluation impacte votre évolution de carrière ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA10. Si oui, ? **positivement** /___/ **négativement** /___/

QCA11. Jugez-vous que l'évaluation a un impact sur votre performance et votre comportement au travail ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA12. Pensez-vous que vos préoccupations en matière de formation sont prises en compte par votre hiérarchie ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA13. Pensez-vous que vos préoccupations en matière de mobilité sont prises en compte par votre hiérarchie ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA14. Pensez-vous que vos préoccupations en matière de promotion sont prises en compte par votre hiérarchie ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA15. Les résultats publiés par la Commission d'Avancement reflètent-ils ce que vous espériez ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCA16. Etes-vous satisfait de l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG ? **Oui** /___/ **Non** /___/

B. Suggestions

QCB1 Souhaiteriez-vous que l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG soit amélioré ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCB2. Pensez-vous que le système d'évaluation devrait être basé sur la fixation d'objectifs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCB3. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation entre vous et votre supérieur ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCB4. Pensez-vous qu'il soit nécessaire que vous soyez formellement informés de la note que votre supérieur vous a attribuée avant que la Commission d'Avancement n'examine votre fiche d'appréciation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCB5. Selon vous, sur quel objet devrait porter l'évaluation :

La performance de l'agent en termes de résultats **Oui** /___/ **Non** /___/

Les compétences de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

Le comportement de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

Le potentiel de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

QCB6. Pensez-vous que les critères d'évaluation doivent être fonction du métier que vous exercez ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCB7. Pensez-vous qu'il soit nécessaire que vous soyez préparé à l'évaluation du personnel ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QCB8. Quelles autres informations allant dans le sens de l'amélioration de l'actuel système d'évaluation souhaiteriez-vous donner ? _____

Banque Centrale de la République de Guinée



Contribution à l'amélioration de l'actuel système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée

QUESTIONNAIRE

Manager

SECRET STATISTIQUE

Les renseignements recueillis au cours d'un Recensement, d'une Enquête, revêtus du visa de l'article 5 de la loi statistique, notamment ceux ayant trait à la vie privée des personnes recensées ou enquêtées, sont CONFIDENTIELS. Ils ne peuvent en aucun cas être divulgués ou utilisés à des fins politiques, de contrôle fiscal, de répression économique ou de poursuite judiciaire, conformément à l'article 7 de la loi L/5/047/CTRN du 29 août 1995.

IDENTIFICATION			
Q2	Numéro du Questionnaire	_ _ _	Indiquez le numéro du questionnaire
Caractéristiques du répondant			
ÂGE	Age du répondant	_ _	
Instruction	Niveau d'instruction	_____	
Grade	Grade du répondant	_____	
Année	Année d'engagement	_____	
Fonction	Fonction du répondant	_____	
Profil	Profil du répondant	_____	
Filière	Filière du répondant	_____	

A. Description

QMA1. Évaluez-vous régulièrement vos collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA2. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'évaluer vos collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA3. Avez-vous été préparé à l'évaluation des collaborateurs (à travers un séminaire, un atelier, un stage ou autre) **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA4. Fixez-vous à vos collaborateurs des objectifs à atteindre pour la période d'évaluation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA5. Effectuez-vous un entretien avec vos collaborateurs lors de l'évaluation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA6. Vos collaborateurs sont-ils formellement informés de la note que vous leur attribuez avant que la Commission d'Avancement n'examine leur fiche d'appréciation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA7. Pensez-vous que les critères d'évaluation actuels contenus dans les fiches d'appréciation sont adaptés au métier de vos collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA8. L'actuel système d'évaluation a-t-il un impact considérable sur le comportement et la performance de vos collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA10. Si oui, ? **positivement** /___/ **négativement** /___/

QMA9. Lors de l'appréciation de vos collaborateurs, ne pensez-vous pas être, par moment, influencé par certains facteurs de l'environnement ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA10. Si oui, lesquels ? _____

QMA11. Lors de l'appréciation de vos collaborateurs, appréciez-vous leurs besoins en formations ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA12. Si oui, faites-vous le suivi pour que les besoins identifiés soient satisfaits ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA13. Pensez-vous être suffisamment outillé pour évaluer vos collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMA14. Quelles difficultés rencontrez-vous dans le cadre de l'appréciation de vos collaborateurs avec l'actuel système de notation ? _____

QMA15. Etes-vous satisfait de l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG ? **Oui** /___/ **Non** /___/

B. Suggestions

QMB1. Souhaiteriez-vous que l'actuel système d'évaluation du personnel de la BCRG soit amélioré ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB2. Pensez-vous que le système d'évaluation devrait être basé sur la fixation d'objectifs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB3. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation entre vous et vos collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB4. Pensez-vous qu'il soit nécessaire que vos collaborateurs soient formellement informés de la note que vous leur avez attribuée avant que la Commission d'Avancement n'examine leurs fiches d'appréciation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB5. Selon vous, sur quel objet devrait porter d'évaluation :

La performance de l'agent en termes de résultats **Oui** /___/ **Non** /___/

Les compétences de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

Le comportement de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

Le potentiel de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB6. Selon vous, quel devrait être l'objectif de l'évaluation :

Mesurer la performance des collaborateurs en termes de résultats **Oui** /___/ **Non** /___/

Créer un espace formel de dialogue entre vous et vos collaborateurs **Oui** /___/ **Non** /___/

Permettre le pilotage des ressources humaines **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB7. Pensez-vous que les critères d'évaluation doivent être fonction du métier exercé par chaque collaborateur ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB8. Pensez-vous qu'il soit nécessaire de vous former en techniques et outils d'évaluation du personnel ? **Oui** /___/ **Non** /___/

QMB9. Quelles autres informations allant dans le sens de l'amélioration de l'actuel système d'évaluation souhaiteriez-vous donner ? _____

—

—

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Banque Centrale de la République de Guinée



Contribution à l'amélioration de l'actuel système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée

GUIDE D'ENTRETIEN

Directeur des Ressources Humaines

SECRET STATISTIQUE

Les renseignements recueillis au cours d'un Recensement, d'une Enquête, revêtus du visa de l'article 5 de la loi statistique, notamment ceux ayant trait à la vie privée des personnes recensées ou enquêtées, sont CONFIDENTIELS. Ils ne peuvent en aucun cas être divulgués ou utilisés à des fins politiques, de contrôle fiscal, de répression économique ou de poursuite judiciaire, conformément à l'article 7 de la loi L/5/047/CTRN du 29 août 1995.

A. Nécessité d'amélioration du système d'évaluation actuel

1. Au terme des précédentes sessions de la Commission d'avancement, elle a recommandé que le système d'évaluation actuelle soit amélioré. Quels en sont les motifs ?

- a. -----
- b. -----
- c. -----
- d. -----
- e. -----
- f. -----
- g. -----

2. Sur quoi devraient porter les améliorations ?

- a. -----
- b. -----
- c. -----
- d. -----
- e. -----
- f. -----
- g. -----

B. Ecart considérable de note entre évaluateurs d'un même agent

3. Lors des précédentes sessions de la Commission d'avancement, elle a remarqué qu'il y a parfois d'énormes écarts entre la note attribuée par le N+1 qui est en contact directe avec l'agent et celle attribuée par le DG (N+3 ou 4) qui est validée par la Commission. Quelles mesures pourrait-on prendre pour y remédier ?

-
C. Sous-appréciation d'agents qui, cumulativement à leurs fonctions sont affectés à des projets de la Banque

4. La Commission avait également fait remarquer que les agents qui, cumulativement à leurs fonctions sont affectés à des projets de la Banque sont sous-évalués. Ne devraient-ils pas être soumis à une double appréciation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

D. Sanctions des agents indéliçats

5. Dans l'actuel système, la seule sanction prévue pour les agents qui ont une insuffisance de résultats est le retard sur le tableau d'avancement. La seule sanction est suffisante pour des agents qui cumulent plusieurs années consécutives de contreperformance ? **Oui** /___/ **Non** /___/

E. Fixation d'objectifs

6. Le nouveau système d'évaluation ne devrait-il pas être basé sur la fixation d'objectifs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

F. De la nécessité de l'entretien d'évaluation

7. Ne pensez-vous pas qu'il soit nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation entre la hiérarchie et les collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

G. De la nécessité d'adaptation des fiches d'appréciation

8. Pour tous les métiers et pour toutes les catégories socioprofessionnelles, il n'existe que deux (2) fiches standards d'évaluation, ne pensez-vous pas qu'il soit nécessaire de les adapter aux métiers et aux catégories ? **Oui** /___/ **Non** /___/

H. De la nécessité de prendre en compte les besoins de formation dans l'élaboration du plan de formation

9. Ne pensez-vous pas qu'il soit nécessaire d'impliquer la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités dans l'évaluation du personnel afin qu'elle examine les besoins exprimés ? **oui** ___/ **non** ___/
10. Si non, comment la DRH pourrait-elle les prendre en compte ? _____

I. Objectif du système d'évaluation

11. Quel(s) objectif(s) devrait avoir le nouveau système d'évaluation du personnel
- a. Mesurer la performance des collaborateurs en termes de résultats **Oui** /___/ **Non** /___/

- b. Créer un espace formel de dialogue entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs **Oui** /___/ **Non** /___/
- c. Permettre le pilotage des ressources humaines **Oui** /___/ **Non** /___/

d. Object du système d'évaluation

12. Sur quoi devrait porter l'objectif de l'évaluation :

- a. La performance de l'agent en termes de résultats **Oui** /___/ **Non** /___/
- b. Les compétences de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/
- c. Le comportement de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/
- d. Le potentiel de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

J. Prise de décision de nomination fondée sur les rapports d'évaluation

13. Lors des promotions en Fonction de responsabilité, les rapports d'évaluation des cadres concernés sont-ils pris en compte ? **Oui** /___/ **Non** /___/

14. Si non, ne devrait-on pas l'intégrer pour en faire une des conditions ? **Oui** /___/ **Non** /___/

K. Autres

15. Quelles autres informations allant dans le sens de l'amélioration de l'actuel système d'évaluation souhaiteriez-vous donner ? _____

—

—

—

Banque Centrale de la République de Guinée



Contribution à l'amélioration de l'actuel système d'appréciation et de notation du personnel du Cadre Commun de la Banque Centrale de la République de Guinée

GUIDE D'ENTRETIEN

Présidents de la Commission d'Avancement

SECRET STATISTIQUE

Les renseignements recueillis au cours d'un Recensement, d'une Enquête, revêtus du visa de l'article 5 de la loi statistique, notamment ceux ayant trait à la vie privée des personnes recensées ou enquêtées, sont CONFIDENTIELS. Ils ne peuvent en aucun cas être divulgués ou utilisés à des fins politiques, de contrôle fiscal, de répression économique ou de poursuite judiciaire, conformément à l'article 7 de la loi L/5/047/CTRN du 29 août 1995.

A. Nécessité d'amélioration du système d'évaluation actuel

1. Au terme des précédentes sessions de la Commission d'avancement, elle a recommandé que le système d'évaluation actuelle soit amélioré. Quels en sont les motifs ?

- a. -----
- b. -----
- c. -----
- d. -----
- e. -----
- f. -----
- g. -----

2. Sur quoi devraient porter les améliorations ?

- a. -----
- b. -----
- c. -----
- d. -----
- e. -----
- f. -----
- g. -----

B. Ecart considérable de note entre évaluateurs d'un même agent

3. Lors des précédentes sessions de la Commission d'avancement, elle a remarqué qu'il y a parfois d'énormes écarts entre la note attribuée par le N+1 qui est en contact directe avec l'agent et celle attribuée par le DG (N+3 ou 4) qui est validée par la Commission. Quelles mesures pourrait-on prendre pour y remédier ? -----

-
C. Sous-appréciation d'agents qui, cumulativement à leurs fonctions sont affectés à des projets de la Banque

4. La Commission avait également fait remarquer que les agents qui, cumulativement à leurs fonctions sont affectés à des projets de la Banque sont sous-évalués. Ne devraient-ils pas être soumis à une double appréciation ? **Oui** /___/ **Non** /___/

D. Sanctions des agents indélécats

5. Dans l'actuel système, la seule sanction prévue pour les agents qui ont une insuffisance de résultats est le retard sur le tableau d'avancement. La seule sanction est-elle suffisante pour des agents qui cumulent plusieurs années consécutives de contreperformance ? **Oui** /___/ **Non** /___/

E. Fixation d'objectifs

6. Le nouveau système d'évaluation ne devrait-il pas être basé sur la fixation d'objectifs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

F. De la nécessité de l'entretien d'évaluation

7. Ne pensez-vous pas qu'il soit nécessaire d'exiger un entretien d'évaluation entre la hiérarchie et les collaborateurs ? **Oui** /___/ **Non** /___/

G. De la nécessité d'adaptation des fiches d'appréciation

8. Pour tous les métiers et pour toutes les catégories socioprofessionnelles, il n'existe que deux (2) fiches standards d'évaluation, ne pensez-vous pas qu'il soit nécessaire de les adapter aux métiers et aux catégories ? **Oui** /___/ **Non** /___/

H. De la nécessité de prendre en compte les besoins de formation dans l'élaboration du plan de formation

9. Ne pensez-vous pas qu'il soit nécessaire d'impliquer la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités dans l'évaluation du personnel afin qu'elle examine les besoins exprimés ? **oui** ___/ **non** ___/
10. Si non, comment la DRH pourrait-elle les prendre en compte ? _____
- -----

I. Objectif du système d'évaluation

11. Quel(s) objectif(s) devrait avoir le nouveau système d'évaluation du personnel
- e. Mesurer la performance des collaborateurs en termes de résultats **Oui** /___/ **Non** /___/
 - f. Créer un espace formel de dialogue entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs **Oui** /___/ **Non** /___/
 - g. Permettre le pilotage des ressources humaines **Oui** /___/ **Non** /___/

J. Object du système d'évaluation

12. Sur quoi devrait porter l'objectif de l'évaluation :
- e. La performance de l'agent en termes de résultats **Oui** /___/ **Non** /___/
 - f. Les compétences de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/
 - g. Le comportement de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/
 - h. Le potentiel de l'agent **Oui** /___/ **Non** /___/

K. Autres

13. Quelles autres informations allant dans le sens de l'amélioration de l'actuel système d'évaluation souhaiteriez-vous donner ? _____

—

—

—

—

—

I - QUALITES HUMAINES

1- Présentation

0,20	Laisse à désirer	0,50	Assez bonne	0,80	Bonne
------	------------------	------	-------------	------	-------

2- Connaissances et culture Générale

0,20	Insuffisantes	0,50	Assez bonnes	0,80	Bonnes
------	---------------	------	--------------	------	--------

3- Rapport avec les Supérieurs

0,20	Accepte mal l'autorité	0,50	Ne donne pas lieu à critique	1,20	attitude correcte, coopérative et respectueuse
------	------------------------	------	------------------------------	------	--

4- Sens du Travail en commun

0,20	Répugne à travailler en équipe	0,50	S'intègre bien dans une équipe	1,00	Bon Animateur. Toujours prêt à rendre service
------	--------------------------------	------	--------------------------------	------	---

5- Aptitudes pédagogiques

0,20	Répugne à donner à ses collaborateurs les explications nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches	0,60	Donne à l'occasion, des explications à ses collaborateurs	1,20	Se montre constamment soucieux du perfectionnement de ses collaborateurs. Témoigne leurs aptitudes pédagogiques
------	--	------	---	------	---

II- QUALITES PROFESSIONNELLES

6- Ponctualité

0,20	Retards Fréquents	0,80	Retards inhabituels	1,20	Ponctuel
------	-------------------	------	---------------------	------	----------

7- Assiduité

0,20	Fréquentes Absences	0,50	Relativement assidu	1,10	Assiduité irréprochable
------	---------------------	------	---------------------	------	-------------------------

8- Ordre et Méthode

0,20	Disperse ses efforts	0,80	Assez ordonné et méthodique	1,10	Ordonné et méthodique
------	----------------------	------	-----------------------------	------	-----------------------

9- Sanctions Disciplinaires

0,00	Suspension	0,00	Avertissement	1,00	Néant
------	------------	------	---------------	------	-------

10- Qualité du Travail

0,50	Beaucoup de négligence	1,00	Satisfaisant	1,20	Remarquable
------	------------------------	------	--------------	------	-------------

11- Volume du Travail

0,20	Insuffisant	0,90	Important	1,20	Très important
------	-------------	------	-----------	------	----------------

12- Compétences Professionnelles

0,20	Insuffisantes	0,90	Assez bonnes	1,20	Bonnes
------	---------------	------	--------------	------	--------

13- Souci de Perfectionnement

0,20	Routinier, se contente des connaissances acquises	0,60	Fait des efforts pour améliorer ses connaissances	1,00	cherche constamment à accroître ses connaissances
------	---	------	---	------	---

14- Esprit d'Initiative

0,20	Ne prend aucune initiative	0,60	Prend des initiatives	1,20	Prend de bonnes initiatives
------	----------------------------	------	-----------------------	------	-----------------------------

15- Sens de Responsabilité

0,20	Esquive les responsabilités	0,50	Prend ses responsabilités	0,80	Assume bien ses responsabilités
------	-----------------------------	------	---------------------------	------	---------------------------------

III - APTITUDE AU COMMANDEMENT, A LA FORMATION ET A LA COMMUNICATION

16- Rapport avec les subordonnés

0,20	Constamment contesté par ses collaborateurs	0,60	Sait généralement faire respecter son autorité	1,00	Ascendant indéniable. Maintient en permanence un esprit de discipline parmi ses collaborateurs
------	---	------	--	------	--

17 - Aptitude de rendre compte et à communiquer

0,20	Ne cherche pas à informer ses collègues et à communiquer	0,80	Informe normalement et entretient de bonnes relations	1,00	Sait établir des relations de confiance et informer de façon rapide, claire et précise
------	--	------	---	------	--

18 - Sens des buts à atteindre

0,20	A une vue étroite du rôle que doit jouer l'unité qu'il dirige	0,60	A une vue claire du rôle que doit jouer l'unité qu'il dirige	1,00	A un grand sens des buts à atteindre par l'unité qu'il dirige
------	---	------	--	------	---

19 - Aptitude au commandement et à l'animation

0,20	Ne sait pas diriger son équipe et obtenir son adhésion	0,80	Sait donner des directives, obtenir l'adhésion de son équipe et la dynamiser	1,00	Fait preuve d'un ascendant personnel incontesté
------	--	------	--	------	---

TOTAL/20
Signature de l'Agent

REMARQUES DE L'AGENT :

1 - Auto-Evaluation (Evaluation de ses performances et de son travail) :

2 - Reserves éventuelles de l'Agent sur l'évaluation de ses Chefs:

AVIS DU CHEF DE SERVICE AU VU DES OBJECTIFS ET DES ACTIONS DE FORMATION SOUHAITABLES:

1 - OBJECTIFS REALISES :

2 - ACTIONS DE FORMATION SOUHAITABLES:

APPRECIATIONS DU CHEF DE DEPARTEMENT (Obligatoire):

.....

PROPOSITIONS:

Note retenue / 20

AVIS DU DIRECTEUR GENERAL (Obligatoire):

.....

PROPOSITIONS:

Note retenue / 20

AVIS DE LA DIRECTION GENERALE CHARGEE DES RESSOURCES HUMAINES:

.....

AVIS DU VICE-GOUVERNEUR:

.....

DECISION DU GOUVERNEUR:

.....

.....

Note finale retenue / 20

Conakry, le

CTSAG - BIBLIOTHEQUE

I - QUALITES HUMAINES**1- Présentation**

<input type="text" value="0,20"/> Laisse à désirer	<input type="text" value="0,60"/> Assez bonne	<input type="text" value="0,80"/> Bonne
--	---	---

2- Connaissances et culture Générale

<input type="text" value="0,20"/> Insuffisantes	<input type="text" value="0,60"/> Assez bonnes	<input type="text" value="1,00"/> Bonnes
---	--	--

3 - Rapport avec les Supérieurs

<input type="text" value="0,20"/> Accepte mal l'autorité	<input type="text" value="1,00"/> Ne donne pas lieu à critique	<input type="text" value="2,00"/> attitude correcte, coopérative et respectueuse
--	--	--

4 - Sens du Travail en commun

<input type="text" value="0,20"/> Répugne à travailler en équipe	<input type="text" value="1,00"/> S'intègre bien dans une équipe	<input type="text" value="1,20"/> Bon Animateur. Toujours prêt à rendre service
--	--	---

5 - Aptitudes pédagogiques

<input type="text" value="0,20"/> Répugne à donner à ses collaborateurs les explications nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches	<input type="text" value="0,80"/> Donne à l'occasion, des explications à ses collaborateurs	<input type="text" value="1,00"/> Se montre constamment soucieux du perfectionnement de ses collaborateurs. Témoigne leurs aptitudes pédagogiques
--	---	---

II- QUALITES PROFESSIONNELLES**6- Ponctualité**

<input type="text" value="0,20"/> Retards Fréquents	<input type="text" value="1,00"/> Retards inhabituels	<input type="text" value="1,60"/> Ponctuel
---	---	--

7 - Assiduité

<input type="text" value="0,20"/> Fréquentes Absences	<input type="text" value="1,00"/> Relativement assidu	<input type="text" value="1,60"/> Assiduité irréprochable
---	---	---

8 - Ordre et Méthode

<input type="text" value="0,20"/> Disperse ses efforts	<input type="text" value="0,80"/> Assez ordonné et méthodique	<input type="text" value="1,00"/> Ordonné et méthodique
--	---	---

9 - Sanctions Disciplinaires

<input type="text" value="0,00"/> Suspension	<input type="text" value="0,00"/> Avertissement	<input type="text" value="1,20"/> Néant
--	---	---

10 Qualité du Travail

<input type="text" value="0,50"/> Beaucoup de négligence	<input type="text" value="1,00"/> Satisfaisant	<input type="text" value="1,50"/> Remarquable
--	--	---

11 Volume du Travail

<input type="text" value="0,20"/> Insuffisant	<input type="text" value="1,00"/> Important	<input type="text" value="1,50"/> Très important
---	---	--

12 Compétences Professionnelles

<input type="text" value="0,20"/> Insuffisantes	<input type="text" value="0,80"/> Assez bonnes	<input type="text" value="1,00"/> Bonnes
---	--	--

13 Souci de Perfectionnement

<input type="text" value="0,20"/> Routinier, se contente des connaissances acquises	<input type="text" value="0,60"/> Fait des efforts pour améliorer ses connaissances	<input type="text" value="0,80"/> cherche constamment à accroître ses connaissances
---	---	---

14 Esprit d'Initiative

<input type="text" value="0,20"/> Ne prend aucune initiative	<input type="text" value="0,60"/> Prend des initiatives	<input type="text" value="1,00"/> Prend de bonnes initiatives
--	---	---

15 Sens de Responsabilité

<input type="text" value="0,20"/> Esquive les responsabilités	<input type="text" value="0,80"/> Prend ses responsabilités	<input type="text" value="1,00"/> Assume bien ses responsabilités
---	---	---

16 - Aptitude de rendre compte et à communiquer

0,20	Ne cherche pas à informer ses collègues et à communiquer	0,80	Informe normalement et entretient de bonnes relations	1,00	Sait établir des relations de confiance et informer de façon rapide, claire et précise
------	--	------	---	------	--

17 - Sens des buts à atteindre

0,20	A une vue étroite du rôle que doit jouer son service	0,60	A une vue claire du rôle que doit jouer son service	0,80	A un grand sens des buts à atteindre par son service
------	--	------	---	------	--

TOTAL DES NOTES OBTENUES/20

Signature de l'Agent

REMARQUES DE L'AGENT :

1 - Auto-Evaluation (Evaluation de ses performances et de son travail) :

2 - Reseves éventuelles de l'Agent sur l'évaluation de ses Chefs:

AVIS DU CHEF DE SERVICE AU VU DES OBJECTIFS ET DES ACTIONS DE FORMATION SOUHAITABLES:

1 - OBJECTIFS REALISES :

2 - ACTIONS DE FORMATION SOUHAITABLES:

APPRECIATIONS DU CHEF DE DEPARTEMENT (Obligatoire):

PROPOSITIONS:

Note retenue / 20

AVIS DU DIRECTEUR GENERAL (Obligatoire):

PROPOSITIONS:

Note retenue / 20

AVIS DU VICE-GOUVERNEUR:

DECISION DU GOUVERNEUR:

Note finale retenue / 20

Conakry, le

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- ALLEGRE Claude-Blanche et ANDREASSIAN Anne-Elisabeth, Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, De boeck, 2010 ;
- BENCHEMAM, Faycel et GALINDO Géraldine, Mémentos LMD - Gestion des ressources humaines Ed. 5, Gualino, 2015 ;
- CADIN Loïc et al, Gestion des ressources humaines Ed. 4, Dunod, 2012 ;
- GILBERT P., THIONVILLE R, *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences*, ESF, 1990.
- GUERRERO Sylvie, Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, Dunod, 2014 ;
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines Ed. 10, Gualino, 2017 ;
- IGALENS Jacques et ROGER Alain, Master Ressources Humaines Ed. 2, Editions ESKA, 2013 ;
- LEVY-LEBOYER Claude, Le 360° : outil de développement personnel, Eyrolles, 2000 ;
- LHERMIE Stephane, Evaluer les compétences professionnelles : mode d'emploi : Pour des entretiens structurés, efficaces et productifs Ed. 2, Gereso, 2017 ;
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaine : Pilotage social et performances Ed. 9, Dunod, 2016 ;
- MEIGNANT A. Manager la formation. Collection Entreprise & Carrières, Ed. Liaisons (5e édition), Paris, 2001 ;
- MERCIER Estelle et SCHMIDT Géraldine, Gestion des Ressources Humaines, Avec un cas réel corrigé, Pearson, 2004 ;
- MOULETTE Pascal et ROQUES Olivier, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, Dunod, 2014 ;
- NICOLAS Eline, Gestion des ressources humaines, Dunod, 2014 ;
- PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines Ed. 7, Vuibert, 2015 ;
- SEKIOU Lakhdar, Gestion Des Ressources Humaines, De Boeck Université, 1998 ;
- TAYLOR Frederick, La Direction scientifique des entreprises, Paris, 1967
- TREPO Georges et al, L'appréciation du personnel : Mirage ou oasis ? Editions d'Organisation, 2002 ;

Revue scientifique

- DOUAYRI Khadija, L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve

Revue : Dossiers de Recherches en Economie et Gestion

Université : Université Mohammed Premier, Oujda- MAROC

<http://www.redoreg.com> (consulter le 27/12/2017 à 15h 59mn)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	viii
Liste des graphiques	ix
Liste des annexes	x
Sommaire	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : DE LA COMPREHENSION DES NOTIONS D’EVALUATION DU PERSONNEL A LA METHODOLOGIE DE L’ETUDE	8
Chapitre 1 : APPORTS THEORIQUES SUR LES NOTIONS D’EVALUATION DU PERSONNEL	9
1.1. Définition, acteurs et enjeux de l’évaluation du personnel.....	9
1.1.1. Définition de l’évaluation du personnel	9
1.1.2. Acteurs et enjeux de l’évaluation du personnel.....	11
1.2. Finalité et Objets de l’évaluation du personnel.....	13
1.2.1. Finalité ou objectifs de l’évaluation du personnel.....	13
1.2.2. Objets de l’évaluation du personnel	16
1.3. Outils et Critères d’évaluation du personnel.....	18
1.3.1. Outils de l’évaluation du personnel	18
1.3.2. Critères d’évaluation du personnel	22
1.4. Difficultés liées à la mise en place d’un système d’évaluation du personnel	23
1.4.1. Difficultés explicites	23
1.4.2. Difficultés implicites	25

Chapitre 2 : CONDITIONS DE REUSSITE D'UN SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 28

- 2.1. Conditions de réussite d'un système d'évaluation du personnel : 28**
- 2.2. Méthodologie de recherche 31**
 - 2.2.1. Collecte des données 31**
 - 2.2.2. Echantillonnage 32**
 - 2.2.3. Analyse et interprétation des données 33**

DEUXIEME PARTIE : DE LA PRATIQUE DE L'EVALUATION AUX RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL A LA BCRG 35

Chapitre 3 : CADRE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL DU CADRE COMMUN 36

- 3.1. Cadre pratique de l'étude : la Banque Centrale de la République de Guinée
36**
 - 3.1.1. Présentation de la Banque Centrale de la République de Guinée 36**
 - 3.1.2. Présentation de la Direction des Ressources Humaines de la Banque
Centrale de la République de Guinée 40**
- 3.2. Description du système d'évaluation du personnel du cadre commun 42**
 - 3.2.1. Mécanisme d'appréciation et de notation 42**
 - 3.2.1.1. Description des Fiches d'appréciation et de notation 43**
 - 3.2.1.2. Pratique de l'appréciation et de la notation 46**
 - 3.2.2. Mécanismes d'avancement 48**
 - 3.2.1.1. Composition et fonctionnement de la Commission d'Avancement 48**
 - 3.2.1.2. Conditions et critères d'avancement 50**
 - 3.2.3. Analyse du système d'appréciation et de notation du personnel du cadre
commun 53**
- 4.1. Présentation et interprétation des résultats 55**
 - 4.1.1. Caractéristiques des répondants 55**
 - 4.1.1.1. Caractéristiques des collaborateurs 56**

4.1.1.2.	Caractéristiques des managers	59
4.1.2.	Présentation et interprétations des résultats	61
4.1.2.1.	Résultats et interprétations du Questionnaire collaborateur	61
4.1.2.2.	Résultats et interprétations du Questionnaire manager	74
4.2.	Analyse des résultats au vu des hypothèses	86
4.2.1.	Au vu de l'hypothèse 1 : « Des activités clés du processus d'évaluation ne sont pas effectuées »	86
4.2.2.	Au vu de l'hypothèse 2 : « Les fiches d'appréciation et de notation sont inadaptées aux métiers des employés »	87
4.2.3.	Au vu de l'hypothèse 3 : « Le lien entre l'évaluation du personnel et les autres processus clés de la GRH n'est pas considérable »	87
4.2.4.	Au vu de l'hypothèse 4 : « Le personnel du Cadre Commun n'est pas satisfait de l'actuel système d'évaluation et souhaite qu'il soit amélioré »	88
4.3.	Recommandations	89
CONCLUSION GENERALE		92
ANNEXES		95
BIBLIOGRAPHIE		120
TABLE DES MATIERES		122