CESAG
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

BCEAO

Institut d'Ingénierie de la Formation et de Développement des Ressources Humaines

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Thème :

ANALYSE DU SYTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL DE LA BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (BCEAO)

Présenté par :

ETTY Monique Kangah
Stagiaire du programme DESS
en Gestion des Ressources Humaines

Sous la direction de :

Monsieur Réal Romuald MBIDA
Sous-directeur de l'Institut d'Ingénierie de la Formation et de Développement des Ressources Humaines du CESAG

Dakar, Octobre 2005

« L'Eternel mène tout à bonne fin pour moi.
Eternel, ta bienveillance dure à toujours,
N'abandonne pas les œuvres de tes mains ! »

Psaume 138

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à l'Eternel, le Dieu des Victoires, qui a permis la réalisation de ce Mémoire, car sans son Inspiration ce travail ne serait fait.

J'exprime toute ma gratitude à ces personnes qui ont contribué à la construction de cette œuvre, en l'occurrence, à mon Directeur de Mémoire et Sous-directeur de l'IFDRH au CESAG, Monsieur Réal Romuald MBIDA. Je tiens à lui adresser mes sincères remerciements pour le professionnalisme, l'ouverture d'esprit, la sagesse, avec lesquels il a dirigé mes travaux de recherche. A cela s'ajoute sa disponibilité malgré ses lourdes charges professionnelles, sa courtoisie et sa capacité à transmettre ses larges connaissances dans le domaine RH.

Par la même occasion, je dis un grand merci aux intervenants du programme du DESS en GRH du CESAG, qui, par leurs enseignements, m'ont donné l'amour de la matière et ont élargi le champ de mes compétences.

Je ne saurais oublier la BCEAO principalement la Direction des Ressources Humaines, grâce à qui j'ai eu une expérience des pratiques Ressources Humaines dans une Organisation publique internationale.

Toute ma reconnaissance à l'endroit du Service de la Gestion Intégrée des Ressources Humaines, à mon Maître de stage et à toutes ces personnes de la Direction, qui, par leur collaboration, leur ouverture, leur disponibilité, leur bonne volonté et leur enthousiasme, ont su et réussi à m'intégrer dans cette Direction.

J'ai eu aussi l'énorme chance, d'avoir des Amis qui m'ont apporté, depuis le début de ma formation au CESAG jusqu'à la fin de la rédaction de ce Mémoire, leur inestimable soutien ; qu'il soit, intellectuel, moral, spirituel, matériel, financier….

Modeste, Jules, …je ne saurais vous dire merci pour tout ce que vous avez fait pour moi. Trouvez dans ces lignes, l'expression de ma profonde considération pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Je ne saurais terminer sans dire merci à ma famille pour son appui.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A la mémoire de mon père,
pour son Amour et son indéfectible soutien ;

à mon frère Justin ETTY,
qui fait d'énormes sacrifices pour ma réussite.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

Page

REMERCIEMENTS ---------- ii
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES ---------- v
LISTE DES TABLEAUX ---------- vi
INTRODUCTION ---------- 1

Première partie : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ---------- 6

Chapitre 1 : ÉVOLUTION HISTORIQUE, DEFINITIONS CONCEPTUELLES ET OBJET DE L'EVALUATION ---------- 7
I – Définitions conceptuelles ---------- 7
II – Évolution historique de l'évaluation ---------- 8
III – Objet de l'évaluation ---------- 10

Chapitre 2 : L'EVALUATION DU PERSONNEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ----------11
I – Enjeux de l'évaluation du personnel ----------11
II – L'appréciation : une réalité complexe et multiforme ----------14
III – La gestion qualitative de l'évaluation des performances du personnel ----------22
IV – Hypothèses de l'étude et méthodologie de la recherche ----------36

Deuxième partie : APPROCHE EMPIRIQUE DE L'ETUDE ----------39

Chapitre 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET PROCESSUS D'EVALUATION DU PERSONNEL A LA BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST --------40
I – Présentation de la BCEAO ----------40
II – Le processus d'appréciation du personnel de la BCEAO ----------46

Chapitre 4 : ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS DE LA BCEAO ET RECOMMANDATIONS D'APPRECIATION DU PERSONNEL ----------52
I – Analyse critique du processus d'appréciation du personnel de la Banque Centrale ----------52
II – Manifestation du problème ----------58
III – Recommandations pour l'amélioration du système d'appréciation de personnel de la BCEAO ----------61

CONCLUSION ----------68
BIBLIOGRAPHIE ----------71
TABLE DES MATIERES ----------74
ANNEXES ----------

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BC	:	Banque Centrale
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
Département E.E.M	:	Département des Etudes Economiques et de la Monnaie
Département E.C.F	:	Département de l'Emission, de la Comptabilité et du Budget
Département A.G.F	:	Département de l'Administration Générale et de la Formation
Dir.	:	Direction
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
IEC	:	Institutions Européennes de Coopération
RH	:	Ressources Humaines
SGIRH	:	Service de la Gestion Intégrée des ressources Humaines
SONATEL	:	Société Nationale de Télécommunication
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	:	Union Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Page

2.1 Etat chiffré de l'effectif de la BCEAO au 30 juin 2005----------42

2.2 Tableau récapitulatif des critères d'appréciation des agents et barème de notation ----------50

2.3 Exemples d'échelles de notation en fonction du critère----------51

2.4 Tableau de l'analyse critique du processus d'appréciation de la BCEAO ----------53

2.5 Exemple de fixation d'objectifs individuels pour un agent commercial ----------63

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il est souvent nécessaire
d'entreprendre pour espérer
et de persévérer pour réussir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'importance du « facteur humain » dans la gestion des entreprises et des organisations quels que soient leur taille, leur secteur, et leur domaine d'activité, est une évidence que personne ne conteste.
En effet, la qualité et l'adaptabilité des ressources humaines constituent un facteur de plus en plus important de la compétitivité des entreprises.

Aussi, dans ce contexte de mondialisation et avec l'intensification et l'internationalisation de la concurrence, la pression s'est-elle faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH) qui doivent désormais être considérés comme des partenaires stratégiques.

Ce rôle stratégique se fonde sur la mise en œuvre d'une bonne politique RH à travers la planification, l'acquisition, la conservation et le développement des Ressources Humaines (RH) afin d'en faire des RH créatrices de valeurs pour l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Et ce dernier aspect, c'est-à-dire le développement des ressources humaines, est considéré comme une variable essentielle de la performance de l'entreprise et de sa stratégie de développement.

Il embrasse plusieurs processus RH dont l'Evaluation du personnel que certains auteurs situent « au cœur même de l'ensemble des activités ayant trait à la gestion des ressources humaines » ou encore que d'autres qualifient de « pierre angulaire des activités de la gestion des ressources humaines ». En effet, à partir de cette pratique, tout autre processus RH (recrutement, gestion des carrières, formation…) peut être mis en œuvre.

Ainsi, l'Evaluation du personnel est-elle devenue une pratique récurrente qui semble revenir périodiquement à l'ordre du jour dans bon nombre d'organisations.
Elle est assortie d'attentes très multiples, mais se traduit bien souvent par des pratiques globalement décevantes malgré ses bénéfices indéniables.

Il importe donc de mettre en évidence la nature et les enjeux de l'Evaluation du personnel afin de réajuster les ambitions en la matière et surtout de déboucher

sur l'instauration de pratiques cohérentes et significatives.

Questions de recherche

L'évaluation du personnel est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire, en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation.

L'évaluation du personnel a changé de dimension ; elle est plus devenue un accompagnement de la vie professionnelle et une source de progrès individuel.

C'est un processus très délicat qui, lorsqu'il n'est pas guidé par un souci de transparence et d'objectivité peut entraîner la démotivation, la détérioration du climat social de l'organisation ; donc peut rendre hypothétique la vie de l'organisation.

Or, dans beaucoup d'entreprises, aujourd'hui, l'évaluation du personnel est mal faite ou n'a pas lieu. Les managers n'y voient qu'une perte de temps et les collaborateurs une occasion de recevoir des critiques sur leur travail, au lieu de l'augmentation espérée.

Le souci de faire du système d'évaluation un outil stratégique de gestion des ressources humaines et de l'organisation est un des objectifs de la Direction des Ressources Humaines de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

C'est pourquoi notre étude portera sur l'analyse du système d'évaluation du personnel de la BCEAO afin de mettre en évidence le rôle que doit jouer cet outil dans une organisation.

L'étude permettra donc de répondre aux questions suivantes :
Qu'est-ce que l'évaluation ?
Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation du personnel existantes ?
Quels sont les objectifs et enjeux de l'évaluation du personnel ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le système d'évaluation de la BCEAO :

- permet-il de fixer des objectifs à atteindre aux différentes catégories du personnel ?
- permet-il de déterminer les dysfonctionnements et d'entreprendre des actions de formation?
- permet-il de motiver le personnel à travers un plan de gestion des carrières et de la mobilité?

Comment faire de l'évaluation du personnel un outil stratégique dans le management des ressources humaines ?

Pour répondre à ces questions, nous définirons les différents concepts, les principes et enjeux de l'évaluation du personnel, nous passerons en revue les contenus et valeurs des différentes méthodes existantes d'évaluation du personnel et nous définirons les outils qui permettent de mettre en place un système d'évaluation adéquat dans une organisation.

Ainsi, cette étude est-elle, pour nous en tant qu'étudiants, une opportunité pour utiliser les connaissances théoriques acquises lors de la formation, pour acquérir une expérience empirique, pour résoudre un problème concret de GRH.

C'est aussi l'occasion de constituer par notre recherche une base pour d'autres études.

Pour le terrain de l'étude qu'est la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, l'étude peut lui fournir des pistes pour la mise en œuvre d'un système d'appréciation du personnel valide, fiable et efficace pour optimiser sa gestion des ressources humaines.

L'originalité de cette étude étant que la Banque Centrale est une administration où on a l'habitude de voir des systèmes de notation et non un système d'appréciation des performances.

Pour les professionnels RH, cette étude peut constituer une démarche méthodologique pour la mise en place d'un système d'évaluation dans une structure.

Par ailleurs, cette étude a pour but de contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines de la BCEAO et principalement à l'amélioration des mécanismes d'évaluation du personnel afin d'en faire un outil de gestion

CESAG - BIBLIOTHEQUE

stratégique.

Elle vise spécifiquement à :

- Analyser le système d'évaluation de la BCEAO afin d'en déterminer les forces et les faiblesses.
- Proposer des pistes d'amélioration en vue d'en faire un outil de gestion efficace.

En vue d'atteindre les objectifs fixés, l'étude s'articulera en deux parties :

• La première partie concernera le cadre théorique de l'évaluation du personnel.

Elle permettra, d'abord, de comprendre les concepts à travers des définitions, de relater l'évolution de l'évaluation et de préciser son objet dans le cadre de l'étude ;

Puis, d'établir les aspects méthodologiques de l'évaluation du personnel en montrant ses enjeux, en faisant un tour d'horizon des méthodes existantes d'évaluation du personnel, en expliquant la mise en place d'un système qualitatif d'évaluation du personnel et en formulant des hypothèses de recherche et la démarche pour les vérifier.

• La deuxième partie, elle, sera consacrée à l'approche empirique c'est-à-dire à l'expérience du terrain de l'étude qu'est la BCEAO.

D'abord à sa présentation, à la description du processus d'évaluation de son personnel.

Ensuite à l'analyse critique du processus d'appréciation, aux conclusions de cette analyse et à la formulation de recommandations pour l'amélioration du système d'évaluation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : DEFINITIONS CONCEPTUELLES, EVOLUTION HISTORIQUE ET OBJET DE L'EVALUATION

Dans ce chapitre, il s'agira de donner quelques définitions terminologiques, de passer en revue l'évolution de l'évaluation et de préciser l'objet de l'étude.

I – DEFINITIONS CONCEPTUELLES

Évaluer, selon le dictionnaire le petit Robert, c'est porter un jugement sur la valeur de.
Évaluer, c'est porter un jugement sur la valeur avec un référent de base.
Évaluer est donc une question de valeur ; or il n'y a pas d'évaluation possible s'il n'y a pas reconnaissance d'une « échelle de valeurs » commune. C'est donc permettre à chacun de se situer sur une même échelle de valeur.

C'est ce qu'exprime A. DAYAN dans « Manuel de gestion » vol.2 en écrivant que l'appréciation du personnel est un processus d'appréciation de la valeur des agents.

Selon Jean-Louis VIARGUES, « évaluer c'est faire un point, repérer ce qui a bien et mal « marché », comprendre pourquoi, identifier les voies et moyens d'amélioration possible… ».
P. LEMAITRE pour renchérir affirme dans son ouvrage « Appréciation du personnel et entretien de bilan », que l'appréciation correspond à « l'opération par laquelle l'encadrement, fait périodiquement et par écrit le bilan du travail effectué par ses collaborateurs, étudie leurs possibilités d'avenir et en discute avec eux ».
Pierre ROMELAER dans « Gestion de ressources humaines » va dans le même sens car il dit : « On appelle appréciation du personnel l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée de ses subordonnés ; on utilise également le terme évaluation du personnel ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ainsi, les termes « évaluation » et « appréciation » ont des définitions proches qui renvoient à l'action de juger, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ou d'une personne. Nous utiliserons donc indistinctement au cours de notre étude ces deux termes.
Aussi, les termes performance, rendement, résultat, seront-ils utilisés indistinctement car ils renvoient aux mêmes réalités.

En effet, Le Petit Robert définit la performance comme le résultat chiffré obtenu dans une compétition (par un cheval, un athlète) ou le résultat optimal qu'une machine peut obtenir.
Le rendement est le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour le produire, c'est le produit effectif d'un travail, l'effet, l'efficacité.

Par conséquent, nous utiliserons les expressions suivantes : évaluation des performances, évaluation des résultats, appréciation du rendement..., pour désigner la même réalité.

Après ces définitions de termes, il est important de relater l'évolution historique de l'évaluation pour comprendre le contexte de notre étude.

II – ÉVOLUTION HISTORIQUE

Le monde du travail a changé et continue de changer, de telle sorte que le rôle de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines devient à la fois différent et plus diversifié.

Pendant longtemps, l'évaluation a été conçue comme la description des qualités nécessaires pour tenir un poste précis, susceptible d'être analysé avec rigueur, mais dont le contenu et les exigences avaient peu de chance de varier.
Cela n'est plus de mise et l'évaluation se déroule dans une perspective qui tient compte de l'ensemble des stratégies de l'entreprise où elle prend place.
L'organisation est contrainte dans un marché globalisé et à rapide progrès technologique, non seulement de revoir ses priorités et ses stratégies, mais aussi de les anticiper et de se donner les moyens de les mettre en œuvre. D'où l'importance d'être capable d'évaluer son « portefeuille » de ressources humaines

CESAG - BIBLIOTHEQUE

dans le contexte des objectifs actuels et futurs, et avec la préoccupation de voir ses ressources humaines capables de suivre le mouvement.

A ces nouvelles donnes de la gestion des ressources humaines, s'ajoutent les difficultés économiques et la nécessité, pour les entreprises, d'accroître constamment leur compétitivité, donc une menace permanente pour les salariés ; menace qui les pousse à mieux contrôler le déroulement de leurs carrières et à se rendre eux-mêmes, compétitifs sur le marché du travail de plus en plus exigeant.

Ces bouleversements du monde du travail ont fait apparaître trois nouvelles demandes, organisationnelles et individuelles, qui sollicitent les méthodes d'évaluation.

La première concerne les capacités individuelles à tirer partie de l'expérience pour acquérir de nouvelles compétences.

Il ne suffit pas qu'un candidat possède les qualités pour faire face au 1er poste auquel il sera affecté, il faut également qu'il soit capable d'évoluer, donc qu'il possède la capacité à apprendre. D'où cette nouvelle demande de l'organisation : comment évaluer ces qualités ?

La seconde attente concerne précisément la gestion du développement individuel.

La gestion d'un développement continu va accompagner la carrière et être jalonné de bilans destinés à estimer les potentiels individuels, les compétences acquises.

Du coup, l'évaluation n'est plus seulement le fait de l'organisation qui cherche des informations pour étayer ses décisions de recrutement externe ou interne, c'est aussi l'affaire des évalués.

D'où une troisième attente qui concerne la gestion de leur carrière par les individus eux-mêmes, la restitution des résultats de l'évaluation pas seulement comme un droit à l'information mais comme une nécessité pour aménager son propre développement.

Mais, quel est donc l'objet de l'évaluation dans le cadre de notre étude ?

CESAG BIBLIOTHEQUE

III – OBJET DE L'EVALUATION

Sur quoi doit porter l'évaluation ? Les résultats et la performance ou les capacités et le potentiel ?

La distinction est importante. La performance du collaborateur peut être totalement indépendante du potentiel du salarié : une personne faiblement motivée ou mal à l'aise dans son poste actuel aura une performance faible tout en pouvant avoir des capacités qui seraient mieux utilisées dans un autre poste ou pourrait mieux faire avec une motivation plus forte.

L'évaluation gagne à distinguer ces deux objets : performance et potentiel, car les objectifs, les horizons temporels, les rôles de l'évaluateur et de l'évalué diffèrent.

Certains spécialistes conseillent même de distinguer deux entretiens : entretien de performance centré sur les résultats d'une part, et entretien de potentiel centré sur l'orientation de carrière d'autre part.

Cependant, compte tenu de la réalité des pratiques de gestion de la mobilité, il nous semble important que l'évaluation porte à la fois sur le passé, le présent, le futur ; sur les résultats et sur le potentiel (même s'il convient de bien distinguer ces deux objets dans la forme des entretiens).

Cette finalité de l'appréciation – la mesure des performances – est certainement la plus courante comme justification des systèmes existants dans de nombreuses entreprises.

Il s'agit de mesurer le niveau de performance de l'apprécié par rapport à une perception globale (notamment dans le cas de l'appréciation absolue) ou par rapport à des standards spécifiques (liés à la définition du poste, aux missions permanentes et/ou aux objectifs annuels).

La mesure des contributions individuelles constitue donc l'objectif le plus courant de l'appréciation mais c'est aussi celui sur lequel sera jugé le plus souvent l'équité du système en place.

Après avoir précisé l'objet de l'évaluation dans le cadre de notre étude, il convient de voir les aspects méthodologiques de l'évaluation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁄ Chapitre 2 : L'EVALUATION DU PERSONNEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce chapitre rappelle les enjeux de l'appréciation du rendement, la réalité de l'évaluation du personnel et de sa gestion qualitative. Il établit également des hypothèses de recherche ainsi que la méthodologie suivi pour les vérifier.

I – ENJEUX DE L'EVALUATION DU PERSONNEL

Il s'agit de mettre en valeur les objectifs et apports de l'évaluation, pour les évaluateurs, pour les évalués, pour le système de gestion des ressources humaines et pour la performance de l'entreprise.

I-1- pour les évaluateurs

L'évaluation des performances permet à l'évaluateur de :

- mieux expliquer les missions et les exigences du poste ;
- analyser les résultats et les écarts par rapport aux objectifs prévus afin d'aider le collaborateur à progresser ;
- fixer avec son collaborateur les nouveaux contrats d'objectifs pour l'avenir, les nouveaux projets, les axes de progrès en cohérence avec la politique générale de l'entreprise et les besoins du service ;
- exprimer à l'évalué ses propres satisfactions et insatisfactions, prendre à la source les conflits potentiels pour mieux les traiter ;
- se mettre d'accord avec le collaborateur sur ses pistes d'évolution et d'amélioration ;
- connaître les attentes de l'évalué envers l'organisation ;
- développer une relation d'échange entre lui et l'employé.

CESAG BIBLIOTHEQUE

I-2- pour les collaborateurs

Les évaluations régulières permettent au collaborateur de :

- s'exprimer sur son travail, sur son contenu, son organisation, les améliorations possibles ;
- participer à l'élaboration des objectifs de travail et à la définition des missions ;
- recevoir un feed-back sur la qualité du travail effectué et l'évaluation des résultats, des comportements et du potentiel (points forts, axes de progrès) ;
- discuter des moyens et des besoins en termes d'assistance, de suivi pour atteindre les objectifs et progresser ;
- exprimer ses souhaits d'évolution en terme de formation, de mobilité, de rémunération et de reconnaissance ;
- exprimer son feed-back à son supérieur hiérarchique pour contribuer à sa performance dans ses relations de travail.

CESAG BIBLIOTHEQUE

I-3- pour le système de gestion des ressources humaines

L'évaluation en gestion des ressources humaines s'inscrit dans un système complexe où coexistent des règles (explicites ou implicites) de gestion de la mobilité, de la rémunération, de formation, d'analyse de poste. Le système d'évaluation du personnel doit être en cohérence avec le système de gestion des ressources humaines. Il peut permettre de :

- vérifier l'adéquation des collaborateurs avec les exigences du poste et des objectifs fixés ;
- recenser les besoins en formation ;
- d'individualiser une partie de la rémunération sur la base de critères connus de l'évaluateur et de l'évalué (il ne s'agit pas de dire que la rémunération doit être forcément individualisée, mais que si cette individualisation existe, alors elle doit être reliée au système d'évaluation) ;
- faciliter l'évolution des métiers et des postes de travail (gestion prévisionnelle des emplois) ;
- faire évoluer les collaborateurs (gestion des compétences) en proposant des mutations, des promotions ou des reclassements acceptés et réussis ;

- faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique.

L'évaluation des contributions individuelles est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité.

Elle influence la politique de formation, de rémunération, de mobilité, d'organisation du travail.

I-4- pour la performance de l'entreprise

Pour l'entreprise, la mise en place du système d'évaluation permet de :

- réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ;
- définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'actions, faire adopter une stratégie ;
- accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives ;
- instaurer une dynamique d'amélioration permanente au sein de l'entreprise ;
- créer et enrichir un dialogue qui porte sur les faits et déboucher vers l'action.

Comme on peut le constater, l'appréciation a une nécessité aussi bien économique, organisationnelle, qu'humaine.

C'est ce qu'exprime Gilles AMADO quand il écrit :

- l'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique car l'entreprise a besoin d'un contrôle de sa propre production pour faire face aux exigences de sa clientèle, aux pressions du marché et s'assurer une meilleure rentabilité ;
- l'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leur fonction et de la qualité des structures mises en place dans les organisations ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- l'évaluation des performances a un besoin humain car tout individu a besoin d'être remarqué positivement par rapport à son travail, sa compétence, de « mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans son travail » Lakhdard Sékiou ;

Nous avons vu l'importance de l'évaluation des résultats du personnel et ses apports ; il convient à présent d'établir la réalité de l'appréciation.

II – L'APPRECIATION : UNE REALITE COMPLEXE ET MULTIFORME

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'appréciation peut être parmi les pratiques de gestion des ressources humaines, celle qui soulève les plus grandes résistances lorsqu'elle est mise en place dans une entreprise pour la première fois.
Ceci est bien symptomatique de l'importance que les collaborateurs y attachent car son introduction signifie bien souvent un bouleversement de certaines attitudes et comportements qui avaient jusqu'alors prévalus dans l'organisation.
Une telle importance nécessite qu'on s'y attarde un peu sur certaines réalités qui la caractérisent concrètement.

II-1- les facteurs déterminants de l'appréciation

Des systèmes très différents existent dans les entreprises, traduisant la prise en compte d'un certain nombre de facteurs qui pèsent sur leur conception et leur mise en œuvre.

- L'histoire et la culture de l'entreprise :

Compte tenu de sa forte connotation culturelle, la pratique de l'appréciation est dépendante de l'histoire de l'entreprise et des valeurs importantes qu'elle défend. Un système d'appréciation qui se démarque trop de cette histoire et de cette culture risque de développer des incompréhensions, voire des résistances de la part des collaborateurs.

- La taille et le secteur d'activité de l'entreprise :

Ce facteur conditionne souvent très directement la pratique de l'évaluation.

Les grandes entreprises dans des secteurs très concurrentiels ont été les premières à développer des systèmes d'appréciation assez sophistiqués, en particulier pour diffuser au plan individuel le message de la performance.

- Les orientations stratégiques (économiques, technologique et humaines) :

déterminent certains critères de performance sur lesquels sont appréciés les collaborateurs et aussi, les types de potentiels individuels nécessaires à l'évolution future de l'entreprise.

- Le style d'encadrement habituel :

Acteur essentiel dans la pratique de l'appréciation, l'encadrement a un impact important sur la nature du système utilisé par l'entreprise. Le style de management qui prévaut dans l'entreprise détermine la forme et le contenu de l'appréciation.

- Le système de gestion des ressources humaines existant :

Un système d'appréciation se comprend bien évidemment, dans le cadre d'un système plus global de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les caractéristiques de ce système déterminent en partie, la réalité de l'appréciation.

Ainsi dans une entreprise où la gestion des carrières est inexistante, on aura tendance à ne retenir que l'idée du potentiel dans l'appréciation puisqu'elle n'est pas utilisée comme variable opérationnelle dans la GRH. La cohérence nécessaire entre l'appréciation et les autres pratiques de GRH est un facteur important de choix d'un système d'appréciation du personnel.

CESAG BIBLIOTHEQUE

II-2- Les critères d'évaluation des résultats du personnel

La mesure des contributions de chaque employé dans l'organisation doit être orientée suivant des points de repère. Ceci amène l'entreprise à définir dès le départ des critères de performance du personnel.

Selon quels critères, l'organisation peut-elle dire d'un agent qu'il est performant

ou pas ? En d'autres termes, quels sont les indicateurs de performance du personnel ?

On en distingue classiquement deux catégories, selon qu'il s'agit d'indicateurs objectifs ou subjectifs.

• Les indicateurs objectifs

A première vue et pourtant, une mesure directe du ***comportement au travail*** devrait être l'indicateur de succès professionnel le plus pertinent et le moins discutable. Et ce type d'indice devrait être le plus facile à quantifier et à adapter aux diverses activités professionnelles.

En effet, on peut compter le nombre de factures faites dans la semaine, le nombre de pièces produites, le volume des ventes…. Il est possible également de saisir la réalité des performances à travers les erreurs commises (taux de pièces défectueuses).

Malheureusement, ces indicateurs de performance sont moins faciles à obtenir qu'il n'y paraît et les informations qu'ils apportent sur la qualité du travail sont moins fiables qu'on ne pourrait le penser.

D'abord, parce que la production et le comportement professionnel dépendent de facteurs indépendants des efforts et des caractéristiques individuels.

De plus, lorsqu'il est possible d'obtenir des chiffres de production en quantité ou en qualité, il faut vérifier soigneusement leur fiabilité, c'est-à-dire leur cohérence sur une période de temps assez longue. Faute de quoi on risque de fonder l'évaluation des individus sur des échantillons de production non représentatifs de l'ensemble de leur comportement au travail.

Enfin et surtout, beaucoup de métiers, de tâches, de fonctions, ne se prêtent pas du tout au décompte d'une production (cas de professions libérales, des postes de recherche…). Certes, avec un peu d'imagination, on peut trouver des indices de production ; mais dans tous les cas, l'indicateur ne donnera qu'une vue partielle de l'ensemble des activités professionnelles.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Une deuxième catégorie d'indicateurs objectifs peut être tirée des ***comportements individuels*** comme les absences, la ponctualité, l'instabilité professionnelle (« turnover ») ou encore les promotions et l'évolution des salaires.
A nouveau, chacun de ces indices présente des problèmes spécifiques qui les rendent difficiles à utiliser.
De manière générale, tous les indicateurs « objectifs » du succès professionnel doivent être utilisés avec précaution.

- Les indicateurs subjectifs

Comme ces deux exigences – pertinence, fidélité – sont rarement satisfaites par les indicateurs « objectifs » des résultats de travail, les indicateurs subjectifs fournissent dans la réalité quotidienne, les indicateurs les plus utilisés pour décrire et mesurer le succès individuel et la qualité de la contribution de chacun aux objectifs de l'Organisation; ceci, quel que soit l'usage qu'on entend faire de ces notations (calcul de primes sur salaire, plan de mouvement du personnel, attribution de place en formation…
Même accompagnés de définitions, ces critères sont souvent l'objet de plusieurs interprétations car ils ne sont pas directement observables.
Néanmoins, des auteurs comme Marcel COTE recommandent leur utilisation dès lors qu'ils peuvent avoir une incidence sur le rendement de l'employé.
Les critères subjectifs les plus usités sont, par exemple, la motivation, le sens de la responsabilité, l'esprit de décision, la conduite et l'assiduité, l'intérêt du travail.

Les critères d'appréciation du rendement sont nombreux et variés et il n'existe pas de liste prédéterminée de critères universels qui conviendraient à tous les employés, à toutes les entreprises.
Selon Marcel COTE, « le choix des critères les plus appropriés doit être guidé par la nature et la taille de l'entreprise, le niveau hiérarchique du poste détenu par l'évalué… ».
Les critères d'évaluation des performances doivent donc être fonction des objectifs poursuivis par le système d'évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II-3- les différentes méthodes d'évaluation

L'appréciation ne correspond pas à une pratique unique et figée. Aussi, est-il nécessaire, comme le souligne R. Monié dans son ouvrage « De l'évaluation du personnel au bilan annuel », de proposer un classement des différents systèmes d'appréciation.

Il sera question pour nous de parler précisément des différents systèmes d'appréciation des performances du personnel.

**** La notation professionnelle***

Elle constitue une méthode d'évaluation des résultats du personnel qui est un aspect central de la GRH, aspect dont l'importance n'a fait que croître dans les années récentes. Elle est donc un instrument de GRH.

C'est une étape incontournable qui permet de clarifier les responsabilités individuelles et de situer les contributions de chacun par rapport à leurs objectifs personnels et par rapport à la politique de l'organisation. C'est aussi le pivot central de la discussion avec les hiérarchiques au cours de laquelle le comportement individuel et les possibilités de développement seront abordés.

La notation représente la manière de faire la plus fréquente pour évaluer le personnel dans les administrations et les entreprises.

L'élaboration des fiches de notation ainsi que l'analyse de données qu'elles permettent de recueillir ne sont malheureusement pas toujours faites avec le soin nécessaire. Il existe pourtant plusieurs manières de faire dont les qualités varient et ont fait l'objet d'études intéressantes.

L'échelle de notation la plus simple est appelée « échelle graphique » parce qu'elle représente une liste de traits à noter qui font l'objet d'une droite segmentée en fragments égaux. A partir de ce principe de base, de nombreuses variantes sont fonctions de la manière dont chaque rubrique et chaque point de l'échelle sont définis. Les définitions peuvent être brèves comme dans l'exemple suivant qui concerne les relations avec la clientèle d'un employé de banque :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Relations avec les clients

Médiocres				Excellentes

La définition de chacun des points de l'échelle peut être beaucoup plus détaillée et ceci de manière variée comme le montre l'exemple suivant :

Relations avec les clients

Constamment à l'origine d'incidents avec la clientèle
A souvent des problèmes dans ses relations avec la clientèle
A quelquefois des problèmes dans ses relations avec la clientèle
Relations avec la clientèle sans problème particulier
Très apprécié de la clientèle

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La construction d'une méthode de notation professionnelle soulève souvent des problèmes dont le plus important est la question de la capacité des notations professionnelles à caractériser de manière objective et précise les performances individuelles.
Néanmoins, si l'on souhaite obtenir des descriptions fines des comportements professionnels, force est de recourir aux échelles de notations.
Cependant, force est de constater que, comme les formes de travail, l'évaluation connaît des évolutions et des révolutions. Ainsi, apparaissent de nouvelles tendances d'évaluation des performances du personnel qui s'inscrivent à la fois dans le cadre de théories des organisations telles que l'école du management scientifique et celle des relations humaines.

* ***L'évaluation à 360°***

Cette méthode consiste à faire évaluer un collaborateur aussi bien par son supérieur hiérarchique (N+1) que par ses pairs, ses collaborateurs, les clients internes et externes (le cas échéant).

Cette diversité d'évaluateurs permet d'enrichir les points de vue recueillis ; ce qui confère à cette méthode une validité et une crédibilité accrues.

L'évalué réalise également son auto-évaluation. Et la comparaison des évaluations et le rapprochement avec l'auto-évaluation permettent d'agir sur trois points :

- améliorer l'information des différents évaluateurs ;
- permettre à l'évalué de connaître l'écart entre les façons dont il est perçu et dont il souhaite être perçu ;
- bâtir un plan d'action et de développement pour remédier à ces écarts.

Cette méthode est coûteuse à mettre en place et pose problème d'un point de vue pratique : le même support d'évaluation n'est pas toujours adapté à cette diversité d'évaluateurs.

CESAG BIBLIOTHEQUE

* ***L'auto-évaluation***

Traditionnellement, l'appréciation est à la charge du responsable hiérarchique direct (N+1). Certaines entreprises incluent également comme appréciateurs d'autres responsables ayant des liens fonctionnels avec l'apprécié.

A ces conceptions hiérarchiques de l'appréciation, s'oppose une conception « autogestionnaire » où l'intéressé lui-même effectue sa propre appréciation avec le danger potentiel de la subjectivité dans le jugement qu'il porte sur lui.

L'objectif ici est d'aider la personne à se faire une image plus objective de sa performance.

L'auto-évaluation complète donc l'évaluation par le N+1 et l'évaluation par des tiers (360°) ; elle permet une meilleure connaissance de soi, de ses limites et ambitions professionnelles.

* ***Le coaching***

C'est l'accompagnement, limité dans le temps, de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

Engagé dans le cadre professionnel, le coaching bénéficie à la personne et à l'entreprise tout en permettant à la personne d'améliorer ses propres performances pour mieux répondre à la demande de l'entreprise, soucieuse de son efficacité.

Le coaching vise l'amélioration des performances, le développement des aptitudes à court et long terme. Le but du coaching est de libérer le potentiel de la personne pour le porter à son niveau de performance optimal. Il repose sur l'analogie avec le sport : l'évaluation doit amener les personnes à un niveau de compétition optimale grâce au contrôle et à l'inhibition de tous les obstacles internes. Le management par objectifs est là aussi de rigueur.

Ainsi cette approche qui repose sur la performance s'améliore lorsque des objectifs précis sont établis et que le salarié est impliqué dans leur détermination. On distingue à cet égard trois déclinaisons :

- objectif global : c'est l'objectif ultime (devenir le leader sur le marché…) ; ce but global est rarement sous le contrôle de la personne, il constitue la vision à atteindre qui donne la dynamique ;
- objectif de performance : il est sous le contrôle de la personne et permet de déterminer et de mesurer ses progrès (vendre x produits le mois prochain…) pour approcher l'objectif global ;
- plan de travail : il doit être rigoureux et systématique pour atteindre l'objectif de performance.

CESAG BIBLIOTHEQUE

* ***L'Assessment Centre (AC)***

peut être défini comme un moment ou un endroit où des personnes se prêtent en groupe à une observation de leur fonctionnement professionnel par des tiers, selon des critères établis en relation avec un objectif déterminé à l'avance.

Dans beaucoup d'entreprises et dans le grand public, les AC soulèvent un lot de questions et d'images pas toujours claires.

Parfois, ils apparaissent comme des outils pour évaluer qui est capable de faire quoi et comment dans un environnement professionnel donné, parfois ils prennent la forme d'une mise en compétition organisée permettant de choisir les meilleurs éléments lors d'une fusion ou d'une réorganisation interne, d'autre fois encore, la forme de bilan personnel comportemental ou d'aptitudes professionnelles.

L'objectif principal poursuivi est une aide à la décision dans des situations telles qu'une promotion ou une réorientation, la gestion d'un changement organisationnel, un développement de carrière associé à une formation.

Les Assessment dit individuels sont quant à eux des analyses combinées – analyses psychométriques, tests d'aptitudes socio professionnelles, auto évaluation, entretiens – faites en générale auprès de cabinets professionnels et destinées à faire le point en individuel sur la situation d'un candidat.

L'Assessment Centre est actuellement une méthode réputée fiable pour l'analyse et l'évaluation des comportements professionnels et des potentiels d'individus dans un environnement donné. Ils peuvent être pratiqués aussi bien à l'interne qu'avec l'aide de spécialistes externes à l'entreprise.

III – LA GESTION QUALITATIVE DE L'EVALUATION DU PERSONNEL

S'il est vrai que l'évaluation du personnel comporte des enjeux très importants pour l'organisation, il est également nécessaire de bien la gérer afin d'accorder à ce système toute les qualités qui lui confèreront un intérêt particulier dans l'entreprise.

Toute évaluation prend du temps et requiert des compétences pour l'élaboration du système et pour sa mise en œuvre.

La mise en place généralisée d'une pratique d'évaluation est à la fois une culture et un savoir-faire, spécifiques à chaque organisation selon une échelle de valeurs propre et le sens que ses dirigeants veulent déterminer.

III-1-formalisation du processus d'évaluation

Dans la phase d'élaboration, il s'agit tout autant de créer des conditions favorables au développement ultérieur du système que d'arrêter des choix sur la finalité et la forme que doit prendre l'appréciation dans l'entreprise.

Dans cette optique, on peut proposer quatre étapes pour élaborer ce système :

- L'engagement de la direction générale

Cet engagement ne se limite pas à une simple déclaration des bonnes raisons qui justifient la mise en place du système d'appréciation. La direction générale doit

CESAG - BIBLIOTHEQUE

s'impliquer concrètement en expliquant clairement la logique du futur système dans le fonctionnement de l'entreprise, en participant aux réflexions ultérieures menées pour élaborer et mettre en œuvre l'appréciation, et, bien sûr, en utilisant la procédure d'appréciation (en tant qu'appréciateurs et appréciés) ;

- La définition claire de la finalité du système

Il est essentiel de déterminer à ce stade de la démarche à quoi va servir l'appréciation dans l'entreprise. Cette identification des objectifs peut être conduite par le responsable de la gestion des ressources Humaines en collaboration avec la direction générale, avec le concours éventuel de certains membres de l'encadrement et représentants du personnel. L'important reste que l'on puisse être suffisamment clair sur les résultats attendus, tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise ;

- Le diagnostic de l'existant

Cette étape a pour objet de faire le point sur les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines (définition et qualification des postes, rémunération, formation, promotion…) et sur le système de valeurs de l'entreprise.
Ce diagnostic est utile car il permet, d'une part, de vérifier la cohérence des objectifs de l'appréciation avec la GRH et la culture de l'entreprise, et, d'autre part, de fournir les bases sur lesquelles pourra être établie la procédure concrète de l'appréciation (notamment la construction du document). Ce diagnostic peut être mené par la fonction GRH avec l'aide des consultants extérieurs qui apportent un regard neuf sur l'entreprise et sur une expertise méthodologique essentielle ;

- Le choix de la forme de l'appréciation

Il s'agit de faire un choix raisonné entre plusieurs formes possibles d'appréciation et ceci en cohérence avec les objectifs et les résultats du diagnostic précédent. Cette étape implique en général, un nombre assez important d'acteurs dans l'entreprise : direction générale, fonction GRH, des représentants de l'encadrement (et des membres du personnel de base si la procédure concerne toute l'entreprise).

CESAG BIBLIOTHEQUE

Cette étape accorde un intérêt particulier au choix des acteurs, à la période, au lien entre l'évaluation des résultats et management par objectifs, à l'objet de l'évaluation :

* La détermination de la période :

il n'y a pas de calendrier type mais la plupart des évaluations du personnel se déroulent en fin d'année, période où l'exercice est suffisamment avancé pour faire un bilan tout en permettant de préparer les plans d'action de mobilité, de formation et de rémunération de l'année suivante ;

* Les acteurs de l'évaluation :

les acteurs principaux de l'évaluation sont le supérieur hiérarchique (N+1) et le collaborateur (N). En cas de désaccord entre le N+1 et le N, le supérieur du supérieur (N+2) ou le responsable des ressources humaines peuvent être conduits à intervenir.

Le rôle de la Direction des Ressources Humaines est de montrer l'importance des enjeux de l'évaluation, de construire avec la hiérarchie les supports d'évaluation et les grilles d'analyse, de former la hiérarchie et les évalués à l'utilisation de ces supports, de centraliser et de compléter l'information, de gérer les incidences de l'évaluation (mobilité…) en liaison avec la hiérarchie.

En plus de ces quatre acteurs, on peut associer d'autres acteurs (clients, fournisseurs, collègues…) ; c'est le cas de l'évaluation à 360°. L'évalué peut aussi s'auto-évaluer.

* Liens avec la direction par objectifs

Pour que l'évaluation puisse porter sur les résultats, une description de poste et des objectifs clairement définis apparaissent nécessaires :

- S'appuyer sur la description de poste :

L'évaluation des performances est un processus dynamique qui s'appuie sur une connaissance précise du poste et de ses missions permanentes ainsi que sur la connaissance des compétences requises pour les accomplir.

Avant d'évaluer la performance, il est essentiel que les règles de jeu soient claires, et en particulier qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur ce qui est attendu du collaborateur.

CESAG BIBLIOTHEQUE

La description présente les missions permanentes, les objectifs, les moyens, les critères de performance.

Ce support – description de poste – nous paraît important puisqu'il facilite l'évaluation et la direction par objectifs. Cet outil qui évolue peu en cours d'année ne suffit pas pour permettre un management efficace ; il doit être complété par un système de management participatif par objectifs (annuels, mensuels…)

- Mettre en place un système de management participatif par objectifs

Un tel système comporte cinq avantages essentiels :

- L'objectif oriente et clarifie

Il permet de définir des priorités, d'imaginer un plan d'action et le calendrier associé ;

- L'objectif stimule

Nous sommes motivés parce que nous avons un but, un objectif à atteindre, qui donne un sens à notre action ;

- L'objectif donne de la cohérence

L'objectif s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise, du service, de la mission du collaborateur. Le suivi des objectifs permet ensuite une cohérence sur la durée ;

- L'objectif concrétise

L'objectif est la description d'un résultat à atteindre ou d'un comportement voulu. Ce résultat ou ce comportement sont concrets, le délai fixé pour les atteindre est précisé. Cela évite une évaluation trop vague ;

- L'objectif contractualise

Il représente un contrat de progrès entre évaluateur et évalué qui permet de dépasser les querelles d'intérêt.

Un objectif doit être SMART c'est-à-dire : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réalisable dans le Temps.

Spécifique, c'est-à-dire spécifique pour l'individu à qui il est fixé, dans le poste qu'il occupe ;

Mesurable, c'est-à-dire, suffisamment précis pour permettre la mesure des écarts par rapport à la cible, le développement des moyens ou décisions correctifs ; un

CESAG - BIBLIOTHEQUE

objectif qualitatif doit être mesurable soit par des résultats chiffrés soit par des observations de faits concrets ;

Ambitieux, pour être porteur de valeur ajoutée pour l'entreprise et le collaborateur, un objectif doit constituer un défi. Toutefois, il doit être réaliste ;

Réaliste : pour cela, il est important d'indiquer pour chaque objectif, les moyens nécessaires et les critères de mesure des résultats attendus ;

Temporel, c'est-à-dire, situé dans le temps ; cela nécessite d'indiquer un délai et d'assurer un suivi régulier tout au long de la période de réalisation ; le temps est un paramètre essentiel de la mesure des résultats.

Toujours dans cet objectif, il est aussi recommandé que les objectifs soient « PLAN » et « MUR », c'est-à-dire, Positivement formulés, Limités, Acceptés par tous , Négociés, et dotés de Moyens, Utiles et Respectueux (de la loi, de l'éthique et de l'environnement).

Toutes ces caractéristiques facilitent la direction par objectifs.

Finalement, l'élaboration d'un système d'évaluation nécessite la réunion de plusieurs conditions aussi importantes les unes que les autres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III-2- la mise en œuvre de l'appréciation

Comme pour d'autres démarches de management importantes (Qualité Total, Management Stratégique), la mise en œuvre est la phase critique car c'est là que se joue le plus souvent le succès ou l'échec de l'appréciation. L'entreprise doit donc accorder autant d'importance (sinon plus) à cette phase que celle de l'élaboration. Cette mise en œuvre de l'appréciation peut se faire en plusieurs étapes :

♦ L'information du personnel et la formation de la hiérarchie

Le système élaboré doit faire l'objet d'information, destinée à l'ensemble du personnel sur la procédure retenue, le déroulement concret et les thèmes de l'appréciation, les moyens de préparation de l'entretien (s'il y a lieu), le support d'appréciation utilisé, et sur les résultats de l'appréciation.

Il faut communiquer et faire adhérer tout le personnel, utiliser tout dispositif de communication (séminaires, exposés, jeux de rôle…).

Il s'agit ensuite de former la hiérarchie, dans sa position d'évaluateur, à la philosophie (éthique de l'appréciation, dimension managériale…) et à la technique de l'appréciation (technique d'entretien…).

Cette formation est particulièrement cruciale car une bonne partie du succès de la pratique elle-même en dépend, le degré d'implication de la hiérarchie y est souvent très lié.

♦ L'implantation du système

Choisir un secteur- pilote de l'entreprise (DRH par exemple) pour tester le système d'évaluation.

En effet, l'évaluation test permet de mettre en évidence les imperfections et de les corriger jusqu'à l'adhésion de tout le personnel.

Cette étape ratée est à la base de l'échec des systèmes d'évaluation.

De plus, il faut faire le choix d'un support adéquat.

Bien que l'appréciation doit être démocratique (c'est-à-dire couvrir la totalité du personnel), elle s'effectue grâce à des documents différents selon les catégories professionnelles afin d'ajuster les questions aux fonctions occupées, dans la mesure où les attentes ne sont pas les mêmes.

Ainsi, le système retenu pourrait comprendre deux supports : un pour l'encadrement et un autre pour le reste du personnel. Chaque support peut compter différentes parties qui seront chacune traitée par différents services (Formation, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences…).

♦ Suivi et correction du système

La crédibilité du système d'évaluation dépend en grande partie du suivi des décisions par les services de la DRH.

Le suivi repose sur l'exploitation des résultats des entretiens individuels d'évaluation (par rapport aux autres pratiques de GRH : individualisation des rémunérations, élaboration du plan de formation, gestion des carrières…).

Au terme de cette démarche, l'entreprise a mis en place une pratique d'appréciation du personnel qui lui permet de développer un système de gestion

CESAG BIBLIOTHEQUE

des ressources humaines cohérent et équitable. C'est cette équité perçue qui est la plus susceptible de stimuler les collaborateurs dans l'entreprise.

III-3- la procédure d'évaluation des performances du personnel

L'évaluation des performances du personnel doit passer par un entretien d'évaluation qui se déroule en général entre le manager et son collaborateur à évaluer.

La procédure d'évaluation se résume en général à l'entretien annuel d'évaluation que l'on confond à tord avec l'ensemble du système d'évaluation.

Il constitue un moment privilégié de communication entre évaluateur et évalué et suppose une préparation et un suivi de l'entretien : avant, pendant et après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*** Avant l'entretien**

Un entretien d'évaluation ne s'improvise pas, il est important que l'appréciateur et l'apprécié le préparent soigneusement.

Invitation est lancée à l'évalué par l'évaluateur, l'heure et la date du rendez-vous de l'entretien sont fixées et un exemplaire de la fiche d'entretien est remise au collaborateur pour préparer l'entretien.

Le manager également remplit un exemplaire de cette fiche.

La fiche d'entretien doit faire l'objet d'une utilisation rigoureuse et cohérente, dans l'intérêt de l'agent lui-même et de la collectivité. En effet, elle répond à deux finalités bien complémentaires : susciter et faciliter le dialogue entre évaluateur et évalué et, recueillir des informations à même de faciliter le suivi de la personne reçue en entretien.

*** Pendant l'entretien**

L'entretien exige une préparation de la forme : il doit se dérouler dans des conditions matérielles et psychologiques favorables. La volonté d'échanger sur le fond, d'écouter, de se comprendre, l'honnêteté et la recherche de progrès sont les conditions essentielles d'un entretien constructif, motivant et utile pour l'avenir.

L'entretien doit être aussi structuré sur le fond :

En introduction, le supérieur rappelle l'objectif, le temps imparti, la structure de l'entretien.

Par la suite, le bilan de l'activité est présenté et le dialogue est entamé à partir des différentes rubriques de la fiche qui sont les suivantes :

1- le descriptif du poste occupé : afin de rendre l'échange le plus constructif possible, les deux parties se mettent d'accord sur une vision commune du poste. Ce peut être aussi l'occasion de mettre à jour, chaque année, la liste des principales activités du poste. Lors de l'entretien, elles rempliront ensemble et de façon définitive, les rubriques concernées ; la mission (c'est la réponse à la question, à quoi sert le poste ?), les principales activités du poste (répondent à la question qu'est-ce que je fais principalement ? Elles doivent décrire les principales composantes du poste (dans son activité régulière), les relations professionnelles (en interne comme en externe, elles précisent dans quel environnement professionnel travaille l'agent), les faits marquants de l'année écoulée (sont les événements qui dépassent le cadre de la mission permanente ou une contribution particulière tels que cela mérite d'en faire référence).

2- La contribution dans le poste occupé: il s'agit ici, au vu de ce qui a été rappelé et consigné dans le chapitre «renseignements sur le poste occupé», de regarder avec objectivité et sincérité la façon dont l'agent s'acquitte de son poste de travail à travers ses activités principales, ses relations professionnelles et, s'il occupe un poste d'encadrement, ses tâches d'animation. L'évaluateur notera d'une part, «ce qui va bien» (acquis) en précisant les activités dont il y a lieu d'être satisfait; puis, il précisera «ce qui pourrait aller mieux» (en cours d'acquisition), en énumérant les pistes de progrès à mettre en place.

Ainsi, pourront être arrêtées en commun avec l'agent, des actions de progrès lui permettant d'améliorer la tenue et la maîtrise de son poste de travail.

L'objectif poursuivi n'étant pas d'attribuer une note administrative mais plutôt d'examiner en commun:

d'une part, quel est le degré d'adaptation au poste et de maîtrise de ses activités;

CESAG BIBLIOTHEQUE

d'autre part, quelles actions de progrès peuvent lui permettre de se perfectionner afin d'améliorer durablement cette maîtrise et donc, sa propre efficacité professionnelle.

3- *les autres domaines de compétence et d'intérêts*: il s'agit là de noter les centres d'intérêts, les expériences professionnelles ponctuelles non contenues dans les activités principales du poste ou encore les activités extra-professionnelles que l'agent souhaiterait porter à la connaissance de la collectivité, afin de mieux se faire connaître. Cette rubrique est facultative et n'a d'autre objectif que d'améliorer la connaissance de l'agent. Bien entendu, l'exploitation ultérieure de ces données ne pourra être réalisée qu'en fonction des besoins réels de l'établissement.

4- les résultats dans le poste: durant l'entretien on commencera, bien entendu, par évaluer les résultats atteints sur les objectifs de l'année écoulée avant de fixer de nouveaux objectifs sur l'année à venir.

Le rappel des objectifs de l'année écoulée: on rappelle ici brièvement les objectifs fixés lors du précédent entretien en restant scrupuleusement fidèle à ce qui avait été convenu alors. La mesure des résultats obtenus sera grandement facilitée par le rappel des moyens, délais et modalités de mesure initialement fixés et, le suivi régulier en cours d'exercice des objectifs; il est indispensable que la mesure des résultats soit rigoureuse.

Les objectifs pour l'année à venir: dans un souci d'efficacité, leur nombre est au maximum de trois. Ce sont des objectifs de progrès qui, en tant que tels se distinguent des objectifs permanent du poste. Un objectif de progrès est une situation prévisionnelle que l'on cherche à atteindre. Il doit contribuer à faire progresser la performance de l'agent ou du service; il doit donc être exprimé en verbe d'action et être précis tout en étant succinct.

Par exemple, pour un poste de comptable, procéder à la réalisation du bilan comptable annuel constitue un objectif permanent du poste; par contre, diminuer les délais de réalisation de ce bilan de 15 jours peut constituer un objectif de progrès.

La fixation d'objectif doit faire l'objet d'une discussion entre le manager et son

CESAG - BIBLIOTHEQUE

collaborateur afin d'être accepté et validé par les deux parties.

► **les délais** : chaque fois que l'objectif envisagé constitue une action ponctuelle s'insérant dans un plan d'action plus global, il est préférable de fixer un délai précis pour éviter tout dérapage qui pourrait générer un litige sur l'appréciation des résultats.

Si les délais varient en cours d'exercice, il est souhaitable de mettre à jour la fiche annuelle et, d'en tenir compte lors de l'évaluation finale.

De la précision des délais au moment de la formulation des objectifs dépendra: la facilité de l'appréciation des résultats, le consensus au terme de l'entretien, c'est-à-dire l'absence de litige.

Pour faciliter le choix des modalités de mesure, posez-vous la question : «A quoi verra-t-on que l'objectif a été atteint ?» Par exemple: un objectif de qualité peut-être mesuré par l'absence de toute réclamation ou par la diminution du nombre de réclamations; un objectif d'exploitation pourra être mesuré en termes de délais moyens de traitement.

Selon la nature des objectifs d'autres modalités de mesure pourront être définies.

En tout état de cause, les modalités de mesure devront être fixées impérativement lors de la formulation des objectifs et définis de façon explicite et concertée.

► **les moyens** : ce sont des éléments qui pourront faciliter si nécessaire l'atteinte des objectifs; Ils doivent découler d'une réelle discussion entre l'agent et sa hiérarchie au moment de la formulation des objectifs. Si l'objectif ne nécessite pas de moyens spécifiques, il est préférable de ne pas chercher à remplir la rubrique.

5- *les compétences et aptitudes observées* : Cette partie permet de dresser en commun un «profil» de l'agent au vu:

- des compétences requises à son poste de travail,
- des aptitudes qu'il semble manifester dans certains domaines, même si elles sont d'une importance relative pour la tenue de son poste de travail.

Ces compétences et aptitudes peuvent être regroupées dans les rubriques suivantes: les connaissances, l'organisation personnelle, les relations humaines, management et gestion (pour l'encadrement et ceux qui ont un rôle d'animation).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans chaque catégorie, le responsable précisera avant tout si elles sont «essentielles», «importantes», «secondaires» dans le poste occupé par l'évalué.
On évaluera ensuite le positionnement de l'agent par rapport à ces critères selon cinq niveaux :
*excellent : la qualité du travail fourni est excellente, donne entière satisfaction, l'agent dépasse de beaucoup les attentes signifiées;
*bon : la qualité du travail fourni est très bonne, l'agent dépasse les attentes signifiées;
*satisfaisant : la qualité du travail fourni donne satisfaction, bon travail, l'agent remplit les attentes signifiées;
*à améliorer : la qualité du travail fourni peut être améliorée, travail convenable mais les résultats ne sont pas suffisants;
*insuffisant : la qualité du travail fourni laisse apparaître des difficultés et des carences, les résultats sont nettement insuffisants.
Afin de procéder au choix du niveau, on consultera par ailleurs, l'annexe du guide qui décrit précisément la définition de chacun des cinq niveaux pour chacune des compétences et aptitudes.
Cette évaluation devra se faire en comparant l'avis de l'agent et celui de l'évaluateur; l'objectif étant, une fois de plus, de rechercher les pistes de perfectionnement souhaitable afin de mettre en cohérence la prestation de l'agent et la prestation attendue par son responsable hiérarchique.

6- *évolution professionnelle et axes de développement* : Cette partie doit constituer la conclusion logique de l'ensemble de l'entretien; elle doit être la concrétisation des échanges fructueux entre l'agent et son responsable hiérarchique.
On notera ici les souhaits, suggestions ou attentes de l'agent concernant son poste ou sa vie dans la collectivité, qu'il s'agisse d'un simple enrichissement des tâches ou de l'accession à de nouvelles responsabilités.
De la qualité des échanges durant l'ensemble de l'entretien dépendra la pertinence des suggestions et des souhaits exprimés;
À la rubrique « Mobilité » seront notés les souhaits ou les disponibilités de l'agent; la dernière rubrique « Besoins en formation » permettra à l'évaluateur soit de reprendre les souhaits exprimé par l'agent s'il les considère comme utiles et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

pertinents dans le développement professionnel de l'agent, soit de définir des besoins en formation à même d'améliorer la maîtrise du poste occupé par l'agent.

En somme, l'entretien vise précisément à négocier et fixer les nouveaux objectifs, à réviser la liste des missions du poste, à planifier la période à venir (distribuer les responsabilités, les moyens, identifier les problèmes et les moyens de les résoudre, établir un calendrier et le suivre). Pour donner un caractère contractuel à ce nouveau contrat d'objectifs, le document écrit gagne à être signé par les deux parties : supérieur et collaborateur.

Cette double signature nous semble extrêmement importante, comme l'expliquent Ernoult, Gruère et Pezeu : «Lorsque le document est rempli conjointement ou agréé par l'intéressé, cela favorise une négociation entre les deux interlocuteurs : le responsable donne son appréciation sur l'individu par rapport aux accords passés ensemble précédemment; l'évalué, lui, peut en discuter et préciser ce qu'il attend de sa hiérarchie pour l'aider à remplir son contrat.»

Cette double signature favorise l'évolution d'une approche «contrôle» à une approche «développement».

CESAG BIBLIOTHEQUE

*** Après l'entretien**

Si l'entretien est un outil de management, il doit être utilisé et exploité. Rien n'est pire que de :

- «Canaliser l'entretien dans une procédure isolée, sans lien avec la marche du service;
- ne pas intégrer l'entretien d'évaluation dans une politique cohérente de gestion des ressources humaines;
- négliger d'informer l'intéressé des suites positives ou négatives d'une suggestion qui a été faite.»

L'entretien annuel constitue ainsi un élément clé du système d'évaluation.

Pour donner sa pleine efficacité à l'entretien annuel, il convient de faire vivre cette procédure en la reliant aux autres procédures de gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entretien :

- facilite la rédaction du **plan de formation**, grâce aux besoins recensés au cours de l'entretien annuel;

- améliore les **relations hiérarchiques** grâce au dialogue constructif et à l'écoute;
- permet de détecter les **potentiels** grâce à l'analyse des atteintes d'objectifs, de résultats, de nouvelles compétences...;
- permet de compléter et renseigner les informations nécessaires pour toute affectation, **recrutement** : clarifier les besoins, définir les profils de poste, le référentiel métier...;
- facilite la **mobilité** : les souhaits sont mentionnés lors de l'entretien et étudiés;
- facilite le déroulement de **carrière** grâce à l'ajustement entre orientations stratégiques et souhaits individuels.

CESAG BIBLIOTHEQUE

III-4- les biais de l'évaluation

Quels que soient la forme et le principe retenus, le principe même qui consiste à faire évaluer des individus par d'autres présente des sources d'erreurs qui sont difficiles à éliminer: l'indulgence, l'effet de halo, l'effet de tendance centrale, pour ne citer que celles-là.

- L'indulgence

La signification qu'on peut accorder à chaque notation dépend de l'indulgence de l'évaluateur qui l'a donnée.

Par exemple, il est possible qu'un évaluateur exigeant n'utilise jamais le qualificatif «excellent» ou la note maximum; alors qu'un autre beaucoup plus tolérant, n'emploiera pratiquement pas la partie basse de l'échelle, c'est-à-dire les notes faibles ou les qualificatifs dévalorisants. De ce fait, et même si elles corrèlent entre elles, les répartitions de notes attribuées aux mêmes employés par ces deux personnes ne coïncideraient pas et ne pourraient pas être considérées comme équivalentes.

Pour tenter de remédier à ces décalages, on peut faire procéder à des notations à distribution forcée en fixant d'avance le pourcentage de personnes notées pour chaque échelon de l'échelle de notation. Ce procédé n'empêche pas que chaque note ait une signification différente pour chacun des évaluateurs concernés ; d'où l'utilité de veiller également à améliorer les définitions des échelons, en les

rendant aussi concrets que possible.

- L'effet de halo

concerne la difficulté éprouvée par les évaluateurs pour juger de manière analytique et indépendante les différents points de la fiche de notation.

Il arrive, en effet, que l'évaluateur élabore une image globale de la personne qu'il doit évaluer, image qui peut être favorable ou défavorable. Et cette impression est suffisamment prégnante pour influencer dans le même sens toutes les notes qu'il va porter sur les différentes rubriques de la fiche de notation.

Il existe différentes manières de remédier à cet effet de «halo». La plus efficace consiste à former les notateurs au travail qu'ils vont avoir à faire, en les mettant en garde contre l'importance de la première impression, en leur signalant l'existence du «halo» et en leur faisant faire des exercices de notation destinés à leur apprendre à évaluer indépendamment et sur la base d'observations spécifiques, les différents aspects du comportement et des performances sur lesquels ils doivent se prononcer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- L'erreur de tendance centrale

vient des difficultés rencontrées par les évaluateurs pour faire correctement le travail qu'on attend d'eux. Ne sachant pas bien comment noter, soit parce qu'on ne leur a pas appris à le faire, soit parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'informations utilisables, ils emploient surtout les échelons moyens, ce qui réduit évidemment la dispersion des notes.

- La notation, fonction de la situation ?

Nous pouvons ajouter à ces biais de l'évaluation, le fait qu'elle se fait toujours dans un environnement professionnel spécifique et il est difficile de croire qu'elle échappe aux impératifs politiques et aux motivations des évaluateurs. Il peut arriver par exemple que le supérieur qui note souhaite donner une image favorable de son équipe, ou plus prosaïquement, qu'il craigne une confrontation avec un subordonné irascible, ou encore, qu'il souhaite justifier une prime accordée à un de ses collaborateurs.

Il est vraisemblable que l'influence de ces aspects politiques est moins nette aux bas niveaux de la hiérarchie et, par contre plus importante quand il s'agit de noter des cadres. Ce sont, en effet, des fonctions par lesquelles la « performance contextuelle » (c'est-à-dire, tout ce qui concerne la manière dont un cadre influence l'environnement social et organisationnel, par opposition à la performance liée à la tâche, qui ne concerne que l'exécution de la tâche elle-même) est centrale.

Et il est évident que ces aspects sont sujets à des interprétations sur ce qui constitue un bon comportement et à des conceptions différentes de ce qui est profitable à l'organisation.

S'il est vrai qu'évaluer autrui n'est pas une tâche aisée, l'effort qui consiste à réfléchir à la manière dont peut se faire l'évaluation du personnel et à mettre en œuvre des méthodes justifiées rationnellement et soigneusement élaborées, entraîne pour l'entreprise, de nombreuses conséquences positives.

De ce fait, aucune méthode ne peut être recommandée dans l'absolu.

La mise en place d'un système d'appréciation doit traduire une volonté d'objectivation des jugements portés sur les agents.

A condition qu'elle soit dynamique, objective et constructive, l'appréciation constitue pour l'agent une garantie contre l'arbitraire et la sclérose.

Compte tenu des principes de l'évaluation du personnel tels qu'ils viennent d'être présentés dans la partie théorique, nous avons formulé les hypothèses suivantes concernant le cas du terrain de l'étude et qui seront soumises au contrôle de la vérification empirique.

IV – HYPOTHESES DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les hypothèses que nous avons formulées sont au nombre de quatre et découlent elles mêmes d'une hypothèse générale.

Afin de vérifier ces différentes hypothèses, nous avons adopté une méthodologie adéquate.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

IV-1-hypothèses de l'étude

► **hypothèse générale**

L'évaluation du personnel est utilisée comme un outil de management à la BCEAO

► **hypothèses spécifiques**

Hypothèse 1

L'évaluation du personnel est une occasion d'échange entre le manager et son collaborateur.

Hypothèse 2

A la Banque Centrale, l'évaluation du personnel permet de définir les objectifs à atteindre par le collaborateur pour l'année à venir, assortis de critères de réussite mesurables et écrits, les actions à mettre en place pour les atteindre, les moyens nécessaires pour les réaliser, en particulier la formation, et de bâtir un plan commun pour atteindre les objectifs fixés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Hypothèse 3

L'évaluation du personnel est l'occasion pour l'entreprise de mesurer l'apport effectif de chaque collaborateur et de prendre des décisions par rapport à la mobilité et la rémunération.

Hypothèse 4

Le processus d'évaluation du personnel place le manager en position de coach. Il aide son collaborateur à réussir en le stimulant pour trouver les ressources et les moyens pour atteindre ses objectifs.

Les résultats de l'étude permettront d'une part, de vérifier ces hypothèses et d'autre part, de faire des recommandations en vue d'améliorer le système d'appréciation du personnel en place par un effet d'objectivation.

Pour vérifier ces hypothèses, la démarche a été la suivante.

IV-2-méthodologie de la recherche

L'étude s'est effectuée en mettant un accent particulier sur la partie théorique, à travers les principes de l'évaluation du personnel.
L'étude s'est déroulée sur la base de :

► La recherche documentaire

La recherche documentaire a été notre première préoccupation sur la question, à travers les ouvrages sur la gestion des ressources humaines en générale et sur l'évaluation du personnel en particulier, des mémoires, des articles divers, des supports de cours ; par l'intermédiaire de l'Internet et, le recours à des documents internes tels que le statut du personnel de la BCEAO, les modes opératoires du Service de la Gestion Intégrée des Ressources Humaines, les Directives relatives aux propositions d'avancement et de promotion du personnel pour l'exercice 2005, les fiches de notation.

Ces investigations documentaires nous ont permis de situer le cadre théorique de l'évaluation du personnel. Elles ont permis de décrire le processus d'évaluation du personnel et de connaître les outils utilisés. L'investigation documentaire a débuté après le choix du sujet et a été poursuivi tout le long du stage jusqu'à la rédaction du mémoire.

► Les entretiens semi directifs

Un guide d'entretien nous a servi de support pour recueillir les informations sur le système d'évaluation du personnel (les objectifs, l'intérêt, les outils, les techniques, le processus, la suite à donner à l'évaluation du personnel) à la BCEAO. Les entretiens ont permis d'expliquer certaines questions jugées incompréhensibles.

► L'analyse critique

Elle a consisté, à la suite de la comparaison du processus d'appréciation du personnel de la BCEAO avec les principes d'un système d'évaluation du personnel efficace en GRH, à mettre en évidence les écarts existants puis à formuler des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

APPROCHE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans cette partie, le terrain d'étude qu'est la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a été présentée, l'analyse de son processus d'appréciation du personnel a été menée, les forces et faiblesses du processus d'appréciation ont été établies à la suite de son analyse et des recommandations ont été formulées en vue de rendre le système plus efficace.

Chapitre 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET PROCESSUS D'APPRECIATION DU PERSONNEL A LA BCEAO

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I – PRESENTATION DE LA BCEAO

La présentation de la structure vise à présenter le cadre général de l'Organisation puis la Direction chargée de la Gestion des Ressources Humaines.

I-1-présentation de l'Organisation

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, créée en 1962, est l'Institut d'Emission commun aux huit (8) Etats membres (Bénin, Burkina-Faso, Côte-d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

Son existence représente un bel exemple d'intégration régionale et une volonté commune des Etats membres de l'UMOA d'assurer un développement économique harmonieux, financier et humain ainsi que la mise en oeuvre d'un espace communautaire d'échange.

La BCEAO est un établissement public international et assure les missions fondamentales suivantes:

- l'émission des signes monétaires (billets et pièces de monnaie) ayant cours légal et pouvoir libératoire sur l'ensemble du territoire de l'UMOA ;
- la centralisation et la gestion des réserves de change ;
- la mise en oeuvre de la politique monétaire définie par le Conseil des

Ministres de l'UMOA ;

- l'organisation et la gestion du système monétaire, bancaire et financier de l'espace communautaire de l'UMOA ;
- l'exécution des opérations relatives aux paiements intérieurs et extérieurs;
- l'assistance aux Etats membres de l'Union, dans le cadre de leurs relations financières et monétaires internationales et lors des négociations qu'ils entreprennent en vue de la conclusion d'Accords financiers internationaux.

Elle accomplit ses missions dans le cadre des orientations générales définies par le Conseil des Ministres de l'UMOA.

La Banque Centrale est administrée par un Gouverneur et un Conseil d'Administration composé de deux Administrateurs par Etat membre et de deux Administrateurs représentant le partenaire français.

L'effectif total du personnel de la BCEAO au 30 juin 2005 est de 3.969 agents dont 3.896 agents en activité et 73 agents en position de détachement et de disponibilité.

Parmi l'effectif total en activité, 1.456 sont dans l'encadrement et 2.434 sont non cadres.

Cette disproportion de la répartition de l'effectif à l'avantage des non cadres s'explique par la nature de l'activité principale de la Banque Centrale, qui est l'Emission de la monnaie.

Cependant, le Siège qui renferme le tiers de l'effectif total de la BCEAO, soit 1.004 agents, ne respecte pas cette logique. En effet, les deux tiers de son effectif total en activité est dans l'encadrement et le tiers de cet effectif est constitué d'agents non cadres.

Ceci s'explique par le fait que le Siège est le lieu de la centralisation de toutes les activités de la l'Organisation, c'est le lieu de la conception ; d'où la plus grande proportion de cadres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Etat chiffré de l'effectif de la BCEAO au 30 juin 2005

Centre d'activités	Effectifs en activité		Total en activité	Effectifs en		Total Général
	Personnel Encadrement	Personnel non cadre		Détache-ment	Disponi-bilité	
Siège	660	307	**973**	24	7	**1004**
Représ. IEC	**4**	2	**6**	0	0	**6**
Représentation UEMOA	6	6	**12**	0	0	**12**
Commission. Bancaire	56	38	**94**	1	3	**98**
Bénin	80	159	**239**	3	1	**243**
Burkina Faso	70	196	**266**	0	2	**268**
Côte d'Ivoire	175	616	**791**	3	1	**795**
Guinée-Bissau	**49**	110	**159**	2	5	**166**
Mali	86	231	**317**	5	0	**322**
Niger	93	228	**321**	2	1	**324**
Sénégal	95	319	**414**	1	5	**420**
Togo	82	222	**304**	1	6	**311**
Total Général	**1 456**	**2 434**	**3 896**	**42**	**31**	**3 969**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N.B : l'effectif total du siège prend en compte les membres du gouvernement qui sont au nombre de 6.

Le personnel d'encadrement ici, est constitué des Directeurs, des Cadres Supérieurs et des Cadres Moyens.

Le personnel non cadre est constitué du personnel de bureau, du personnel de caisse et tri, du personnel de service et du personnel de support technique.

La répartition du personnel de la BCEAO,selon le genre, laisse apparaître une proportion plus élevée d'hommes ; soit 2 504 Hommes et 1 465 Femmes.

L'âge des agents varie entre 18 ans et 60 ans mais la proportion la plus élevée de la population des agents se situe dans la tranche d'âge [46-50]

I-2-organisation générale

La BCEAO est structurée comme suit :

- le Siège établi à Dakar ;
- une Direction Nationale dans chaque Etat membre de l'UMOA composée chacune d'une Agence Principale et d'une ou de plusieurs Agences Secondaires ;
- la Représentation de la BCEAO auprès des Institutions Européennes de Coopération à Paris chargée de représenter la Banque Centrales auprès des autorités monétaires françaises ;
- la Représentation du Gouverneur auprès de la Commission de l'UEMOA, basée à Ouagadougou au Burkina. Le Gouverneur est en effet membre de droit de la Commission de l'UEMOA et à ce titre , Représentant-résident, siège à la Commission ;
- le Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA, sis à Abidjan.

C'est l'organe communautaire de contrôle des banques et établissements financiers de l'UMOA. Placé directement sous l'autorité du Conseil des Ministres, elle est présidée par le Gouverneur de la BCEAO.

Le Gouverneur est la plus haute autorité de la Banque Centrale. A ce titre, il est chargé de la mise en place des structures de gestion du personnel et des opérations de la Banque. Il est assisté dans ses hautes fonctions par deux Vices-Gouverneurs.

L'organigramme du Siège est, conformément aux décisions n° 019-02-03 du 11 février 2003 et n° 047-04-04 du 08 avril 2004 du Gouverneur portant organisation des Directions des Services Centraux, structuré comme suit :

CESAG BIBLIOTHEQUE

- le Gouvernement :
  - le Gouverneur ;
  - les Vices-Gouverneurs (VG) ;
  - le Secrétaire Général ;
  - les Conseillers Spéciaux (CS).

- le Secrétariat Général :
  - Direction de la Communication (DIRCOM) ;
  - Direction de l'Informatique (DINF).

- le Contrôle Général :
  - Direction du Contrôle de Gestion (DCG) ;
  - Direction des Contrôles et de la Prévention des Risques (DCPR) ;
  - Direction de l'Inspection et de l'Audit Interne (DIAI).

- le Département de l'Administration Générale et de la Formation (DAGF) :
  - Direction des Affaires Administratives (DAA) ;
  - Direction de la Formation (DF) ;
  - Direction du Patrimoine (DP) ;
  - Direction des Ressources Humaines (DRH).

- le Département de l'Emission, de la Comptabilité et des Finances (DECF) :
  - Direction de la Comptabilité et du Budget (DCB) ;
  - Direction de l'Emission (DEM) ;
  - Direction des Opérations Financières (DOF) ;
  - Direction des Systèmes de Paiement (DSP).

- le Département des Etudes Economiques et de la Monnaie (DEEM) :
  - Direction du Crédit (DC) ;
  - Direction des Etudes (DE) ;
  - Direction des Relations Internationales (DRI) ;
  - Direction de la Recherche et de la Statistique (DRS) ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Direction des Systèmes Financiers Décentralisés (DSFD).

- le Département des Projets et des Missions :
  - Mission pour la Réalisation de la Centrale des Bilans (MRCB).

- le Département de la Sécurité et des Affaires Juridiques :
  - Direction des Affaires Juridiques (DAJ) ;
  - Direction de la Sécurité (DS) ;
  - Direction des Services Généraux (DSG).

Chaque Direction a des services.

L'organigramme de la BCEAO est joint en annexe.

Dans le cadre de l'étude, c'est la Direction des Ressources Humaines qui nous intéressera.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I-3- présentation de la Direction des Ressources Humaines

La Gestion des Ressources Humaines à la BCEAO est l'ensemble des activités qui permettent de disposer à temps d'un effectif suffisant, composé de personnes compétentes pour effectuer le travail nécessaire à l'accomplissement des missions de la Banque Centrale.

Ces activités y sont accomplies par l'ensemble des quatre services qui composent la Direction des Ressources Humaines (DRH); ce sont :

- le Service de la Gestion Intégrée des Ressources Humaines (SGIRH) chargé du recrutement, de la gestion des dossiers administratifs, la gestion des carrières et du développement des Ressources Humaines ;
- le Service de l'Administration du Personnel (SAP) qui s'occupe de la gestion des traitements et salaires, la gestion des prêts et avances, du respect de la réglementation du travail, des règles et règlements régissant le personnel, du traitement des questions disciplinaires ;
- le Service des Régimes de Prévoyance (SRP) est chargé des régimes des assurances, des régimes d'assistance médicale, de la gestion de la retraite ;
- le Service des activités sociales qui s'occupe de l'organisation de manifestations

sociales, de la gestion des dons et subventions, de la gestion des restaurants de la Banque, de la gestion du Fonds d'Aide Sociale (FAS), de l'assistance aux agents et leurs ayant droit, de l'animation du dialogue social.

Ainsi, de par son organisation et ses attributions, la DRH doit doter la Banque Centrale d'un personnel en quantité et en qualité suffisante.

Aussi, pour se rendre compte de la qualité de ses Ressources Humaines, l'Organisation doit-elle procéder à une évaluation régulière de ses agents.

II – PROCESSUS D'APPRECIATION DU PERSONNEL DE LA BCEAO

Il s'agira ici de présenter le système d'appréciation de la Banque Centrale dans ses moindres détails.

II-1 procédure d'appréciation du personnel à la BCEAO

Le système d'appréciation du personnel a pour fondement juridique, le statut du personnel de la BCEAO en son chapitre IV article 22 et la note annuelle de la Direction des Ressources Humaines portant directives relatives aux propositions d'avancement et de promotion du personnel.

Ceux-ci fixent :

- la périodicité des évaluations et les acteurs,
- l'objet et les critères d'évaluation,
- la procédure d'évaluation,
- les conditions et modalités d'appréciation des agents.

Les appréciations doivent donner une idée précise de la valeur professionnelle de l'agent, en particulier ses qualités générales, ses performances et sa manière de servir, telles que perçues par ses supérieurs hiérarchiques.

Elles ont comme conséquence principale les avancements et promotions et comme conséquence secondaire, une incidence salariale.

En effet, l'avancement est au mérite et n'est donc pas automatique. A ce titre, les agents dont les prestations sont jugées insatisfaisantes ou dont les manquements

CESAG BIBLIOTHEQUE

aux obligations professionnelles et ou à la discipline ont fait l'objet de sanctions, doivent être privés d'avancement.

A contrario, les agents dotés de bonnes qualités professionnelles, ayant un bon comportement sur le lieu de travail et dont la contribution a été jugée significative ou déterminante pour la marche des services, doivent pouvoir bénéficier de meilleures allocations d'échelons, à l'appui de justifications conséquentes.

Chaque année, la Banque Centrale procède à l'évaluation de ses agents.

Pour ce faire, au mois de juillet, chaque année, une note portant directives de la DRH, fixant les conditions et modalités de l'évaluation, est envoyée à toutes les Directions Centrales et Nationales, à la Représentation, au Secrétariat Général de la Commission bancaire de l'UMOA et à la Commission de l'UEMOA.

Par la suite, les fiches de notation renseignées par le Service de la Gestion Intégrée des Ressources Humaines (SGIRH) sont transmises aux différentes Directions des agents concernés.

Les directeurs transmettent à leur tour les fiches aux chefs de service qui commencent l'appréciation de leurs collaborateurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Comment se fait l'appréciation des agents ?

Le chef direct de l'agent puis le chef de service notent et marquent leurs appréciations sur la fiche de notation de l'agent.

Cette fiche est remise par la suite au directeur qui à son tour, note l'agent et fait sa proposition d'attribution d'échelon; il a la possibilité d'en discuter auparavant avec le chef de service de l'agent.

Après les appréciations des agents sur les différents sites de la BCEAO et les Services Centraux, les fiches de notation de tous les agents d'encadrement accompagnés d'un tableau récapitulatif des propositions d'avancement de ces agents et d'un autre tableau récapitulatif des propositions d'attribution pour les agents non cadres, sont envoyés sous pli fermé à la DRH du Siège.

Là, le SGIRH fait de la centralisation. Il vérifie si les évaluateurs ont respecté les quotas (le nombre d'échelons) fixés et les conditions d'éligibilité des agents à l'avancement et à la promotion.

Il évalue ensuite l'incidence financière des avancements et promotions par Direction et par site.

Le SGIRH dresse également un tableau qui retrace l'évolution de grade et d'échelon pour chaque agent d'encadrement, sur les quatre dernières années.

Une note est faite puis envoyée aux membres de la Commission Consultative pour l'avancement et la promotion des agents d'encadrement qui se réunit par la suite et donne son avis par rapport aux propositions d'attribution d'échelons qui avaient été faites.

En dernier ressort, le Gouverneur de la BCEAO prend la décision finale.

II-2-Présentation du support d'appréciation

La présentation du support d'appréciation a connu plusieurs modifications et ceci, dans le but de le profiner pour rendre les informations facilement exploitables.

L'actuel outil d'appréciation appelé Fiche de Notation a été élaboré en 2004.

Il existe deux principaux types de fiche de notation en fonction de la catégorie professionnelle des agents:

- la Fiche de Notation des Agents d'Encadrement, de couleur jaune ;
- la Fiche de Notation des Agents Non Cadres, de couleur rose.

Chaque type de fiche est composé de quatre pages présentées de la façon suivante :

► la 1ère page comporte

- ✓ en en-tête, le Logo type de la BCEAO ; la direction, l'agence ; l'exercice c'est-à-dire l'année civile ;
- ✓ puis, l'identification de l'agent (nom, prénoms, date et lieu de naissance, date d'engagement, classification actuelle, date de nomination au grade actuel, fonction, affectation) ;
- ✓ les avancements et promotions des cinq (5) derniers exercices ;
- ✓ les sanctions disciplinaires infligées à l'agent au cours de l'exercice ;
- ✓ les absences en dehors du congé annuel au cours de l'exercice.
- ✓ Cette 1ère page doit être remplie par la DRH au Siège pour tous les agents d'encadrement de la BCEAO ainsi que pour les agents non cadres du Siège ou

CESAG BIBLIOTHEQUE

par le Service des Ressources Humaines dans les Agences pour les agents non cadres des Agences.

- la 2ème et la 3ème page sont réservées pour les notes selon les qualités reconnues à l'agent.
- la 4ème page est pour l'essentiel réservée aux appréciations des différents appréciateurs, aux propositions d'avancement et de promotion et à la décision du Gouverneur concernant l'avancement ou la promotion de l'agent.

II-3-Les critères d'appréciation du personnel à la BCEAO

Nous avons trois grandes rubriques de critères quelle que soit la catégorie de l'agent :

I- Qualités générales

II- Qualités professionnelles

III- Qualités humaines

Cependant, les critères à l'intérieur des rubriques ainsi que le barème de notation varient en fonction de la catégorie professionnelle.

En effet, le tableau suivant établira pour chacune des catégories, les critères d'appréciation et le barème de notation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau récapitulatif des critères d'appréciation des agents et barème de notation

Qualités	Critères	*Barème de notation*	
		Agents d'encadrement	**Agents non cadres**
Générales	Présentation	/5	/5
	Faculté d'assimilation	/5	/5
	Faculté d'expression	/5	x
	Total	/15	/10
Professionnelles	Assiduité	/10	/10
	Ponctualité	/10	/10
	Ordre et méthode	/10	/10
	Jugement	/10	x
	Activité	/10	/10
	Qualité du travail	/10	/10
	Compétences professionnelle	/10	/10
	Souci du perfectionnement	/10	/10
	Esprit d'initiative	/10	x
	Sens de responsabilité	/10	x
	Total	/100	/70
Humaines	Rapport avec les supérieurs	/5	/5
	Sens du travail en commun	/5	x
	Rapport avec les collègues	x	/5
	Rapport avec les subordonnés	/5	x
	Activité	/5	x
	Total	/20	/10
	Total général des notes	/135	/90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chaque critère comporte 3 échelles d'appréciation qui diffèrent selon les critères.

Exemples d'échelles de notation en fonction du critère

Critères	***Échelles de notation***
Présentation	Laisse à désirer
	Assez bonne
	Produit la meilleure impression
Assiduité	Fréquentes absences pour des motifs futiles
	Se montre relativement assidu
	Assiduité irréprochable
Souci du perfectionnement	Routinier, se contente des connaissances acquises
	Fait quelques efforts pour améliorer ses connaissances
	Esprit curieux, cherchant constamment à accroître ses connaissances
Rapport avec les supérieurs	Accepte mal l'autorité. Personnalité portée à la vaine critique
	Ne donne pas lieu à critique
	Attitude très correcte, coopérative et naturellement respectueuse

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS D'APPRECIATION DU PERSONNEL DE LA BCEAO ET RECOMMANDATIONS

I – ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS D'APPRECIATION DU PERSONNEL

L'analyse du processus d'appréciation du personnel de la BCEAO permet de mettre en évidence, les écarts existants entre la pratique de l'évaluation du personnel dans l'Organisation et les principes d'une évaluation efficace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS D'EVALUATION DE LA BCEAO

Principes d'un système d'évaluation du personnel efficace en GRH	Cas du système d'évaluation de la BCEAO	Ecarts ou éléments manquants (lacunes)	Recommandations
Objet de l'évaluation : L'évaluation doit porter sur les résultats dans le poste. A cet effet, elle doit s'appuyer sur la description du poste et des objectifs individuels clairement définis	➢ L'appréciation porte sur les comportements	➢ L'appréciation du personnel à la BCEAO ne se fait pas sur la base de Fiche de poste, encore moins sur la base d'objectifs à atteindre fixés à l'agent ➢ Appréciation subjective	➢ Instauration d'une évaluation des performances du personnel en s'appuyant sur la description de poste et sur les objectifs individuels
Période : Pas de période type mais l'évaluation doit se dérouler à une période où l'exercice est suffisamment avancé pour faire un bilan tout en permettant de préparer des plans d'action	➢ L'évaluation se fait une fois par an, vers la fin de l'exercice	RAS	RAS
Evaluateurs : Les principaux sont le N+1 et le N. Dans certains cas le N+2 peut être amené à intervenir	➢ Le chef de service, le Directeur	➢ le collaborateur qui est celui qu'on évalue n'est pas impliqué dans le processus d'évaluation ➢ Certains évaluateurs apprécient et notent l'agent sans avoir connaissance réelle de son travail	➢ Implication de l'évalué dans le processus d'évaluation ➢ Tout évaluateur doit évaluer l'agent en situation de travail
Cadre de l'évaluation : L'évaluation doit se dérouler sous la forme d'un entretien entre le manager et le collaborateur	➢ L'évaluateur apprécie et note l'agent à son insu, en son absence	➢ pas d'entretien d'évaluation ; pas d'échange et communication entre supérieur hiérarchique et agent	➢ Instauration de l'entretien individuel

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Principes d'un système d'évaluation du personnel efficace en GRH	Cas du système d'évaluation de la BCEAO	Ecarts ou éléments manquants (lacunes)	Recommandations
Critères d'évaluation : Doivent être clairs et précis, mesurables et ou observables, liés au poste et connus du personnel	➢ critères libellés en termes généraux, relatifs aux traits de personnalité de l'agent et à son comportement ➢ échelles de notation peu pratiques, difficile à cerner	➢ Absence de critères de performance, de critères objectifs ➢ Critères peu pertinents susceptibles d'interprétations diverses ; Les échelles de notation sont difficilement compréhensibles, elles sont peu concises, pas très claires ; Critères qui ne sont pas directement observables ni mesurables ; ➢ pas de guide d'explication pour comprendre les critères ; ils peuvent donc avoir plusieurs interprétations	➢ Définition de critères de résultats, critères objectifs ➢ élaboration d'un guide d'explication des critères et des échelles de notation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Principes d'un système d'évaluation du personnel efficace en GRH	Cas du système d'évaluation de la BCEAO	Ecarts ou éléments manquants (lacunes)	Recommandations
Finalité : Elle doit être clairement définie, il est important d'être précis sur les enjeux de l'évaluation. L'évaluation du personnel doit permettre : - de mettre en place des systèmes de rémunération individualisée, - de déterminer les besoins de formation pour la mise en place du plan de formation, - de gérer les carrières du personnel, - de clarifier des besoins de recrutement, - de mettre en place un plan de communication, - l'organisation du travail et l'amélioration des conditions de travail.	➢ L'appréciation du personnel à la BCEAO permet de faire des propositions d'avancement et de promotion des agents par l'attribution d'échelon	➢ l'évaluation n'a aucun lien avec les autres pratiques de GRH à l'exception de la gestion des carrières ; elle n'a aucun lien avec le recrutement, la formation, l'organisation du travail, la communication	➢ Mettre en relation l'évaluation du personnel avec les autres pratiques RH ; élaborer des plans d'actions RH à partir de l'entretien d'évaluation
Notification des résultats de l'évaluation au moment de l'entretien individuel	➢ Pas de notification des résultats de l'appréciation aux agents au moment des appréciations	➢ la notification ne se fait qu'après les résultats des appréciations	➢ Informer l'évalué des résultats de l'appréciation à la fin de l'entretien d'évaluation et aussi informer des suites positives ou négatives des suggestions qui ont été faites.
Les résultats de l'appréciation doivent être généralisables ; il doit avoir cohérence entre les notes et les appréciations	➢ les notes attribuées à l'agent peuvent être élevées tandis que les appréciations sont mauvaises ou encore, ses notes faibles alors que ses appréciations très bonnes	➢ pas de cohérence entre les notes et appréciations, les appréciations ne réflètent pas toujours les notes attribuées aux agents.	➢ cohérence entre les notes et les appréciations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Principes d'un système d'évaluation du personnel efficace en GRH	Cas du système d'évaluation de la BCEAO	Ecarts ou éléments manquants (lacunes)	Recommandations
Support d'évaluation : - utilisation d'un support adapté aux objectifs de l'évaluation et de supports distincts selon la catégorie professionnelle des agents ; - la composition du support d'évaluation doit être complète, elle doit prendre en compte certains éléments tels que - l'identification de l'évalué, - le bilan de l'exercice à travers les évènements professionnels et personnels qui sont intervenus et doivent être pris en compte dans l'analyse des résultats, - le rapport des objectifs de l'année écoulée, les moyens alloués et les délais impartis, les résultats obtenus, les écarts et les raisons, - les compétences requises et les écarts ; le guide doit aussi comporter les activités et les objectifs de l'année à venir. Cette partie prévoit les modifications de poste avec les évolutions, les activités nouvelles ou supprimées dans le poste ; Les objectifs de l'année suivante avec les moyens alloués, les délais impartis ; Le support prévoit une autre partie pour les appréciations et pour les projets d'évolution professionnelle. Enfin, la fiche prévoit une partie pour la conclusion c'est-à-dire les commentaires, les résultats de l'évaluation, les signatures de l'évalué et du N+1 ainsi que la date de signature.	➢ existence de deux types de fiches de notation : une pour les agents d'encadrement et une pour les agents non cadres ➢ les fiches de notation prévoient l'identification des agents, les propositions d'avancement et de promotion des cinq derniers exercices, le rappel d'évènements au cours de l'exercice tels que les sanctions disciplinaires, les absences en dehors du congé annuel ; Une autre partie pour les notes en fonction des critères et échelles de notation, élaborés et une partie pour les appréciations des différents appréciateurs et les propositions d'avancement et de promotion	➢ RAS ➢ Absence de partie réservée aux souhaits de l'agent concernant ses évolutions professionnelles, Nulle part on ne peut mentionner les écarts entre compétences requises et compétences observées, pas de possibilité de fixer des objectifs avec les moyens et délais pour l'année suivante ; Pas de possibilité pour l'évalué de signer	➢ RAS ➢ Elaborer un support adéquat pour une évaluation objective où l'agent peut s'exprimer et signer pour marquer son accord par rapport aux appréciations et notes obtenues.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'analyse critique du processus d'appréciation du personnel de la BCEAO, fondée sur les données recueillies de la revue documentaire et des entretiens avec le SGIRH, permet d'affirmer que le processus d'appréciation dispose d'atouts majeurs.

En effet, de part même son existence, elle est une force pour la gestion des Ressources Humaines de la BCEAO. L'existence d'un système d'appréciation du personnel est un préalable obligatoire à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

En plus, comme autres atouts du processus, nous pouvons citer :

➢ L'élaboration de deux types de fiches de notation

La BCEAO a élaboré différents types de fiches de notation en fonction du corps professionnel. En effet, il existe une fiche de notation pour les agents d'encadrement et une autre pour les agents non cadres.

Ceci pourrait répondre à un souci d'objectivation dans la mesure où les besoins des agents d'encadrement ne sont pas forcément les mêmes que ceux des agents non cadres, les deux catégories d'agents n'assurant pas les mêmes fonctions dans l'Organisation.

➢ Le lien entre l'appréciation du personnel et les avancement et promotion

En effet, l'évaluation du personnel à la Banque Centrale permet de mettre en place une autre pratique de Gestion des Ressources Humaines qu'est la gestion des carrières.

➢ La fréquence de l'appréciation du personnel

Les appréciations du personnel s'y déroulent une fois par an, vers la fin de l'exercice; ce qui permet d'évaluer l'agent après l'avoir observé en situation de travail.

Cependant, malgré ses atouts, l'évaluation du personnel de la BCEAO a quelques faiblesses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II - MANIFESTATION DU PROBLEME

En ces dernières décennies où les entreprises, pour un souci d'efficacité, fondent de plus en plus l'évaluation du personnel sur la performance, l'appréciation du personnel à la BCEAO, elle, se résume en une appréciation du comportement des agents. C'est donc une appréciation subjective du personnel.

L'appréciation du personnel ne se fonde ni sur des objectifs fixés à l'agent, ni sur les activités du poste, ni sur les compétences requises pour le poste.

Les critères d'appréciation sont de plus, libellés en termes généraux et susceptibles d'interprétations diverses. Les échelles de notation sont difficilement compréhensibles et ce, d'autant plus que la Fiche de Notation des agents n'est pas accompagnée d'un guide d'explication.

Concernant la procédure d'appréciation, pour certains supérieurs hiérarchiques impliqués, l'on peut être amené à se demander si tous connaissent aussi bien l'apprécié, puisqu'en général, dans le cadre du travail ils ne sont pas en contact direct avec lui.

En plus, l'appréciateur apprécie l'agent à son insu. L'agent qui est évalué est à l'écart du processus, il n'y est pas impliqué.

De surcroît, il est signifié dans les directives de la DRH relatives aux propositions d'avancement et de promotion du personnel que « les notations et appréciations soient portées à la connaissance des agents »; cela, pour que les responsables hiérarchiques aient « un entretien individuel avec chaque agent en vue de faire le point sur les qualités et les insuffisances des uns et des autres, à l'effet d'envisager les mesures susceptibles d'aider au maintien ou à l'accroissement de leur productivité. »

Cependant, dans la pratique, cet entretien ne se fait pas ou alors, quand il est fait, c'est seulement après la décision finale du Gouverneur concernant l'avancement ou la promotion de l'agent. Ce qui ne favorisera pas le dialogue mais plutôt un monologue du responsable hiérarchique car l'apprécié n'y accordera pas d'intérêt. Il n'y a donc pas d'entretien au moment de l'appréciation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Aussi, c'est seulement après l'appréciation et la décision du Gouverneur que les agents ont connaissance des notes et appréciations reçues.

L'on serait donc tenté de savoir à quoi servira cette possibilité de recours des agents lorsqu'ils voudront contester leurs notes ou appréciations, alors que toutes les décisions seront déjà prises.
De plus, un agent peut obtenir une bonne note et être mal apprécié et vice versa ; cela pose le problème du fondement même des appréciations et aussi, celui de cohérence car il n'y a pas toujours de cohérence entre les notes et les appréciations d'un même agent.

Par ailleurs, il faut remarquer que l'évaluation du personnel est en quelque sorte confondue avec l'avancement et la promotion des agents; elle se résume en l'attribution d'échelon aux agents. Cependant, la notation qui est faite n'a aucune conséquence directe, ni sur l'appréciation ni sur l'avancement ou la promotion donc sur l'attribution d'échelon.
Nous avons pour preuve que les notes attribuées n'ont aucune incidence ou conséquence, elles n'ont pas d'intérêt précis.

L'évaluation du personnel n'a, en outre, aucun lien avec les autres pratiques de GRH à l'exception de la gestion des carrières. Elle n'a de lien, ni avec le recrutement, ni avec la formation, ni avec l'organisation du travail, ni avec la rémunération, la communication. Il y a un manque de cohérence de l'évaluation du personnel avec les autres aspects de la Gestion des Ressources Humaines. En ce sens, le système actuel est dénué de toute utilité pour les autres aspects de gestion des ressources humaines.

Cependant, cette pratique de l'appréciation du personnel à la BC, ne s'explique-t-elle pas par la culture d'entreprise dans la mesure où la BCEAO est une Administration ?

De nos jours, où la tendance générale est à la mise en place de systèmes d'évaluation plus modernes dans les Organisations Internationales, tout comme les organismes publics, la BCEAO doit suivre la tendance. Cela est particulièrement nécessaire à l'heure où l'Organisation est appelée à entreprendre de plus en plus d'opérations de grande envergure et à risque, dans un monde qui connaît de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

profonds bouleversements politiques, économiques et sociaux.

Un système rationnel et transparent d'appréciation et de suivi du comportement professionnel est indispensable pour rendre l'Organisation plus efficace et plus crédible.

Alors que dans le système actuel, les résultats obtenus – bons ou mauvais – n'entraînent aucune conséquence directe, il s'agit maintenant de faire en sorte que le travail des agents à tous les niveaux soit régi par l'obligation d'être efficace et performant et de réaliser les activités et les objectifs prescrits pour les programmes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Vérification des hypothèses

Il ressort de cette analyse du processus d'appréciation du personnel de la BCEAO que :

les hypothèses 1 et 4 sont infirmées dans la mesure où à la BCEAO, l'évaluation du personnel n'est pas une occasion d'échange entre le supérieur hiérarchique et l'agent ;

l'hypothèse 2 n'est pas vérifiée puisque l'appréciation du personnel ici, n'est pas une occasion pour définir des objectifs individuels, elle ne s'appuie pas sur des critères de résultats mesurables ;

l'hypothèse 3, quant à elle, est en partie confirmée en ce sens que l'appréciation du personnel à la Banque Centrale sert à prendre des décisions par rapport aux avancement et promotion des agents et indirectement par rapport à la rémunération.

Tous ces constats pourraient avoir diverses raisons. La non confirmation de ces hypothèses dans l'ensemble pourrait s'expliquer soit par :

- la culture d'entreprise,
- le mode de management,
- l'absence d'une culture des résultats dans l'Organisation,
- l'absence d'outils,
- l'absence de formation, etc

III - RECOMMANDATIONS

Le système d'évaluation du personnel est une procédure complexe et délicate. Cependant, au cours des dernières années, de nombreuses Organisations ont, expérience aidant, appris les bonnes formules et fait des progrès pour la mise en place et l'utilisation de systèmes d'évaluation du personnel fondés sur les résultats.

Mais, la BCEAO n'a pas encore appliqué tous les aspects d'un système d'évaluation moderne.

Par conséquent, l'étude propose des pistes d'amélioration en vue de rendre le processus d'appréciation du personnel on ne peut plus crédible.

Ainsi, proposons-nous une appréciation plus objective du personnel, c'est-à-dire, une appréciation des performances.

Pour ce faire, il faudrait s'appuyer sur une connaissance précise du poste et sur des objectifs clairement définis.

En effet, si on admet que l'appréciation a pour but de permettre aux supérieurs hiérarchiques de connaître les résultats obtenus par chaque agent et aux agents de connaître leurs responsabilités, on conçoit aisément qu'un système d'appréciation efficace doit s'attacher essentiellement à voir comment l'agent exécute les activités définies pour son poste de travail et comment éventuellement sont atteints les objectifs qui lui sont assignés. L'élaboration d'un système d'appréciation évaluant effectivement les résultats des activités au poste exige la description des activités. Les activités de chaque poste constitueront les critères d'appréciation mis en place.

Comme on le constate, les critères étant fonction des activités des différents postes, peuvent être nombreux et variés. Toutefois, si les critères sont nombreux, on peut et doit évaluer la réalisation de chaque activité en fonction de plusieurs niveaux pour rendre l'appréciation objective.

L'évaluation des performances nécessite une description de poste pour avoir une vision commune du poste ; cet outil facilitera et orientera l'évaluation car il permettra de savoir ce qui est attendu du collaborateur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il est impossible de mesurer en termes de performance l'efficacité déployée dans un poste, une tâche, si l'on n'a pas déterminé et formalisé les résultats finaux exacts, attendus de la part de l'individu qui en est responsable.

Les performances et les mesures de celles-ci ne peuvent donc s'exprimer en termes de vagues traits de personnalité, et sur de larges généralisations d'attitudes. Elles doivent davantage porter sur des faits, des chiffres, des éléments indiscutables de qualité.

Pour progresser, il faut comparer ce qui a été demandé par rapport à la réalisation, ne serait-ce que pour pouvoir, une fois l'objectif atteint, voir jusqu'à quel point on peut fixer un nouvel objectif plus difficile à atteindre que le précédent ; on parle d'objectif de progrès.

Par conséquent, la fixation des objectifs individuels représente une étape importante de l'évaluation des performances du personnel ; elle doit donc se faire selon les règles de l'art.

En effet, de la stratégie de l'entreprise, découlent les objectifs globaux de l'entreprise dont découlent les objectifs des différentes Directions. A partir de ces derniers, sont fixés les objectifs collectifs des différents Services. C'est donc sur la base des objectifs collectifs que doivent être élaborés les objectifs individuels.

Les étapes de la détermination des objectifs individuels sont les suivants :

- établir la liste des principaux domaines de responsabilité dans l'emploi ou le poste (les activités)
- fixer les critères qui seront examinés pour déterminer comment la tâche a été assumée ; ces critères peuvent être la quantité, la qualité, le coût…
- éviter les excès de généralisation.
- fixer les objectifs pour atteindre les conditions de réalisation maximale ; les objectifs sont des résultats finaux ;
- indiquer le plan pour atteindre les objectifs, considérer les actions qui doivent être entreprises, les problèmes à résoudre, le coût de réalisation ;
- établir un plan pour revoir les objectifs quand ils ont été atteints.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Exemple de fixation d'objectifs individuels pour un agent commercial :

Activités	Objectifs	Poids
Accueil	Réduire en six mois le délai d'attente des clients de 5 minutes	15%
Orientation clients	Atteindre un taux de satisfaction du client de 90% par an	10%
Vente	Vendre 100 abonnements par an	50%
Service après vente	Assurer une maintenance de 24 heures de l'appareil vendu	25%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les objectifs individuels sont fixés en fonction des activités du poste ; ils diffèrent donc d'un poste à l'autre. Pour que les objectifs soient bien formulés, il faut de la précision et de la rigueur dans la formulation des activités du poste.
Il faut donner à chaque objectif, un poids qui correspond à celui de l'activité.

En outre, l'évaluation des performances du personnel requiert la participation effective des agents concernés. Cette participation s'effectue mieux à travers l'entretien qui favorise une interaction entre l'agent et son supérieur.
L'entretien a pour but de :

- faire le point sur les réalisations de l'agent pour l'exercice en cours, c'est-à-dire, retracer les réussites et les échecs de l'agent, ses insuffisances ;
- lui communiquer les appréciations portées sur son travail, en discuter avec lui et remplir le dossier ;
- mettre à jour la fiche de poste de l'agent et négocier de nouveaux objectifs de progrès ainsi que les délais et moyens pour les atteindre ;
- discuter des besoins de formation, des orientations de carrière, des plans d'actions à envisager.

Il faut prouver, commenter les succès atteints, expliquer les échecs.
Puis, il faut présenter l'avenir, dire comment en cas d'insuccès, il est possible d'aboutir prochainement ; à quelle date ? Il faut évidemment tenir compte de tous les évènements extérieurs ou intérieurs qui peuvent modifier les objectifs de départ.
Le dossier rempli doit être signé conjointement par l'évaluateur et l'évalué. Cette signature garantit la participation de l'agent à son appréciation.
S'il y a désaccord, l'entretien peut être repris par le N+2.
Un bon entretien requiert la formation de l'évaluateur et l'information de l'agent.
Cet entretien d'évaluation devra être un moment de communication, de dialogue entre les acteurs.
Il doit être un moment où l'agent exprime à sa hiérarchie ses besoins, ses difficultés, ses souhaits. L'agent devra être directement impliqué dans le système c'est-à-dire être actif et non passif ; il devra intervenir et prendre une part active dans le processus d'évaluation.

De plus, l'évaluation doit être faite par des évaluateurs qui sont en contact direct avec l'agent puisqu'ils doivent évaluer sa performance, ils doivent avoir une connaissance réelle de son travail.

Par ailleurs, le support d'évaluation doit être plus élaboré. En effet, il doit intégrer les succès c'est-à-dire les réussites de l'agent pendant l'exercice sur la base des activités à accomplir et les compétences requises dans le poste occupé ainsi que les objectifs à atteindre fixés avec les délais impartis et les moyens alloués ; cela en comparaison avec les compétences observées et les objectifs atteints. C'est le bilan de l'exercice pour lequel l'agent est évalué.
Il faut également mentionner les raisons des écarts. Pour chaque compétence et objectif, il faudra attribuer une note déterminée en fonction du taux d'atteinte.

Ensuite le support doit comporter une partie pour les activités et objectifs de l'exercice suivant. En effet, cette partie mentionne les probables modifications du poste à travers les évolutions de la mission, les activités nouvelles ou supprimées, les changements dans les compétences requises.
Elle doit comporter aussi un cadre pour les objectifs de l'année suivante avec les moyens alloués et les délais impartis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En plus le support d'évaluation doit prévoir une autre partie pour les appréciations. Ces appréciations pourraient être faites sur la base de la maîtrise du poste, à partir des résultats obtenus listés dans l'analyse du bilan de l'exercice. Les arguments seront soutenus par des faits constatés en précisant les points forts et les points faibles. Cette partie doit préciser les compétences à développer pour une bonne tenue du poste.

Enfin, le support d'évaluation doit comprendre une partie prévisionnelle constituée par un cadre pour les projets d'évolution professionnelle. Ici l'agent fera part de ses souhaits et l'évaluateur fera des commentaires et des propositions en matière d'évolution professionnelle et personnelle de l'agent. Ces projets d'évolution concerneront la mobilité et la gestion des carrières, le développement des compétences, l'organisation du travail, la rémunération.

Ici, l'évalué exprime ce qu'il attend de sa hiérarchie.

Pour terminer, il y aura les résultats de l'évaluation et les signatures de l'évalué et du supérieur hiérarchique (appréciateur). Cette double signature montrera que l'évalué agrée ce qui aura été inscrit sur le support, et que tout aura été négocié avec lui et non pas imposé.

Le support d'évaluation ainsi conçu facilitera son exploitation suivant les différentes orientations de la GRH ; ceci en vue de mettre en place les différents processus de GRH qui en découleront. Cela permettra un suivi des résultats des entretiens individuels d'évaluation, qui sera à la base de la crédibilité du système.

En outre, la finalité de l'évaluation doit être clairement définie. En effet, une évaluation des performances peut favoriser la mise en place aussi bien d'une gestion des carrières que de d'autres pratiques de GRH. Les axes de développement proposés lors de l'entretien permettent s'ils sont validés, d'élaborer des plans d'actions RH. L'évaluation du personnel doit donc être en cohérence avec tous les aspects de GRH.

En effet, l'évaluation des performances permet de détecter des besoins de recrutement dans la mesure où pour un poste donné, nécessitant des compétences précises, elle permet de voir les écarts et aussi de rechercher dans l'Organisation un agent qui aurait ces compétences requises pour la tenue du poste ou encore de savoir s'il faut faire un recrutement externe.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En plus, à partir de l'évaluation des performances, un système de rémunération individualisée peut être mis en place.

En effet, sur la base de la contribution des agents mesurée lors de l'évaluation, la hiérarchie peut attribuer des primes ou indemnités pour récompenser et fidéliser les meilleurs. L'évaluation doit donc permettre l'élaboration d'une bonne politique de rémunération pour la motivation des agents.

En outre, l'évaluation des performances est un moyen pour définir des besoins de formation.

En effet, la mesure de l'atteinte des objectifs conduit souvent au constat d'insuffisances qui peuvent être comblées par des actions de formation. L'utilisation des objectifs permet l'identification précise des besoins de formation et de perfectionnement et l'établissement d'un programme d'actions, pertinent et efficace. Lors de l'appréciation, des évolutions et modifications du travail (missions, activités, compétences...) peuvent être envisagées ; ce qui peut nécessiter des formations de développement professionnel comme personnel pour le collaborateur.

Ces besoins de formation peuvent être définis à partir des écarts constatés, des souhaits des agents, des évolutions de poste et de la volonté de la hiérarchie, exprimés au cours de l'évaluation du personnel.

De plus, l'entretien d'évaluation est une occasion de passer en revue l'organisation et les conditions de travail qui peuvent expliquer les réussites et échecs de l'agent. En modifiant la fiche de poste de l'agent pendant l'entretien, en négociant des objectifs à atteindre avec l'agent ainsi que les moyens et les délais.

Aussi, avec l'entretien d'évaluation, c'est tout un plan de communication qui doit être élaboré et mis en œuvre.

L'application de ces mesures d'amélioration au processus d'appréciation du personnel à la Banque Centrale, contribuera à en faire un outil de management au service de l'Organisation et de chaque agent, un outil de communication, un moyen de rendre l'agent acteur de son développement, une manière d'instaurer le management participatif (l'implication, la responsabilisation), une occasion pour mesurer la contribution de chacun dans l'atteinte des objectifs de l'Organisation, une source de plans d'actions RH.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ainsi, le processus d'appréciation du personnel à la BCEAO deviendra un véritable système d'évaluation du personnel.

Cependant, la réforme du processus d'appréciation du personnel de la BC ne pourra se faire sans une réelle volonté des Autorités.

Elle nécessite la prise de mesures énergétiques pour mettre en place et améliorer progressivement le dispositif d'ensemble en matière de gestion des Ressources Humaines.

Il faut veiller à ce que les hauts responsables apportent une adhésion et un soutien explicites et constants au nouveau système d'appréciation du personnel.

Il faut prévoir des formations à l'attention des évaluateurs et des évalués pour permettre à chacun de comprendre le système et de s'acquitter efficacement de ses responsabilités nouvelles.

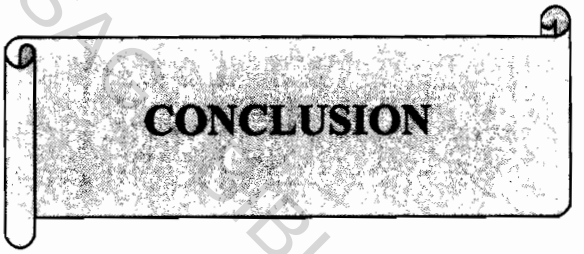
Cette réforme nécessite également un changement organisationnel.

Pour ce faire, il faudra susciter un élan vers le changement en mettant bien en évidence sa nécessité. Cette étape est particulièrement importante car le lancement d'un nouveau projet exige la coopération active d'un maximum de personnes.

Il faudra également veiller à la cohérence des messages, des activités, des politiques et des comportements en créant un contexte favorable au changement.

Il faudra en plus communiquer, sensibiliser, encourager, et coordonner les grandes orientations du projet ; mettre en œuvre un processus d'apprentissage continu au sein de l'Organisation pour lui permettre, par delà le plan de mise en œuvre, de faire face au plus grand nombre de situations susceptibles de se produire en période de forte transformation et d'incertitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Comment faire du système d'évaluation du personnel, un outil stratégique de Gestion des Ressources Humaines ?
C'est à cette question qu'il s'est agi de répondre dans le cadre de cette recherche à travers l'analyse du système d'évaluation du personnel de la BCEAO.

Pour ce faire, l'étude s'est articulée en deux parties.
Dans une première partie, le cadre théorique de l'étude a établi les principes fondamentaux de l'évaluation du personnel, en définissant les différents concepts, en rappelant l'évolution historique de l'évaluation, en précisant l'objet de l'évaluation, en établissant les principes d'une gestion qualitative de l'évaluation du personnel, de la formalisation à la mise en place et au suivi du processus.
Dans une deuxième partie, l'expérience en matière d'évaluation du personnel du terrain de l'étude qu'est la BCEAO, a été décrite.
Ce qui a permis, conformément aux principes établis dans la première partie, de relever les écarts favorables ou défavorables et de proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité et de la crédibilité du système d'évaluation.

La méthodologie employée pour obtenir les résultats de l'étude s'est fondée sur une analyse critique du processus d'évaluation du personnel.
Elle aurait pu se faire sous forme d'enquête de satisfaction des agents, ce qui aurait permis d'obtenir diverses opinions sur les questions de l'étude et enrichi un peu plus l'étude. Mais cela n'a pu se faire compte tenu de certaines raisons propres à l'Organisation.

En définitive, les propositions d'amélioration du système d'évaluation du personnel de la BCEAO se résument en la mise en place d'un système d'évaluation des performances du personnel, tout en essayant de l'adapter à la culture d'entreprise.
Cependant, de toutes les recommandations élaborées, aucune n'a pu être testée à cause du temps très court qui nous était imparti pour notre recherche.

Par ailleurs, cette étude n'a pas la prétention d'apporter une panacée à la Gestion des Ressources Humaines ; elle vise plutôt à :
- jeter les bases de réflexions futures ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- attirer l'attention des Responsables de la GRH de la BCEAO sur les insuffisances du système actuel, les dispositions à prendre pour les minimiser et les possibilités d'amélioration qui sont offertes.

Les systèmes d'évaluation, quels qu'ils soient, ne peuvent être malheureusement totalement objectifs ; mais tous doivent tendre vers la précision la plus rigoureuse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

▸ OUVRAGES

Besseyre des Horts, Charles-Henri. *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise,* Editions d'organisations.

Coté, Marcel. 1978. *l'évaluation du rendement des cadres: une approche globale.* Montréal : HEC

Dayan, Armand. 1999. *Manuel de gestion*. Vol. 2. 973 p.

Levy-Leboyer, Claude. 2002. *Evaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?* 4è éd. Paris : Editions d'organisation, 288 p.

Peretti, Jean-Marie. 2003. *Gestion des Ressources Humaines*. 11ème édittion, Paris: Edition Vuibert, 272 p.

Postel, Guy. 1971. *Gestion par objectifs et participation.* Paris : Editions d'organisation, 152 p.

Robert, Paul. *Le petit Robert*. Dictionnaire de la langue française. Paris.

Romelaer, Pierre. 1993. *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Armand Colin, 334 p.

VIARGUES, Jean-Louis. 1999. *Manager les hommes: manuel de GRH à l'usage des opérationnels.* Ed. D'organisation, 157 p.

▸ MEMOIRES

Traoré, Sedgho Scholastique Marie-Denise. 1998. « Analyse du système d'appréciation du personnel de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) du Burkina Faso ». Mémoire de fin de formation de Mastère, Dakar, CESAG, 73 p.

Yakpé, Kévo. 2003. « Analyse du système d'évaluation des performances du personnel à la SBEE ». Mémoire de Maîtrise, Dakar, CESAG, 91 p.

▸ SITES WEB

www.google.com
www.bceao.int

▸ DOCUMENTS INTERNES

Directives relatives aux propositions d'avancement et de promotion du personnel pour l'exercice 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Livret d'accueil de la BCEAO

Règlement pris en application du statut du personnel de la BCEAO

Modes opératoires du SGIRH

Statut du personnel de la BCEAO, 2002

- **DOCUMENTS NON PUBLIES**

Besseyre des Horts, Charles-Henri. 2005. Cours de gestion stratégique des ressources humaines.

Lô, Ibrahima.2005. Cours de gestion opérationnelle des ressources humaines.

Mbaye, Ibrahima. 2005. Cours: La fonction Ressources Humaines dans les entreprises: cas de la SONATEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Page

REMERCIEMENTS ---------- ii
SOMMAIRE ---------- iv
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES ---------- v
LISTE DES TABLEAUX ---------- vi
INTRODUCTION ---------- 1

Première partie : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ---------- 6

Chapitre 1 : ÉVOLUTION HISTORIQUE, DEFINTIONS CONCEPTUELLES ET OBJET DE L'EVALUATION ---------- 7

I – Définitions conceptuelles---------- 7
II – Évolution historique de l'évaluation ---------- 8
III – Objet de l'évaluation ----------10

Chapitre 2 : L'EVALUATION DU PERSONNEL DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ----------11

I – Enjeux de l'évaluation du personnel----------11
I-1- pour les évaluateurs ----------11
I-2- pour les collaborateurs ----------12
I-3- pour le système de gestion des ressources humaines----------12
I-4- pour la performance de l'entreprise ----------13

II – L'appréciation : une réalité complexe et multiforme----------14
II-1- les facteurs déterminants de l'appréciation ----------14
II-2- les critères d'évaluation des performances ----------15
II-3- les différentes méthodes d'évaluation des performances du personnel ----------18

III – La gestion qualitative de l'évaluation des performances du personnel ----------22
III-1- la formalisation du processus d'appréciation du personnel --------22
III-2- la mise en œuvre de l'appréciation du personnel ----------26
III-3- la procédure d'évaluation des performances du personnel ---------28
III-4- les biais de l'évaluation du personnel ----------34

IV – Hypothèses de l'étude et méthodologie de la recherche ----------36
IV-1- hypothèses de l'étude ----------37
IV-2- méthodologie de la recherche ----------38

CESAG BIBLIOTHEQUE

Page

Deuxième partie : APPROCHE EMPIRIQUE DE L'ETUDE ----------39

Chapitre 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET PROCESSUS
D'EVALUATION DU PERSONNEL A LA BANQUE
CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST --------40

I – Présentation de la BCEAO ----------40
I-1- présentation de l'Organisation ----------40
I-2- organisation générale ----------43
I-3- présentation de la Direction des Ressources Humaines----------45

II – Le processus d'appréciation du personnel de la BCEAO ----------46
II-1- procédure d'évaluation ----------46
II-2- présentation du support d'appréciation ----------48
II-3- les critères d'appréciation du personnel à la BCEAO ----------49

Chapitre 4 : ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS
DE LA BCEAO ET RECOMMANDATIONS
D'APPRECIATION DU PERSONNEL ----------52

I – Analyse critique du processus d'appréciation du personnel de la Banque Centrale ----------52
II – Manifestation du problème ----------58
III – Recommandations pour l'amélioration du système d'appréciation de personnel de la BCEAO ----------61

CONCLUSION ----------98

BIBLIOGRAPHIE ----------71

ANNEXES ----------

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organigramme de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

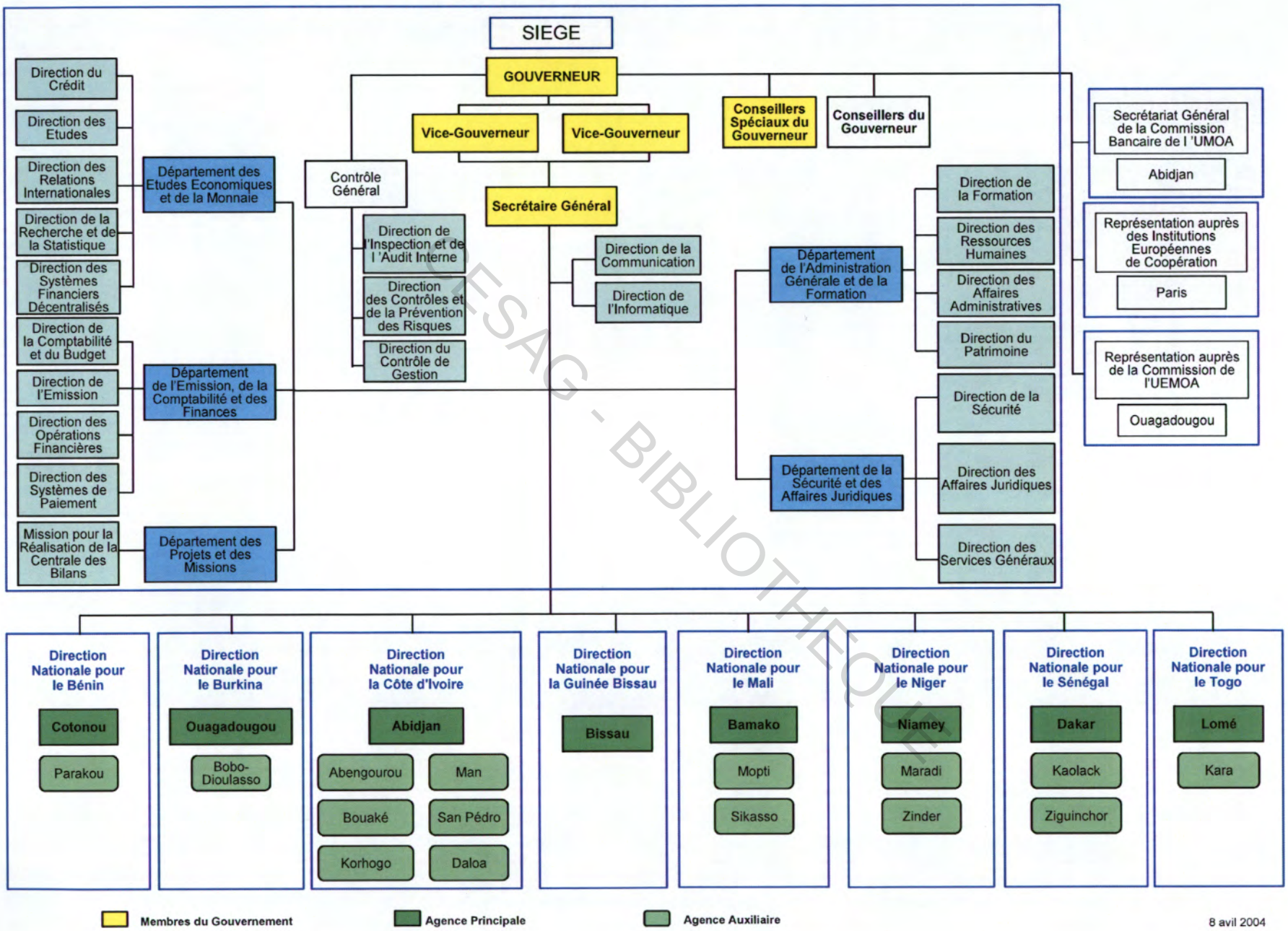
Guide d'entretien avec les Responsables de l'évaluation du personnel

Fiche de Notation des agents d'encadrement

Fiche de Notation des agents non cadres

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DE LA BCEAO



CESAG - BIBLIOTHEQUE

GUIDE D'ENTRETIEN A L'ATTENTION DES RESPONSABLES DE L'EVALUATION DU PERSONNEL A LA BCEAO

Ce guide sert à l'entretien avec les agents du Service de Gestion Intégrée des Ressources Humaines (SGIRH) pour recueillir les informations relatives au processus d'appréciation du personnel de la BCEAO.

I. IDENTIFICATION

DIRECTION :.....
FONCTION :.....
ANCIENNETE DANS LE POSTE OCCUPE : .....
DATE DE L'INTERVIEW : / / 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II. QUESTIONNAIRE

1) Quelle est votre responsabilité dans la mise en place du processus d'évaluation du personnel de la BCEAO ?

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

2) Le processus actuel d'évaluation du personnel date de combien d'année ?

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

3) Avez-vous eu à réformer votre processus d'appréciation du personnel?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, quelles sont les raisons de la dernière réforme ?

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

4) Quels sont les objectifs assignés au service de Gestion Intégrée des Ressources Humaines qui s'occupe de l'évaluation du personnel par l'entreprise ?

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

5) Quel est selon vous l'intérêt de l'évaluation du personnel pour le management ?

.....

.....

.....

6) Quel est selon vous l'intérêt de l'évaluation du personnel pour l'apprécié ?

.....

.....

.....

.....

7) Quelles sont les différentes étapes du processus d'appréciation du personnel ?

.....

.....

.....

8) Quel est le chronogramme de l'évaluation du personnel ?

.....

.....

.....

9) Quels sont les acteurs de l'évaluation du personnel dans l'Organisation ?

.....

.....

.....

10) Existe-t-il un entretien d'évaluation du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi?

.....

.....

.....

11) Pouvez vous citer les outils (documents) utilisés pour l'évaluation du personnel ?

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

12) L'appréciation du personnel se fait-elle sur la base d'objectifs fixés?

Oui ☐ Non ☐

13) Quels sont les critères de notation du personnel ?

- Critères de comportement : ☐
- Critères de résultats : ☐

14) Dans le processus d'appréciation du personnel, le manager précise-t-il à son collaborateur :

- ses réussites ☐
- ses échecs et insuffisances ☐
- les moyens pour atteindre ses objectifs ☐

15) Votre processus d'appréciation prévoit-il un recours en annulation des notes et appréciations obtenues par l'agent au cas où ce dernier voudrait les contester?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pouvez-vous nous en expliquer la procédure?

.....

.....

.....

Si oui, est-il déjà arrivé aux agents d'en faire ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelles raisons ? Ont-ils obtenu gain de cause ?

.....

.....

.....

16) Quelles sont les décisions de gestion du personnel qui découlent de l'évaluation ?

.....

.....

.....

17) Quel traitement faites-vous des documents relatifs à l'évaluation du personnel ?

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

18) Quels sont les problèmes que vous rencontrez concernant l'évaluation du personnel ?

.....

.....

.....

19) Quelles solutions envisagez-vous pour résoudre ces problèmes ?

.....

.....

.....

20) Avez vous déjà réalisé un audit du système d'appréciation du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, depuis quand ? .....

21) Pensez-vous qu'une enquête de satisfaction des agents de la Banque Centrale, relatif au dispositif d'évaluation du personnel est nécessaire ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MERCI POUR VOTRE CONTRIBUTION

BCEAO
BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

DIRECTION .....
AGENCE .....
BUREAU .....

FICHE DE NOTATION DES AGENTS D'ENCADREMENT

Exercice .....

NOM et Prénoms (M. Mme Mlle) .....
Date et lieu de naissance .....
Date d'engagement .....
Classification actuelle (grade et échelon) .....
Date de nomination au grade actuel .....
Fonction .....
Affectation (Direction ou Agence, Service) .....

AVANCEMENTS ET PROMOTIONS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Exercice	Exercice	Exercice	Exercice	Exercice

Ancienneté dans le grade actuel au 31 Décembre de l'exercice considéré :

SANCTIONS DISCIPLINAIRES (infligées à l'agent au cours de l'exercice : préciser date, motif et nature de la sanction) :

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

ABSENCES EN DEHORS DU CONGE ANNUEL (au cours de l'exercice)

	Nombre de congés	Nombre de jours
Congés pour maladie ou accident		
Congés de maternité		
Congés exceptionnels		
Congés divers		
Autres absences		

N.B. : Cette page est à remplir par la DRH au Siège ou par le SRH dans les Agences.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

APPRECIATIONS DU CHEF DIRECT

- Pour chacune des rubriques, mettre une croix dans la case figurant en haut et à droite de l'appréciation retenue.
- Indiquer la note chiffrée correspondant à cette appréciation (note comprise dans l'intervalle indiqué au-dessus de chaque appréciation).
- Inscrire la note retenue au-dessous de la mention "Note chiffrée sur 5 ou sur 10".

I - QUALITES GENERALES

1.1 - Présentation

Note chiffrée sur 5 : ____

0 - 1	2 - 3	4 - 5
Laisse à désirer	Assez bonne	Produit la meilleure impression

1.2 - Faculté d'assimilation

Note chiffrée sur 5 : ____

0 - 1	2 - 3	4 - 5
Compréhension lente et difficile	Compréhension assez rapide, mais parfois superficielle	Bonne compréhension Esprit vif

1.3 - Faculté d'expression

Note chiffrée sur 5 : ____

0 - 1	2 - 3	4 - 5
Mauvaise	Correcte	Claire et précise

Sous total = ____/15

II - QUALITES PROFESSIONNELLES

2.1 - Assiduité

Note chiffrée sur 10 : ____

0 - 4	5 - 8	9 - 10
Fréquentes absences pour des motifs futiles	Se montre relativement assidu	Assiduité irréprochable

2.2 - Ponctualité

Note chiffrée sur 10 : ____

0 - 4	5 - 8	9 - 10
Retards fréquents	Généralement ponctuel Retards inhabituels	Ponctualité constante

2.3 - Ordre et méthode

Note chiffrée sur 10 : ____

0 - 4	5 - 8	9 - 10
Désordonné, disperse ses efforts	S'organise généralement assez bien	Ordonné et méthodique

2.4 - Jugement

Note chiffrée sur 10 : ____

0 - 4	5 - 8	9 - 10
Manque de bon sens Esprit compliqué ou hésitant	Fait le plus souvent preuve de bon sens	Rapidité et sûreté du jugement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.5 - **Activité**

0 - 4	5 - 8	9 - 10	
Paresseux	Exécute normalement ce qui lui est confié	Actif et plein d'ardeur	___

2.6 - **Qualité du travail**

0 - 4	5 - 8	9 - 10	
Beaucoup de négligence, travail à reprendre constamment	Travail généralement satisfaisant	Travail de grande qualité	___

2.7 - **Compétences professionnelles**

0 - 4	5 - 8	9 - 10	
Insuffisantes	Suffisantes pour l'emploi	Assez larges et ne se limitant pas à son seul emploi	___

2.8 - **Souci du perfectionnement**

0 - 4	5 - 8	9 - 10	
Routinier, se contente des connaissances acquises	Fais quelques efforts pour améliorer ses connaissances	Esprit curieux, cherchant constamment à accroître ses connaissances	___

2.9 - **Esprit d'initiative**

0 - 4	5 - 8	9 - 10	
Ne prend aucune initiative	Prend parfois des initiatives	Souvent de bonnes initiatives	___

2.10 - **Sens de responsabilité**

0 - 4	5 - 8	9 - 10	
Esquive les responsabilités	Accepte en général les responsabilités	Assume bien ses responsabilités	___

Sous total = ___/100

III - QUALITES HUMAINES

3.1 - **Rapport avec les supérieurs** — Note chiffrée sur 5

0 - 1	2 - 3	4 - 5	
Accepte mal l'autorité. Personnalité portée à la vaine critique	Ne donne pas lieu à critique	Attitude très correcte, coopérative et naturellement respectueuse.	___

3.2 - **Sens du travail en commun**

0 - 1	2 - 3	4 - 5	
Très personnel. N'accepte d'aider les collègues qu'avec mauvaise grâce	S'intègre bien dans une équipe. Aide volontiers ses collègues	Bon animateur. Toujours prêt à rendre service	___

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3 - Rapport avec les subordonnés

0 - 1	2 - 3	4 - 5	
Autorité constamment contestée par ses collaborateurs	Sait généralement faire respecter son autorité	Ascendant indéniable. Maintient en permanence un esprit de discipline parmi ses collaborateurs	___

2.5 - Activité

0 - 1	2 - 3	4 - 5	
Répugne à donner à ses collaborateurs les explications nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches	Donne à l'occasion, des explications à ses collaborateurs	Se montre constamment soucieux du perfectionnement de ses collaborateurs. Témoigne de sens pédagogique	___

Sous total = ___/20

TOTAL GENERAL I + II + III = ___/135

APPRECIATIONS DU CHEF DE SERVICE OU DU CHEF DIRECT : .....

.....

.....

.....

.....

Signature

APPRECIATIONS DU DIRECTEUR : .....

.....

.....

.....

.....

PROPOSITIONS : - **AVANCEMENT** .....

- **PROMOTION** .....

Signature

AVIS DE LA COMMISSION CONSULTATIVE POUR L'AVANCEMENT ET LA PROMOTION DES AGENTS D'ENCADREMENT : .....

.....

.....

DECISION DU GOUVERNEUR : .....

- **AVANCEMENT** .....

- **PROMOTION** .....

A ..... *le* .....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Imprimerie BCEAO-06/2005