

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### Première partie :      PRESENTATION DES CONCEPTS ET DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR

- Chapitre I :    Evolution historique de la Banque Centrale de Madagascar
- Chapitre II :   Le domaine d'activités de la Banque Centrale de Madagascar
- Chapitre III :   La structure d'organisation de la Banque Centrale de Madagascar

### Deuxième partie :      PRESENTATION DES SYSTEMES D'EVALUATIONS EXISTANTES: Avantages et inconvénients.

- Chapitre I :    Généralités
- Chapitre II :   L'ancien système d'évaluation de la Banque Centrale de Madagascar
- Chapitre III :   Le nouveau système d'évaluation de la Banque Centrale de Madagascar

### Troisième partie :      ANALYSE DES EFFICACITES DU NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION

- Chapitre I :    Etude conceptuelle
- Chapitre II :   Propositions, suggestions et recommandations diverses

## CONCLUSION

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Nomenclature des diverses piastres et pièces utilisées.....	5
Tableau N°2 : Les monnaies divisionnaires.....	6
Tableau N°3 : Les monnaies existantes durant ce jour .....	7
(de l'Indépendance à nos jours)	
Tableau N°4 : Niveau d'évaluation par agent, ancien système.....	45
Tableau N°5 : Critères d'évaluation de l'ancien système.....	46
Tableau N°6 : Renseignements sur la fiche (administratifs), ancien système.....	47
Tableau N°7 : Autres renseignements sur la fiche, ancien système.....	48
Tableau N°8 : Pondération de la note par collaborateur évalué.....	54
Tableau N°9 : Equivalence chiffrée des appréciations.....	55
Tableau N°10 : Explicatif des critères du nouveau système.....	56
Tableau N°11 : Résultats de l'évaluation .....	58
Tableau N°12 : Fiche de Propositions de Sanctions .....	60
Tableau N°13 : Processus de Communication .....	61
Tableau N°14 : Cadre d'analyse de l'évaluation de la maîtrise du poste .....	67
Tableau N°15 : Appréciation des employés.....	78
Tableau N°16 : Fiche Individuelle d'Entretien .....	80
Tableau N°17 : Objectif des entretiens d'activités pour les dirigeants .....	87
Tableau N°18 : Méthode du cadre Logique.....	98
Tableau N°19 : Projet de remise à niveau dans le cadre socio-professionnel par la méthode du Cadre Logique.....	99

## LISTE DES FIGURES

Schéma N°1 : Structure Opérationnelle au sein de la Banque centrale de Madagascar.....	45
Schéma N°2 : Les impacts de l'inexistence de l'entretien formel.....	72
Schéma N°3 : Culture d'entreprise française.....	76
Schéma N°4 : Les différentes phases d'entretien .....	83
Schéma N°5 : Culture d'entreprise Japonaise .....	85
Schéma N°6 : Effet de la participation des exécutants à l'élaboration des décisions .....	86
Schéma N°7 : Cheminement vers la conception du développement personnel dans l'entreprise .....	89
Schéma N°8 : Arbre des objectifs relatif à l'amélioration du nouveau système d'évaluation de la Banque Centrale de Madagascar.....	90
Schéma N°9 : Mesure d'adéquation du nouveau processus d'évaluation au profit des acteurs concernés.....	92

# INTRODUCTION

L'intérêt porté sur la création des établissements de crédits a longtemps tenue une place importante dans les préoccupations de la nation et des entreprises malgaches. Bien que des améliorations ont été constatées par l'augmentation des activités, le problème se pose surtout au niveau de la concurrence qui ne cesse d'être rude.

La raison d'être de toute entité consiste à concevoir une valeur ajoutée à partir de toutes les ressources nécessaires en utilisant les facteurs de production. Le personnel constitue l'un des plus importants facteurs dans la vie d'une entreprise, car atteindre un meilleur niveau de profit nécessite le contrôle des objectifs fixés.

Dans la considération de l'aspect humain, la contribution d'une entreprise consiste à effectuer l'évaluation professionnelle du personnel. Cette dernière a pour but d'apprécier les performances et les compétences dans l'accomplissement des tâches assignées aux postes respectifs.

Il est dans l'obligation d'une entreprise de garder son intégrité. Elle doit cependant adopter et développer ses propres capacités à faire face à la compétitivité. C'est le rôle que joue le personnel. Pourvoir l'évaluer constitue un privilège à tous les niveaux de la hiérarchie soit pour une mise en place, soit pour une amélioration afin d'aboutir à de nombreux développements pratiques.

Les banques, comme toute entreprise, mettent en exergue l'appréciation du personnel et ont mis en place un dispositif conventionnel qui oblige chaque responsable à exécuter périodiquement le point avec les membres du personnel de son équipe, sur les réalisations et ses perspectives. C'est également le cas de la Banque Centrale de Madagascar qui a su mettre ce processus opérationnel dès les premières années de sa création et continue à être appliqué jusqu'à ce jour.

Au fil des temps, la Banque Centrale ne cesse de remettre en question certaines améliorations afin de rendre plus pratique et plus facile le contrôle de son personnel. Ainsi, les Autorités de la Banque ont instauré un nouveau système d'évaluation qui est axé désormais sur les performances réelles de chaque employé et non plus sur l'ancienneté.

C'est dans ce cadre que le choix du thème a été initié : « **Evaluation du système de gestion des ressources humaines de la Banque Centrale de Madagascar** ». Cette étude sera consacrée à l'analyse de la mise en œuvre de ce présent système qui a pour objectif de devenir encore plus efficace. Par conséquent, la méthode suivie s'inscrira dans une démarche logique.

Dans une première partie, il faut tout d'abord de procéder à une présentation générale de la Banque Centrale ainsi que les contributions consacrées à la Direction des Ressources Humaines par laquelle l'étude a été mise en œuvre.

Dans la deuxième partie, nous procéderons directement à la présentation des systèmes d'évaluations existantes (ancien et nouveau système). Pour ce faire, il est important de contribuer à une étude de fond en comble sur l'ancien système en le comparant avec celui du nouveau.

Dans la troisième et dernière partie, nous essayerons d'analyser l'efficacité apportée par le nouveau système d'évaluation ainsi que de formuler des propositions d'actions, en tenant compte des résultats effectués au cours de la partie précédente.

**1<sup>ère</sup> Partie :**

**PRESENTATION DES CONCEPTS ET DE LA  
BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**

## CHAPITRE I – EVOLUTION HISTORIQUE DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR

L'idée de fondement de la Banque Centrale de Madagascar n'a été marquée que vers la fin de la période coloniale, c'est-à-dire, après l'indépendance. Auparavant, durant les temps de la Monarchie, les Rois qui se sont succédés attribuaient l'introduction des premières pièces de monnaies en provenance de certains immigrants, notamment Arabes et Persans qui se sont installés sur les côtes Nord-Ouest et Nord-Est de l'Ile vers le XII<sup>ème</sup> siècle. En effet, cela s'explique bien par le fait que Madagascar n'a pas connu de monnaie qui lui soit propre en ces temps-là.

### Section 1 : Genèse

Pour mieux comprendre le concept, essayons de voir successivement certaines étapes qui pourront aboutir à son évolution historique, qui s'est faite en trois phases bien distinctes à savoir :

- Avant la colonisation ;
- Durant la période coloniale ;
- De l'Indépendance à nos jours.

#### 1-1 Avant la colonisation

Avant même la colonisation, Madagascar n'a pas encore idée de se procurer des pièces de monnaie. Lorsque les immigrants (Arabes et Persans) se sont installés sur les côtes Nord-Ouest et Nord-Est de l'Ile en XII<sup>ème</sup> siècle, ce fut l'introduction des pièces de monnaie à Madagascar. Mais ce n'est qu'au XVII<sup>ème</sup> siècle qu'elles commencèrent à se répandre dans tout le pays. Prises d'abord comme bijoux et objets de curiosités, les pièces d'argents furent acceptées peu à peu par les habitants comme les marchandises dans les opérations de troc.

Durant le règne de Ranavalona II, la monarchie décidait de promulguer le « **Code de 305 articles** », le 29 Mars 1881, dans lequel la circulation officielle d'une liste de monnaies était admise. Il s'agissait effectivement des « Piastres » et de quelques pièces : les Piastres espagnoles, mexicaines, françaises, boliviennes, Union Latine...

**Tableau 1 : Nomenclature<sup>1</sup> des diverses piastres et pièces utilisées**

Nomenclature des diverses piastres et pièces utilisés	
	Piastres et Pièces
• Ngita	Espagnoles
• Tanamasoandro	Mexicaines
• Tsangan'olona	Françaises de 5 francs (2 <sup>e</sup> 3 <sup>e</sup> Républiques)
• Tokazo	Boliviennes
• Malamakely	Pièces du Consulat et du 1 <sup>er</sup> Empire
• Betahoka	Pièces à l'effigie de Louis XVIII
• Tombotsisina	Pièces de l'Union latine

*Source* : Recherche Personnelle

La monnaie divisionnaire n'existait pas, alors, celle-ci était remplacée par des fragments de piastres subdivisés en 720 parties. En ces temps, ce fut le Roi Andrianampoinimerina<sup>2</sup> qui réglementa les balances et les poids utilisés pour estimer la valeur de la monnaie coupée.

Jusqu'en 1926 Madagascar n'a pas connu de monnaie qui lui soit propre malgré quelques essais de création. Les signes monétaires utilisés étaient alors constitués par des pièces d'argent européennes ou américaines.

### **1-2 Durant la période coloniale (1895 – 1960)**

En tant que colonie française, l'introduction de la monnaie à Madagascar était monopolisée par le Gouvernement français, qui entraîna le retrait de la monnaie coupée (monnaie divisionnaire).

Pour remédier à l'insuffisance de cette monnaie divisionnaire, le Gouvernement général de Madagascar autorise l'émission d'une monnaie de nécessité constituée par des timbres postes collés sur un carton fort portant au dos le dessin d'un chien, puis celui d'un bœuf. Mais ils ont été rapidement retirés de la circulation pour être remplacés par les jetons des chambres de Commerce de France, en bronze d'aluminium et par les pièces de nickel.

Alors, une loi était promulguée, celle du 22 Décembre 1925 portant création d'une banque d'émission la « Banque de Madagascar », qui institua pour la première fois une monnaie spécifiquement malgache, le « FRANC », possédant ses signes monétaires distinctifs. C'étaient des billets de 5 F, 10 F, 20 F, 50 F, 100 F, 1000 F.

<sup>1</sup> La nomenclature se référait selon l'image posée sur les Piastres existantes

<sup>2</sup> Andrianampoinimerina (1786-1810)



Tableau 2 : Les monnaies divisionnaires

Monnaies Divisionnaires		
Constitués par les timbres postaux	Bronze	Pièces de
0,25 F	Aluminium	Nickel
0,10 F	2 F	25 Centimes
0,25 F	1 F	10 Centimes
0,50 F	50 Centimes	5 Centimes
1 F		
2 F		

Billets
5 F
10 F
20 F
50 F
100 F
1000 F

Source : Recherche personnelle

### 1-3 De l'Indépendance à nos jours

A la suite de l'accession de Madagascar à l'indépendance le 26 juin 1960, il fut créé l'« Institut d'Emission Malgache »<sup>1</sup>. A partir de ce moment, elle avait pour mission principale d'assurer, dans le cadre de la « Zone Franc », l'émission d'une monnaie Malgache. Ce n'est qu'à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1963 que la monnaie ayant cours légal sur le territoire de la République de Madagascar prit la dénomination de « Franc Malgache » (FMG) :

- 1964 : les premiers billets de 100 F et 50 F ;
- 1965 : les premières pièces de 1 F et 2 F ;
- 1966 : les billets de 1000 F et les pièces de 5 F ;
- 1970 : les pièces de 10 F et 20 F.

Lorsque Madagascar quitta la « Zone Franc » en 1972, le Franc Malgache fut déclaré inconvertible et un système de réglementation des changes fut mis en place. C'est pour cela que le Gouvernement Malgache a décidé de changer l'Institut d'Emission Malgache (IEM) en « **Banque Centrale de la République Malgache** » (BCRM) créée par l'Ordonnance n°73-025 du 12 juin 1973, qui devint plus tard la « **Banque Centrale de Madagascar** » (BCM) selon la loi n° 94-004 du 10 juin 1994. Son domaine s'élargit actuellement sur l'émission des billets et pièces ayant cours légal à Madagascar.

Depuis le 31 juillet 2003, l'unité monétaire malgache est devenue l'ARIARY, ayant pour code ISO le sigle MGA, à l'occasion du lancement de l'Ariary fiduciaire. Le basculement définitif vers l'Ariary fut opéré le 1<sup>er</sup> janvier 2005, lors du passage à l'Ariary scriptural, suivant les dispositions du Décret n° 2003-781 du 08 juillet 2003.

---

<sup>1</sup> Institut d'Emission Malgache : Banque Centrale de Madagascar, sa dénomination actuelle.

A l'heure actuelle, la circulation fiduciaire malgache est composée des billets et pièces ci-après :

**Tableau 3 : Les monnaies existantes durant ce jour**

<b>Billets</b>		<b>Pièces</b>	
<b>Ariary</b>	<b>FMG</b>	<b>Ariary</b>	<b>FMG</b>
10.000	50.000	50	250
5.000	25.000	20	100
2.000	10.000	10	50
1.000	5.000	5	25
500	2.500	4	20
200	1.000	2	10
100	500	1	5

*Source* : Recherche Personnelle

## **Section 2 : Mise en application de la loi**

(Loi n° 94-004 du 10 juin 1994)

Etant un organisme assurant un système de politique monétaire, la Banque Centrale de Madagascar est tenue dans l'obligation de se soumettre aux conditions ainsi qu'aux respects de certains principes édictés. D'où la loi n° 94-004 du 10 Juin 1994 portant son statut. Par ailleurs, certaines modifications ont été apportées, notamment :

- La loi n°95-030 du 22 Février 1996 ;
- La loi 2005-030 du Février 2006.

### **2-1 Loi 94-0054 portant statuts de la Banque Centrale de Madagascar**

En effet, la loi n°94-004 du 10 Juin 1994 portant statuts de la Banque Centrale de Madagascar est subdivisée en Cinq titres, à savoir :

- Titre I : Dispositions Générales ;
- Titre II : Attributions de la Banque Centrale ;
- Titre III : Structure et Organisation ;
- Titre IV : Dispositions diverses ;
- Titre V : Dispositions Transitoires.

#### **2-1-1 Dispositions Générales**

Ce titre de la loi met en exergue la dénomination de la Banque Centrale de Madagascar.

Il fixe également les dispositions affiliées à cette entité par les articles 1 à 5 :

- Son siège ;
- Sa réputation ;
- Son capital ;
- Sa dissolution.

### **2-1-2 Attribution de la Banque Centrale**

Ce titre II de la présente loi est constitué par les articles 6 à 50. L'article 6 précise la mission générale de la Banque Centrale de Madagascar qui consiste à veiller à la stabilité interne et externe de la monnaie.

Sont mentionnés entre autres, le privilège d'émission traité dans ses articles 7 à 14 ; les opérations sur Or et sur Devise selon les articles 15 à 20 ; les concours de la Banque Centrale à l'Etat et aux Collectivités Publiques traités par les articles 21 à 28 ; ses concours aux Banques et aux Etablissements Financiers dans les articles 29 à 34 ; la Réglementation du crédit mentionnée dans les articles 35 à 37 ; les dispositions communes régies par les articles 38 à 41 ; les autres attributions et opérations prévues par les articles 42 à 50.

### **2-1-3 Structure et Organisation de la Banque Centrale**

Le titre III de la loi suscitée, mentionné par les articles 51 à 77 fixe les organes de la Banque Centrale. Il s'agit en effet des fonctions attribuées à ses membres constitutifs placés au pouvoir :

- Le gouvernement dans les articles 52 à 60 de la présente loi ;
- Le Directeur Général par les articles 61 à 64 ;
- Le Conseil d'Administration selon les articles 65 à 73 ;
- Les Censeurs régis par les articles 74 à 77.

### **2-1-4 Dispositions Diverses**

Les Dispositions Diverses sont traitées sur deux Chapitres. Elles se trouvent dans les articles 78 à 90.

Sont mentionnés entre autres, les exemptions et privilèges de toute procédure judiciaire, disposés par les articles 81 à 83 ; les Comptes annuels et publications concernant l'évolution économique et monétaire sont régis par les articles 84 à 90.

## **2-1-5 Dispositions Transitoires**

Les dispositions Transitoires sont citées à leur tour, par les articles 91 à 93 de la loi en vigueur. C'est-à-dire :

- Article 91 : des textes réglementaires fixeront en tant que de besoin les modalités d'application de la présente loi ;
- Article 92 : l'ordonnance n° 73-025 du 12 Juin 1973 et les textes qui l'ont modifiée ainsi que toutes dispositions contraires à la présente loi sont et demeurent abrogées ;
- Article 93 : la présente loi sera publiée au Journal Officiel de la République. Elle sera exécutée comme loi de l'Etat.

## **2-2 Lois portant modifications du présent Statut**

Toutefois, afin d'améliorer et mettre à jour les dispositions prévues par la présente loi de la Banque Centrale de Madagascar, des modifications ont été apportées. Il s'agit des lois suivantes :

- la loi n° 95-030 du 22 Février 1996 ;
- la loi n° 2003-004 du 07 Juillet 2003 ;
- la loi n° 2005-036 du 20 Février 2006.

### **2-2-1 La loi n° 95-030 du 22 Février 1996 (J.O. n°2350 du 04 mars 1996, Edition Spéciale, p.292)**

Cette loi a modifié certaines expressions contenues dans quelques articles du Statut de la Banque Centrale.

<b>Expressions</b>	
• « Banques et établissements financiers »	→ « Etablissement de Crédits »
• « Commissions de contrôle des banques et établissements financiers »	→ « Commissions de Supervision Bancaire et Financières »

Ils sont au nombre de douze (12). Il s'agit en effet des :

- Article 20 : la Banque Centrale participe à la surveillance des opérations financières, notamment des opérations bancaires avec l'étranger et, le cas échéant, peut être chargée de l'application du contrôle de change. A cet effet, elle peut demander aux Etablissements de Crédit tous renseignements et leurs donner toutes instructions.
- Article 27 : la Banque Centrale ne peut consentir aucune avance ou autre forme de crédit à l'Etat ni acquérir aucune créance sur l'Etat ou sur les Collectivités Publiques. Elle peut accepter toutefois des créances sur l'Etat ou sur les Collectivités Publiques en garantie des opérations de refinancement des Etablissements de Crédit.
- Article 29 : la Banque Centrale ouvre dans ses livres des comptes courants aux Etablissements de Crédit.

- Article 30 : la Banque Centrale peut mobiliser en faveur des Etablissements de Crédit, des effets représentatifs de crédits à cours, moyen et long termes revêtus d'au moins deux signatures notoirement solvables, dont celle du cédant.
- Article 31 : la Banque Centrale peut mobiliser, au profit des banques et Etablissements de Crédit, des effets globaux émis à son ordre, représentatifs d'effets primaires souscrits par les débiteurs initiaux.
- Article 32 : la Banque Centrale peut mobiliser au profit des Etablissements de Crédit, des titres émis par le Trésor. Elle peut aussi leur consentir des avances sur des avoirs en or ou en devises dûment nantis en sa faveur.
- Article 33 : la Banque Centrale peut acheter et vendre à des Etablissements de Crédit des effets admissibles à son portefeuille. Elle définit par voie d'instruction, les modalités de ses interventions dans ces opérations.
- Article 34 : en cas de difficultés de liquidité temporaires d'un Etablissement de Crédit liées à la mise en œuvre d'un plan de redressement acceptable par la Commission de Supervision Bancaire et Financière, contrôle des Etablissements de Crédit et par la Banque Centrale, cette dernière peut consentir une avance exceptionnelle dans les conditions définies par le Conseil.
- Article 35 : la Banque Centrale peut, par voie d'instruction, obliger les Etablissements de Crédit à maintenir sous forme d'encaisse ou de dépôt auprès de la Banque Centrale, un pourcentage minimum de leurs dépôts et / ou de leurs engagements.
- Article 36 : la Banque Centrale peut arrêter par voie d'instruction, les conditions générales dans lesquelles les Etablissements de Crédit peuvent consentir des prêts, avances, garanties et autres opérations de crédits.
- Article 66 : le mandat d'administrateur est incompatible avec tout mandat législatif et toute charge gouvernementale.
- Article 73 : le Conseil délibère sur l'organisation générale de la Banque Centrale et sur la création ou la suppression de toute succursale, agence, comptoir ou bureau de représentation.

**2-2-2 La loi n° 2003-004 du 10 juillet 2003 (J.O. n°2847 du 04 Août 2003, p.2025)**

La loi n° 2003-004 du 07 Juillet 2003 a modifié la disposition de la loi n° 94-004 du 10 Juin 1994 portant l'article 7 du Statut de la Banque Centrale concernant l'unité monétaire en vigueur à Madagascar : l'Ariary.

**2-2-3 La loi n° 2005-036 du 20 Février 2006 (J.O. n°3018 du 13 Mars 2006, p.1719)**

C'est la loi la plus récente modifiant deux (2) articles :

- Article 16 : les bénéfices ou les pertes qui résultent de la réévaluation des avoirs ou des engagements internationaux de la Banque Centrale sont comptabilisées dans les Comptes de Résultats.

- Article 86 : les produits nets, déduction faite de toutes les charges, amortissements et provisions, constituent les bénéfices.

**N.B** : Il est à noter que seules les dispositions de l'article 87 du statut de la Banque Centrale, selon la loi n°2005-036 du 20 Février 2006 sur les accroissements ou diminutions du compte spécial de change exclus du calcul des bénéfices, sont abrogées.

### **Section 3 : La Création de la Banque Centrale de Madagascar**

Pour mieux comprendre le fait d'avoir créer la Banque Centrale de Madagascar, il est primordial de connaître son origine.

#### **3-1 Origine**

Comme nous avons mentionné auparavant, l'idée de fondement de la Banque Centrale de Madagascar a été marquée par trois phases bien distinctes : avant la colonisation, s'explique par le fait que Madagascar n'a pas encore de monnaie qui lui soit propre, alors, la monarchie avait essayé d'utiliser des monnaies étrangères, en provenance des immigrants qui se sont installés sur l'île. Puis durant la période coloniale, le Gouvernement malgache essayait d'introduire la monnaie française à travers le pays. Cette « monnaie » avait besoin d'être émise. D'où la création d'une Banque d'émission : « la Banque de Madagascar ».

Peu de temps après l'Indépendance, le Gouvernement a créé l'Institut d'Emission Malgache (IEM). Lorsque Madagascar quitta la zone Franc, en 1972, une Banque Centrale de la République Malgache créée par l'ordonnance n° 73-025 du 12 juin 1973, qui devint plus tard « la Banque Centrale de Madagascar » créée par la loi n° 94-004 juin 1994.

#### **3-2 Situation actuelle**

Actuellement, elle est connue sous l'appellation de **BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**, instituée par la loi n° 94-004 du 10 juin 1994 portant son Statut en référence du Journal Officiel n° 2248 du 10 Juin 1994, Edition Spéciale, P.1303.

La Banque Centrale est constituée sous la forme d'Etablissement Public doté de la personnalité morale et autonome sur le plan financier. Elle est également réputée commerçante dans ses relations avec les tiers. Dans ce cas, ses opérations sont régies par les dispositions de la législation commerciale mais n'est pas soumise aux règles de la Comptabilité publique. Elle suit les règles ordinaires de la Comptabilité commerciale (article 3 du Statut de la BCM).

Siégeant à Antananarivo, la BCM<sup>1</sup> s'est maintenant développée avec une augmentation du capital social pour cette année 2009 : cent dix milliard huit cent millions d'Ariary, et un effectif total de 908 qui constitue son personnel dont : 584 au siège ; 324 aux Représentations Territoriales (R.T).

---

<sup>1</sup> BCM : Banque Centrale de Madagascar

## **CHAPITRE II- LE DOMAINE D'ACTIVITES DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**

Bien que contribuant à l'élaboration d'une politique monétaire, avant de déterminer les activités de la Banque Centrale, il s'avère de prime de connaître quelques notions sur les banques. Ainsi, des questions pourront être à l'origine de nos pensées : qu'est-ce qu'une banque ? En quoi consiste une banque ? Quelles sont les relations existantes entre les banques primaires et la Banque Centrale de Madagascar ?

### **Section 1 : Notion de banque**

La notion de banque peut être prise sous deux angles : quelques définitions appropriées qui se complètent par les relations existantes avec la Banque Centrale.

#### **1-1 Définitions d'une banque**

Originellement, la banque était considérée comme le commerce d'argent qu'on fait remettre de place en place, d'une ville à une autre par le moyen des Lettres de Change. Il s'agit d'un établissement qui se chargeait de l'argent des particuliers pour le faire valoir à gros intérêts ou le mettre en sûreté.

Aujourd'hui, il s'agit d'une entreprise dont les opérations consistent à recevoir, conserver, payer, emprunter et prêter les capitaux.

Du point de vue commercial, la banque peut être définie comme un établissement qui consiste à effectuer pour le compte d'autrui des paiements et recettes, à faire l'escompte, à acheter et revendre soit des valeurs commerciales, lettres de charge, billets de commerce, effets publics, actions d'entreprises industrielles et tous titres créés pour l'usage de crédit sous forme de monnaies métalliques ou autres.

Dans une définition plus juridique, les banques sont des institutions financières faisant des opérations de banque définies par la loi qui sont soumises aux dispositions législatives et réglementaires.

En tout état de cause, les banques gèrent les dépôts et collectent l'épargne des clients, accordent des prêts, pilotent des instruments de paiements (carnet de chèques, carte bancaire), et offrent des services financiers. Elles assurent pour l'Etat, la traçabilité des opérations financières et contribuent à la lutte contre les trafics.



## **1-2 Relation entre Banques primaires et Banque Centrale de Madagascar**

Dans ses relations avec les banques primaires, la première réflexion qu'il faut avoir c'est qu'elle est considérée comme la « Banque des Banques », car elle joue le rôle d'investisseur pour ces dernières. Dans ce cas, la Banque Centrale participe à la surveillance des opérations financières, notamment des opérations bancaires avec les banques primaires. Elle peut cependant demander aux Etablissements de Crédits tous renseignements et leur donner toutes instructions.

Par ailleurs, comme son statuts l'indique, elle est également réputée commerçante dans ses activités. Cela s'explique alors par le fait qu'elle peut acheter et vendre non seulement à des banques primaires, mais aussi à des Etablissements de Crédits, des effets admissibles à son portefeuille (achat de titres par exemples – article 33 du Statut de la BCM)).

Dans la limite de ses compétences, la Banque Centrale assure l'application des dispositions légales et réglementaires relatives à l'exercice de la profession bancaire et au contrôle du crédit. Elle est consultée sur tous projets d'ordre législatif ou réglementaire dans la fonction des banques primaires intéressant la monnaie et concernant notamment :

- la répression de la falsification des signes monétaires ou de l'usage des signes falsifiés ;
- la législation en matière de règlement de paiement ;
- l'exercice de la profession bancaire et des activités s'y rattachant ;
- le régime et le système de change.

De plus, elle peut entrer directement en relation avec les banques primaires, donc, en cas de risques bancaires, elle possède le privilège d'effectuer toutes études et analyses utiles afin d'améliorer le fonctionnement du système monétaire. Elle assure également la centralisation de ces risques ainsi que les renseignements relatifs tels que les chèques impayés et les effets protestés.

Enfin, elle joue le rôle de « *chambre de compensation* » pour les banques primaires afin de veiller au bon fonctionnement du système des paiements. A ce titre, elle peut créer ces chambres dans le but d'assurer la présidence et arrête par voie d'instruction leurs conditions de fonctionnement.

## **Section 2 : Rôles et Missions de la Banque Centrale de Madagascar.**

Les Rôles et Missions de la Banque Centrale de Madagascar sont prévus par son Statut. Elle exerce le seul privilège d'émettre des billets et des pièces de monnaies qui ont cours légal sur le territoire de Madagascar. En conséquence, elle coordonne la mise en œuvre de la politique monétaire nationale.

## **2-1 Rôles de BCM**

La Banque Centrale de Madagascar, en tant qu'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, joue le rôle principal de veiller à la stabilité interne et externe de la monnaie malgache. Elle accomplit ses tâches en toute indépendance en matière de crédit dans le cadre de la politique économique du Gouvernement.

Elle veille également à maintenir un niveau approprié des réserves nationales de change. Dans le cadre de sa mission générale, la Banque Centrale est consultée sur les projets du budget, de programme d'investissements publics, par un avis préalablement remis au chef du Gouvernement.

## **2-2 Missions de la BCM**

Les missions de la Banque Centrale de Madagascar sont nombreuses. Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique monétaire, elle assure :

- l'émission des billets de banque et des pièces de monnaies ayant un pouvoir libératoire illimité qui ont seuls cours légal sur le territoire de Madagascar ;
- la création, le retrait ou le changement de billets ou pièces de monnaies ;
- toutes opérations sur or et sur devise que ce soit pour son compte ou pour le compte de tiers, qui constituent des moyens de paiements en monnaies étrangères. Elle peut prêter ou emprunter en monnaie nationale ou en monnaie étrangère à des banques étrangères et à des institutions ou organismes monétaires et financières, étrangers ou internationaux ;
- les négociations ayant pour objets la conclusion d'accords de paiement ou de compensation. Elle est chargée de l'exécution de ces accords pour le compte de l'Etat et peut dans ce cas conclure toutes conventions d'application nécessaire à cet effet ;
- la surveillance des opérations financières, plus précisément, des opérations bancaires avec l'étranger et l'application du contrôle de change ;
- les écritures dans le compte courant du Trésor, car la Banque Centrale est l'agent financier privilégié du Gouvernement pour ses opérations de caisse, de banque et de crédit ;
- la garde et la gestion des valeurs mobilières appartenant à l'Etat ou aux collectivités publiques ;
- l'émission des rentes et valeurs du Trésor ou des collectivités publiques ;
- l'escompte ou la prise en pension des traites et obligations cautionnées souscrites à l'ordre du Trésor dans un délai de deux mois ;
- l'ouverture des comptes courants aux établissements de crédits ;
- la mobilisation des effets à préciser au profit des banques et établissements de crédits ;

- la réglementation du crédit. La Banque Centrale peut obliger les banques à maintenir sous forme d'encaisse ou de dépôts, un pourcentage minimum de leurs engagements en vue de protéger les intérêts des épargnants et d'assurer le marché des valeurs mobilières ;
- le bon fonctionnement du système des paiements par la création des chambres de compensation ;
- la répression de la falsification des signes monétaires ou de l'usage des signes falsifiés ;
- la législation en matière de règlements de paiements ;
- l'exercice de la profession bancaire et des activités s'y rattachant ;
- le régime et le système de change ;
- la relation directe avec les entreprises et groupements professionnels pour les besoins de son information ;
- la centralisation des risques bancaires et des renseignements sur les chèques impayés et aux effets protestés.

## **CHAPITRE III – LA STRUCTURE D’ORGANISATION DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**

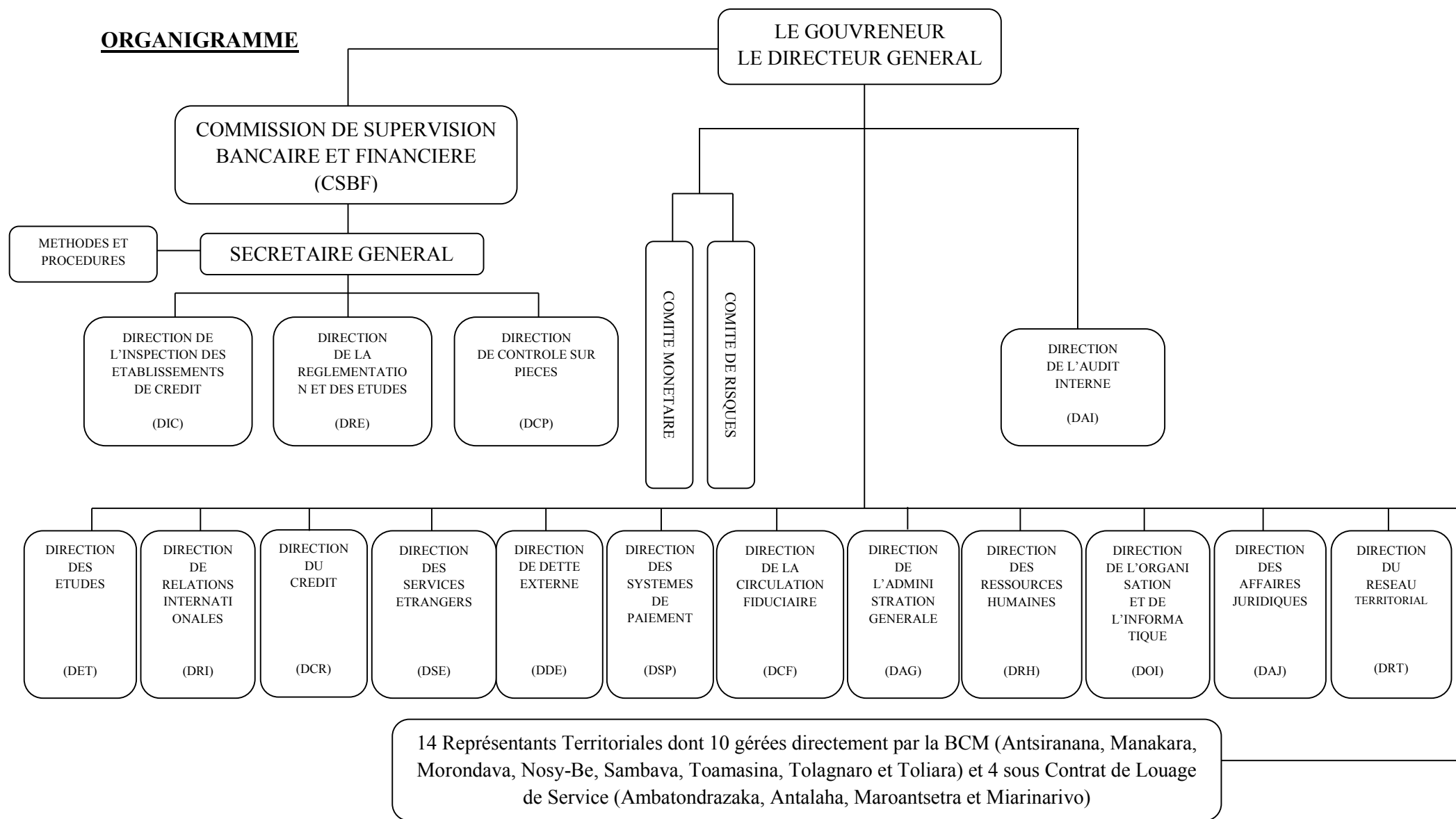
La façon dont la Banque Centrale de Madagascar s’organise, pour gérer ses activités, varie selon les dirigeants placés au pouvoir.

### **Section 1 : *Organigramme de la Banque Centrale de Madagascar***

Un organigramme est un graphique qui représente sous la forme schématique, la structure de l’Entreprise. Il précise :

- La répartition des tâches ;
- Le niveau hiérarchique des différents chefs de services ;
- Les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles.

## Organigramme de la Banque Centrale de Madagascar



## **Section 2 : Les Différentes Fonctions au sein de la Banque Centrale de Madagascar**

La Banque Centrale de Madagascar est dotée d'un Conseil d'Administration qui se trouve en haut de la Hiérarchie. Il a pour rôle d'approuver la politique monétaire et du crédit. Cela consiste notamment à :

- Délibérer sur la création, l'émission, le retrait ou l'échange des types de billets et de pièces de monnaie de la Banque, ainsi que sur leurs caractéristiques ;
- Délibérer également sur l'organisation générale de la Banque Centrale et sur la création ou la suppression de toute succursale, agence, comptoir ou bureau de représentation ;
- Etablir les normes, les conditions générales et les modalités d'exécution des opérations de la Banque Centrale.

De plus, la BCM possède :

- Deux organes de décision : le Gouverneur assisté d'un Directeur Général et le Conseil d'Administration ;
- Un organe de surveillance : les censeurs

### **2-1 Le Gouverneur**

Le Gouverneur est le Président du Conseil d'Administration de la Banque Centrale. Il est aussi le Président de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF).

Ce dernier est nommé par décret pris en Conseil des Ministres pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois.

Sa mission consiste à :

- Assumer la direction et la gestion de la Banque Centrale ;
- Assurer l'application des lois relatives à la Banque Centrale et des résolutions du Conseil d'Administration ;
- Nommer aux emplois de la Banque Centrale et la représenter vis-à-vis des tiers ;
- Mettre en œuvre la politique monétaire et du crédit défini par le Conseil d'Administration.

## **2-2 Le Directeur Général**

Le Directeur Général est également nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Conseil d'Administration. Il joue un rôle exécutif à la Banque Centrale de Madagascar.

En outre, il exerce les prérogatives suivantes :

- Assister le Gouverneur dans l'exécution de sa mission et le remplace en cas d'absence ou l'empêchement de celui-ci ;
- Participer aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative ;
- Adhérer au membre de la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

## **2-3 Les Censeurs**

Les censeurs exercent une surveillance générale sur tous services et sur toutes les opérations de la Banque Centrale de Madagascar. Ils veillent aux respects des dispositions de la loi modifiée, notamment la loi n°94-004 du 10 Juin 1994 portant statuts de la BCM. Ils assistent enfin, aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative.

En outre, les Censeurs sont nommés par décret pris en conseil des Ministres pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois.

## **Section 3 : Les Directions Opérationnelles**

Pour gérer ses activités, la Banque Centrale de Madagascar met à sa disposition dix sept (17) Directions Opérationnelles : treize (13) rattachées à la Direction Générale ; trois (03) Directions rattachées au Secrétariat Général ; et la DAI plus deux (02) comités.

### **3-1 Les Directions rattachées à la Direction Générale**

#### **3-1-1 La Direction des Etudes (DET)**

La Direction des Etudes a pour principale attribution d'informer les Autorités monétaires sur la situation et les perspectives économiques, et de suggérer l'orientation de la politique monétaire de la Banque Centrale de Madagascar.

A ce titre :

- Elle est chargée de l'étude et du suivi de la conjoncture économique en réalisant la collecte, le traitement et l'analyse des données ;
- Elle effectue également des travaux de recherches axés sur l'amélioration de la programmation monétaires et l'analyse des impacts des décisions de politique monétaire.

### **3-1-2 La Direction du Crédit (DCR)**

La Direction du crédit est :

- chargée de la gestion de la liquidité bancaire ;
- chargée de veiller constamment à l'harmonisation du financement de l'économie suivant les objectifs fixés par les Autorités monétaires ;
- chargée d'intervenir régulièrement sur le marché monétaire afin de préserver son équilibre.

Par ailleurs, dans le cadre de ses relations avec l'Etat, elle assure le bon fonctionnement des marchés primaires et secondaires des titres publics et de ce fait, joue le rôle de dépositaire centrale de ces titres.

Enfin, elle centralise et collecte toutes les informations relatives aux activités des Etablissements de Crédits. Elle centralise également les renseignements et les informations financières sur les agents économiques ainsi que les incidents de paiements déclarés par les Etablissements de Crédits.

### **3-1-3 La Direction des Services Etrangers (DSE)**

Cette Direction a pour principale mission, la mise en œuvre de la politique de gestion des réserves en devises et de la politique de change.

Il s'agit en effet de :

- Gérer les réserves de change sur la base de la stratégie de gestion arrêtée par le comité d'investissement, tout en respectant le cadre défini par le Comité des Risques ;
- Assurer la surveillance et le bon fonctionnement du marché de change national (Marché Interbancaire des Devises-MID).



Elle est également chargée :

- de la liquidation et de la comptabilisation des opérations initiées sur les marchés des changes financiers nationaux et internationaux ;
- de l'exécution des transferts internationaux pour le compte de la Banque Centrale, du Trésor ainsi qu'aux autres détenteurs de compte auprès de la Banque Centrale ;
- du suivi des comptes des correspondants étrangers.

### **3-1-4 La Direction des Relations Internationales (DRI)**

Elle effectue un suivi des relations avec l'extérieur de la Banque Centrale de Madagascar tant en matière statistique qu'en manière institutionnelle. Elle est chargée également :

- de la confection, de la projection et de l'analyse des statistiques de la Balance des Paiements ;
- du suivi des indicateurs macroéconomiques relatifs à la compétitivité extérieure du pays ;
- de l'analyse et du suivi périodique de l'environnement économique international et de ses impacts sur l'économie nationale.

En outre, elle joue sur la promotion de la coopération et de l'intégration économiques monétaires et financières régionales au sein de la Banque Centrale. Elle assure le suivi des relations de la Banque Centrale avec l'Association des Banques Centrales Africaines et les autres institutions de coopération internationale.

### **3-1-5 La Direction de la Dette Extérieure (DDE)**

La Direction des Dettes Extérieures a pour principale mission, le suivi de l'endettement extérieur de Madagascar. Il s'agit en fait de :

- Recenser et collecter les informations sur la dette publique et privée auprès des bénéficiaires de prêts ;
- Assurer la gestion de la base de données y afférentes ainsi que l'exploitation des données à des fins statistiques et d'analyses de viabilité de la dette ;
- Prendre en charge la diffusion locale et internationale des statistiques de la dette.

Elle procède également au traitement des transferts ordonnés par l'Etat en amortissement de la dette publique.

### **3-1-6 La Direction des Systèmes de Paiement (DSP)**

Elle a pour principale attribution d'assurer une meilleure fluidité des flux financiers découlant des transactions opérées par les agents économiques.

A cet effet, elle est chargée de veiller au bon fonctionnement des systèmes de paiement nationaux et est le responsable de la gestion de la télé compensation ainsi que du système de règlement brut à temps réel :

- Au niveau de la Banque Centrale, la DSP effectue les transferts de fonds, par chèques ou versements, ordonnés par les Autorités de la Banque ainsi que par les Responsables habilités des Directions concernées ;
- Au niveau du Système financier, elle joue le rôle d'Interface entre les Etablissements émetteurs et les Etablissements domiciliataires des ordres de paiements. Ces Etablissements sont les banques, le Trésor public, le Centre des Chèques Postaux ainsi que tous Organismes et Institutions titulaires de comptes à la Banque Centrale.

### **3-1-7 La Direction de la Circulation Fiduciaire (DCF)**

La Direction de la circulation Fiduciaire est chargée d'appliquer l'émission suivant l'article 8 du Statut de la Banque Centrale de Madagascar.

Sa principale mission est d'assurer la disponibilité et éviter toute pénurie de signes monétaires sur le territoire national :

- Par l'émission de billets et monnaie d'une part ;
- Par l'approvisionnement de ses Représentations Territoriales ainsi que des correspondants statutaires du Siège d'autre part.

Elle est également en charge de l'entretien de la circulation fiduciaire.

Elle assure la gestion matérielle des billets et des monnaies, les études et les traitements de données statistiques y afférentes. La recherche de la qualité et de la sécurité des billets et monnaies lui est également confiée.

### **3-1-8 La Direction de l'Administration Générale (DAG)**

Cette Direction assure l'appui logistique de toutes les Directions de la Banque Centrale de Madagascar pour leur bon fonctionnement :

- elle est responsable de l'approvisionnement et de la Gestion de stocks de fournitures de bureau, des matériels et mobiliers ainsi que de tous les moyens nécessaires au bon déroulement des opérations de la Banque ;
- elle est en charge également de la sécurité globale de la BCM et de l'entretien du patrimoine ;
- elle assure la maîtrise d'œuvre de la procédure budgétaire de la BCM.

### **3-1-9 La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La Direction des ressources Humaines veille à la meilleure adéquation entre les emplois et les ressources (Humaines) en vue de doter la Banque d'un personnel apte à réaliser ses missions. Elle assure :

- l'administration du Personnel à travers la mise en application des dispositions réglementaires et statutaires ;
- la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustements : analyse de poste, recrutement, mutation et promotion ;
- la gestion des potentiels à travers le suivi des compétences : évaluation et appréciation du personnel.

### **3-1-10 La Direction de l'Organisation et de l'Informatique (DOI)**

Elle suggère et applique la politique informatique de la Banque afin de fournir un système d'information efficace et évolutif, fiable et sécurisé.

La Direction assure la gestion de ce système informatique en procédant à :

- La conception et la définition, le développement et la maintenance des applications nécessaires ;
- La définition, l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des matériels et logiciels ;
- L'administration de réseau et des bases de données, de l'Internet et de l'Intranet de la BCM ;
- La définition et l'application des règles de sécurité informatique ;
- La formation de l'ensemble du personnel à l'utilisation efficiente de l'outil informatique.

### **3-1-11 La Direction de la Comptabilité Générale (DCG)**

Cette Direction définit les principes, méthodes et référentiels comptables de la Banque Centrale et effectue le contrôle comptable afin de s'assurer de la fiabilité des informations comptables et de leur traduction dans les états financiers. Elle assure également la préparation

et l'élaboration des états financiers et comptables, leur production et leur dispatching que ce soit pour l'image interne ou externe à la Banque.

### **3-1-12 La Direction du Réseau Territoriale (DRT)**

La Direction du Réseau Territoriale a pour principale mission, l'appui à l'exécution des missions et de la politique de déconcentration de la Banque Centrale sur l'ensemble du territoire national.

Elle coordonne et supervise en effet :

- L'élaboration et l'exécution des budgets des Représentations Territoriales ;
- La Gestion administrative du patrimoine et des archives ;
- La Gestion des Ressources Humaines, la Gestion de la Sécurité ;
- La Production des informations et études à l'intention du siège ;
- La Gestion de la Convention de Louages de Services.

Cela s'explique par le fait que pour la réalisation de sa mission, l'organisation de la Direction est basée sur la distinction entre la Coordination opérationnelle qui s'occupe des travaux comptables des Représentations Territoriales sous Convention de louages de services et des tâches de suivi des recommandations d'audit et de formation d'une part, et le volet évaluation et études d'autre part, dont les travaux concernent les besoins des Représentations Territoriales, leur gestion administrative et leur développement.

### **3-1-13 La Direction des Affaires Juridiques (DAJ)**

Elle est chargée du traitement des affaires Contentieuses et des études Juridiques touchant les domaines d'activités de la Banque Centrale. D'une part, la Direction assure la défense des Intérêts de la Banque Centrale, notamment sa représentation devant les tribunaux. En effet :

- Elle assiste les dirigeants de la BCM en leur fournissant un support technique à toutes négociations ou réunions auxquelles la BCM est partie ;
- Elle analyse les divers contrats, formule des avant-projets de lois d'ordre économiques et financiers ou émet des avis dans tous projets d'ordre législatifs ou réglementaires intéressant ses activités.

## **3-2 Les Directions Rattachées au Secrétariat Général de la CSBF**

### **3-2-1 La Direction de l'Inspection des Etablissements de Crédits**

Cette Direction est notamment chargée des contrôles permanents des Etablissements de Crédits, de la préparation du cadre réglementaire spécifique à ces Etablissements de

Crédits destiné à veiller à leur bon fonctionnement. Elle élabore également des outils de suivi des IMF et effectue des analyses sur l'évolution du secteur de la micro-finance. Elle prépare à cet effet des rapports périodiques sur la situation de ce secteur.

### **3-2-2 La Direction de la Réglementation et des Etudes (DRE)**

Elle a pour fonction l'élaboration du cadre réglementaire destiné à garantir la liquidité, la solvabilité et le bon fonctionnement des établissements de crédits. Elle examine les demandes d'agrément des Etablissements de Crédits et de licence des bureaux de change.

De plus, elle est chargée de suivre les modifications des éléments essentiels pris en compte lors de l'agrément. La Direction gère les relations institutionnelles, notamment celles avec les associations professionnelles et les groupes de superviseurs régionaux ou internationaux.

### **3-2-3 La Direction de Contrôle sur Pièces (DCP)**

Cette Direction a pour mission principale, l'exercice des contrôles permanents de banques, des établissements financiers et des bureaux de change ainsi que des contrôles sur place de tous les Etablissements de Crédits. Elle est chargée d'analyser et de suivre l'évolution du secteur bancaire. Elle établit à cet effet des rapports périodiques sur la situation du secteur.

### **3-3 La Direction de l'Audit Interne (DAI)**

Cette Direction est chargée d'examiner et d'évaluer la maîtrise des opérations de la Banque Centrale, d'apporter ses conseils pour les améliorer. Elle contribue également à la réalisation des objectifs de la Banque en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, ou en réduisant l'exposition aux risques. Lors des missions mandatées par les autorités de la BCM, elle évalue notamment les processus de management des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Elle fournit ainsi des analyses, appréciations et commentaires pertinents concernant les activités examinées.

## **LES REPRESENTATIONS TERRITORIALES DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**

Les Représentations Territoriales, aussi connues sous le nom de « succursales » ont pour principale mission, la gestion et la conservation des signes monétaires et l’approvisionnement en billets et monnaies des régions de leur ressort. En effet :

- Elles gèrent les comptes courants des correspondants et les portefeuilles du Trésor ;
- Elles assurent au niveau local les activités des Directions Centrales : rapports économiques, fichier local des incidents de paiement, déclaration de risques...

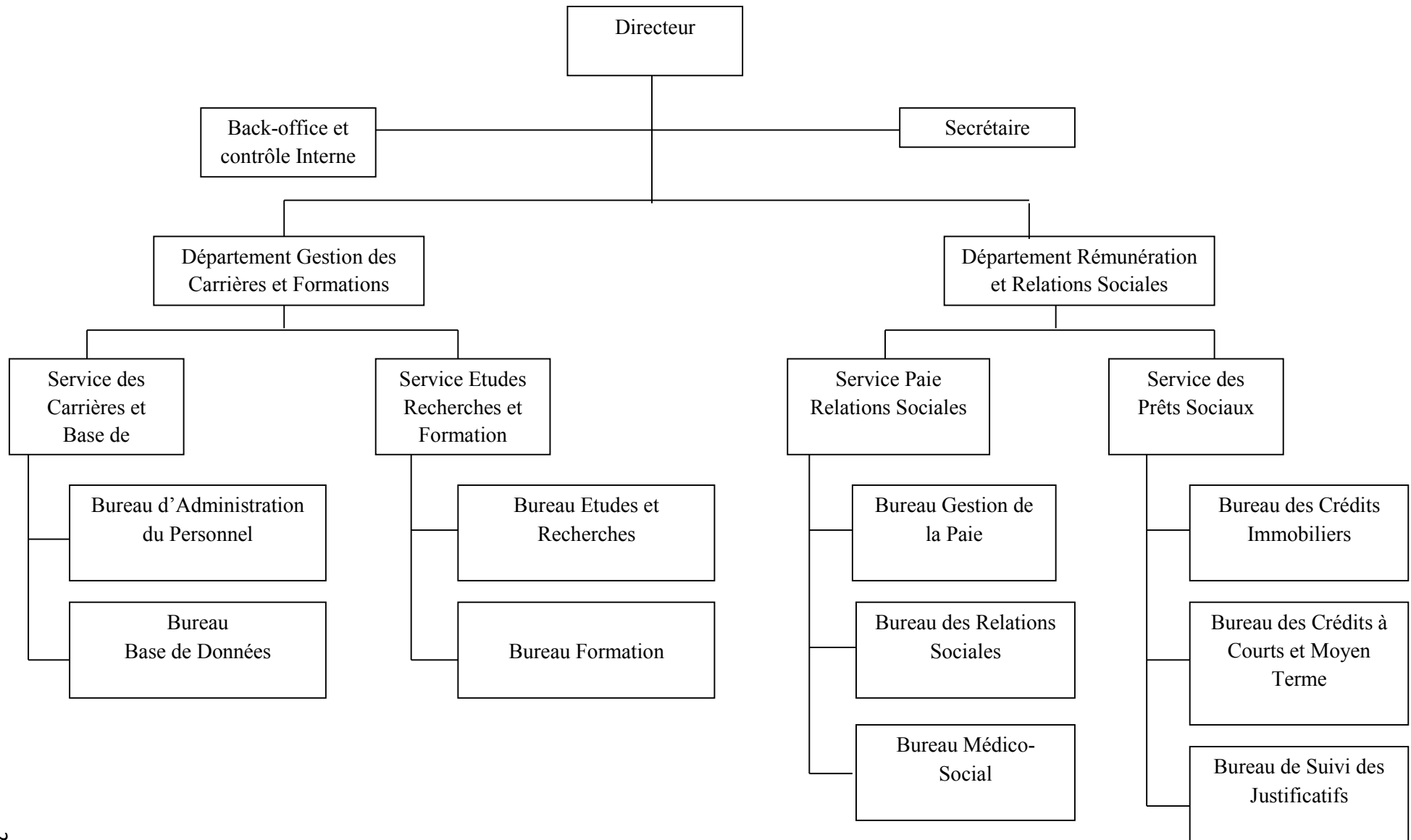
Par ailleurs, il est à souligner qu’il existe deux catégories de Représentations :

- Celles de la première catégorie sont gérées directement par la Banque Centrale, c’est-à-dire qu’elles fonctionnent avec son patrimoine et son personnel, elles sont constituées par les Représentations Territoriales de :
  - Toamasina
  - Fianarantsoa
  - Antsiranana
  - Sambava
  - Nosy Be
  - Mahajanga
  - Toliara
  - Manakara
  - Morondava
  - Taolagnaro
- Celles de la deuxième catégorie sont confiées à des Banques Primaires par le biais de la convention de Louages de Services, elles sont constituées par les Représentations Territoriales d’Ambatondrazaka, Maroantsetra, Antalaha, Miarinarivo.

## **LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Une attention particulière sera réservée à la Direction des Ressources Humaines au sein de laquelle l’étude a été centrée. Elle a comme mission principale de gérer les ressources humaines en appliquant une organisation adéquate selon l’orientation stratégique des Autorités.

## Organigramme de la DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



L'organigramme mentionné précédemment permet de visualiser les différentes attributions de la Direction des Ressources Humaines de la Banque Centrale. Elle comprend actuellement deux Départements ayant chacun deux Services bien distingués.

## **1- Le Département Gestion des Carrières et Formation**

Deux Services sont à la charge de ce Département :

- d'une part, le Service des Carrières et Base de Données ;
- d'autre part, le Service Etudes, Recherches et Formation.

### **1-1 Le Service des carrières et Base de Données**

Les fonctions « Administration du Personnel et de la Base de Données » relèvent de ce Service. Ces fonctions sont rattachées à travers l'organigramme qui distingue le Bureau « Administration du Personnel » parallèlement au Bureau « Bases de Données ».

#### **a) Le Bureau de l'Administration du Personnel**

Différents types d'opérations sont gérés par ce Bureau, à savoir :

- le recrutement ;
- la gestion administrative du Personnel ;
- la gestion des carrières ;
- l'évaluation du personnel.

#### **b) Le Bureau des Bases de Données**

Ce Bureau accomplit toutes les tâches rattachées à la gestion de la base de données relative au personnel. Il s'agit d'une base au moyen de laquelle on peut puiser toutes les informations sur chaque agent qui peuvent servir aux autres Services ou autres Directions lors du traitement des opérations.

### **1-2 Le service Etudes, Recherches et Formation**

Ce Service est composé de deux Bureaux : le Bureau « Etudes et Recherches » en charge de diverses améliorations des conditions de travail et le Bureau de la « Formation » qui coordonne les activités relatives à la formation du personnel.



### **a) Le Bureau Etudes et Recherches**

A vrai dire, ce Bureau n'est pas encore opérationnel au sein de la Banque Centrale de Madagascar.

### **b) Le Bureau de la Formation**

Ce Bureau élabore et met en œuvre le programme de formation du personnel à partir des besoins formulés par les différentes Directions.

## **2- Le Département Rémunération et relations sociales**

Deux Services sont également à la charge de ce Département. Il s'agit en effet du :

- Service Paie et Relations Sociales ;
- Service des Prêts sociaux.

### **2-1 Le Service Paie et Relations Sociales**

Ce Service met en évidence trois fonctions principales rattachées à travers l'organigramme :

- Le Bureau Gestion de la Paie ;
- Le Bureau des Relations Sociales ;
- Le Bureau Médicaux-Sociaux

#### **a) Le Bureau de la Paie**

L'activité principale de ce Bureau consiste au traitement, exploitation, établissement de l'état de la paie qui se matérialise pour le contrôle et la saisie de toutes les informations qui peuvent porter sur le salaire.

#### **b) Le Bureau des Relations Sociales**

D'une manière générale, ses activités se tournent autour du traitement des opérations afférentes à la santé de l'agent et des relations avec les autres entités (Délégués du personnel, association du personnel, Compagnies d'assurances, CNaPS).

#### **c) Le Bureau Médico-Social**

Les fonctions de ce Bureau se complètent avec celui des Relations Sociales. Il entre en jeu dès lors qu'un agent a été constaté malade, et permet de prendre en charge son cas depuis une visite médicale systématique jusqu'à l'évacuation sanitaire.

## **2-2 Le Service des Prêts Sociaux**

L'accès aux crédits sociaux est une faveur accordée au personnel de la Banque Centrale de Madagascar. Dans cette optique, il existe trois types de prêts auxquels chaque agent peut prétendre :

- Les Prêts ou crédits à Court Terme ;
- Les Prêts ou crédits à Court et Moyen Terme ;
- Les Prêts ou crédits Immobiliers.

### **a) Les Prêts ou crédits à Court Terme**

Ce sont des prêts concernant les avances sur salaire désignées par « Prêts Personnels ».

### **b) Les Prêts à Court et Moyen Terme**

Ils comprennent :

- Le Crédit à l'Équipement (CE) ;
- Le Prêt pour l'Amélioration de l'Habitat (PAH).

### **c) Le Crédit Immobilier**

C'est un crédit à Long Terme qui englobe quatre options suivantes :

- Construction ;
- Achat terrain + construction ;
- Achat Immeuble ;
- Achat Immeuble + Amélioration.

**N.B :** L'existence d'une **Unité de Back-office** sert d'interface sur toutes les opérations comptables de la Direction des Ressources Humaines. Cette unité est en charge du contrôle régulier à posteriori des écritures comptables réalisées.

## **2<sup>ème</sup> Partie :**

### **PRESENTATION DES SYSTEMES D'EVALUATION EXISTANTES :**

#### **Avantages et Inconvénients**

## CHAPITRE I- GENERALITES

En effet, la fonction Ressources Humaines figure parmi celles les plus importantes au niveau d'une entreprise. Elle entreprend toutes les démarches et stratégies qui servent à doter la société d'un personnel efficace tant quantitativement que qualitativement. Pour cela, elle englobe la gestion des relations individuelles et collectives de travail. Elle se charge également de toutes les activités relatives au recrutement, la formation, la gestion des carrières...

Les dirigeants ont alors besoin d'avoir un aperçu des réalisations du personnel afin d'en assurer l'efficacité. C'est alors dans ce cadre que l'évaluation du personnel entre en jeu. Cette dernière constitue dans ce cas, un outil qui permet d'assurer un contrôle et un suivi des potentiels et des performances des employés.

Avant de focaliser notre attention sur l'analyse de l'existant, il est probable de connaître quelques notions sur l'évaluation du personnel.

### **Section 1 : Notions sur l'évaluation du Personnel**

Dans cette section, il est de prime de pouvoir déterminer les points nécessaires à entreprendre dans un cadre général :

- Définition ;
- Nécessité ;
- Méthodes d'évaluation.

#### **1-1 Définition**

L'évaluation peut donc se définir comme un système élaboré par une entreprise pour déterminer :

- D'une part, les finalités du poste, c'est-à-dire, l'étendue et l'impact des résultats attendus de son fonctionnement ;
- D'autre part, les aptitudes nécessaires dans le poste : connaissances pratiques et théoriques, expériences, capacité de direction, aptitudes de commandement.

#### **1-2 Nécessité**

L'évaluation est nécessaire et permet :

- L'analyse du comportement de l'intéressé et le contrôle de son efficacité à son poste de travail ;

- En cas d'insuffisance, le remède par les conseils, une mutation mieux adaptée à un complément d'informations ;
- La promotion des agents manifestant des capacités supérieures à celles exigées au poste.

### **1-3 Méthodes d'évaluation**

Dans un contexte général, il est dans les attributions du Responsable des Ressources Humaines d'établir une fiche d'évaluation professionnelle marquant les critères d'aptitudes de chaque intéressé qui sera complétée par chaque responsable hiérarchique concerné selon les niveaux d'appréciations.

D'habitude, cette fiche d'évaluation sera consacrée pour certaines catégories, c'est-à-dire, pour les AMC et les MOE.

- **Pour les AMC** (Agents de Maîtrise et Cadre)

Pour le cas de la Banque Centrale, ce sont plus précisément les agents de catégorie « A ». Il s'agit alors des dispositions de l'agent à accomplir ou à acquérir un ensemble de réponses en vue d'une fin déterminée, compte tenue du degré de complexité des problèmes et de la rapidité de leur solution : enchaînement logique dans la résolution des problèmes. La fiche d'évaluation professionnelle nous permet de savoir les appréciations fournies par ces agents dans l'exercice de leur fonction, notamment sur les points suivants :

- Commandement ;
- Analyse ;
- Synthèse ;
- Organisation ;
- Connaissances des hommes.

- **Pour les MOE** (Main d'œuvre Employé)

Les MOE sont considérés comme les agents d'encadrement de catégories « B » et « C » pour la Banque Centrale. Dans ce cas, il englobe la potentialité à la possibilité développée par l'agent dans l'exécution de ses tâches : ordre, méthodes, capacité de faire à lui seul le travail. Certains points sont donc très importants :

- Sens de la responsabilité ;
- Goût de la recherche ;
- Sens du progrès ;
- Sens de l'organisation ;
- Indépendance d'esprit.

## **CRITERES D'APTITUDES**

Les critères d'aptitudes engendrent certains domaines : les domaines physique, intellectuel, relationnel et personnel.

### **a) Dans le domaine physique**

Ce domaine, comme son nom l'indique, met en exergue les caractéristiques physiques : taille, présentation personnelle, aisance....

### **b) Dans le domaine intellectuel**

Ici, nous pouvons rencontrer deux types d'intelligences : concrète et abstraite :

- Intelligence concrète : le sens ;
- Intelligence abstraite : compréhension des idées, capacité d'analyses....

Nous pouvons également observer l'aptitude générale à la créativité (ouverture d'esprit, imagination et spontanéité).

### **c) Dans le domaine relationnel**

Ce domaine est très apprécié si on le compare à ceux déjà mentionnés à cause de son importance dans le cadre du travail, mais cela ne veut strictement pas dire que les autres domaines sont délaissés. Ainsi, il est de prime de connaître certaines aptitudes :

- Facilité et goût pour l'expression personnelle ;
- Capacité dans les relations de contrat, de communication : esprit d'équipe, capacité de dialogue.... ;
- Autorité mutuelle : capacité à stimuler, à inspirer confiance, crédibilité.... ;
- Intérêt pour les autres et sens social : ouverture à autrui, sens de l'écoute...

### **d) Dans le domaine personnel**

Le domaine personnel engendre l'intégrité et l'état d'esprit de l'agent. Ainsi, nous pouvons relater certaines aptitudes :

- L'autonomie : indépendance d'esprit, goût de l'initiative, adaptation sociale ;
- La volonté, le dynamisme, l'esprit de décision ;
- L'équilibre personnel : stabilité, forte résistance aux agressions ;
- Confiance de soi.

## **Section 2 : Méthodologie de travail**

Avant de poursuivre notre étude sur l'analyse du système d'évaluation du personnel au sein de la Banque Centrale, il serait convenable de définir le cadre général.

### **2-1 Contexte**

Une entreprise se doit d'entreprendre ses activités à partir d'un personnel sain et actif, car il figure parmi les facteurs les plus importants dans ses démarches. La fonction Ressources Humaines occupe une grande part dans l'accomplissement des tâches.

Compte tenu des facteurs existants, chaque dirigeant est responsable de l'évolution de son équipe en vue de rendre efficace les stratégies adoptées par l'entreprise. C'est dans ce cadre que l'évaluation du personnel intervient. Il s'agit dans ce cas, d'un outil qui permettra de suivre et d'assurer les potentiels et la performance des employés.

Depuis ses premières années de création, la Banque Centrale a su mettre en œuvre l'application de cette démarche. Ainsi, elle a rendu opérationnel un système d'évaluation, basé sur l'ancienneté du personnel.

Actuellement, les temps changent et la modernisation prend place au niveau des activités. Cependant, les pratiques évoluent et c'est justement pour cela que les dirigeants ont essayé d'adopter un nouveau système afin d'évaluer son personnel sur leurs performances réelles. Donc, il s'agit de modifier l'ancien système.

### **2-2 Les objectifs**

L'objet principal de cette présente recherche consiste à rendre le nouveau système d'évaluation du personnel de la Banque Centrale de Madagascar plus efficace dans une durée indéterminée au fur et à mesure que des nouvelles technologies entreront en jeu. Ce système doit faire l'objet d'une application facile afin de mettre à jour les efforts fournis par le personnel. Conformément à cela, les objectifs spécifiques suivants ont été recensés :

- Analyser l'efficacité du système d'évaluation sur tous les aspects (par exemple : stratégiques et opérationnelles) ;
- Analyser les impacts entre l'ancien et le nouveau système d'évaluation ;
- Formuler de nouvelles pistes d'amélioration afin d'adapter le système aux besoins évolutifs au sein de l'entreprise.

La méthode suivie sert à l'auditeur à ordonner les faits et les opinions, présentés en ordre dispensé comme un puzzle aux nombreuses pièces éparpillées, pour reconstituer d'une

manière efficace, c'est-à-dire rapide et ne laissant place à aucune contestation par la suite, un tableau objectif et synthétique d'une situation sociale donnée.

Bien que chaque audit social soit différent d'une entreprise à l'autre, du fait des spécificités rencontrées, la méthode générale suivie par l'auditeur reste la même. Il est une démarche inductive impliquant de tout à priori : de ce fait, l'auditeur partira des faits dont il jugera l'authenticité, les analysera et portera une appréciation lui permettant d'aboutir à des recommandations pour éliminer les problèmes décelés et renforcer les points forts. Les étapes de cette démarche se différencient de celles suivies dans les actions de diagnostic et d'intervention, les référentiels et les objectifs de l'auditeur. Cette démarche suppose en effet des instruments de mesure et un référentiel permettant de constituer des normes et d'orienter l'action d'une manière efficace en différenciant les causes des conséquences, et en séparant les éléments importants des phénomènes secondaires.

La méthodologie permet donc d'utiliser des techniques ayant déjà prouvé leur validité soit dans l'audit social, soit dans d'autres domaines. En même temps, elle donne la possibilité de formuler des hypothèses sur les causes des problèmes qui seront confirmées ou non au cours de la mission. Enfin, la méthode permet de présenter les résultats selon un ordre logique et rigoureux, qui donnera encore plus de poids aux recommandations ou proposition d'actions.

La méthodologie que nous adapterons à notre travail se résume comme suit :

RECUEIL → ANALYSE → VERIFICATION → EVALUATION → REMUNERATION  
DES INFORMATIONS

Elle se présente ainsi comme un processus ordonné en série d'étapes consistant d'abord à recueillir l'information, à l'analyser, à vérifier les faits et les opinions, à évaluer la situation et à proposer des solutions ou recommandations.

### **2-3 Outils de travail**

Au cours de cette recherche, une démarche analytique est entreprise afin d'identifier les forces et faiblesses, opportunités et menaces liées au système d'évaluation. Dans ce cas, des études se feront à partir de l'analyse de l'ancien système avant d'entamer un approfondissement lié au nouveau système d'évaluation du personnel qui sera l'objet principal de cette présente recherche.

#### **a) Recueil des informations**

Celui-ci ne se fait pas au hasard : il s'agit de savoir consulter les documents nécessaires et d'appliquer quelques techniques à utiliser pour les exploiter. Quels renseignements demander afin d'économiser le temps et d'éviter de revenir demander des



informations. En effet, la demande formulée est toujours mal perçue. Cela est le fruit d'une méthode qui, dans certaines entreprises a été formalisée dans des manuels d'audit interne.

L'auditeur doit bien séparer les faits (prouvés par des documents ou constats visuels) et les opinions émises par les personnes interrogées. Tout devrait débiter par un examen de documents, qui permettrait d'établir une première liste de problèmes et faire l'objet de questions ultérieures pour les éclaircir.

L'observation permet également de constater des écarts par rapport à des normes comme la confidentialité ; par exemple : dans une entreprise, les fichiers du personnel étaient entreposés dans un meuble non fermé à clé, situé dans une salle où se trouvent des distributeurs de boissons. Tout cela sera repris plus en détail traitant des pré- diagnostics et des audits des diverses sous-fonctions de personnel. Ainsi, l'auditeur cherche avant tout ici à découvrir si les opérations auditées n'entraînent pas des risques dus à une absence ou à une insuffisance de contrôle.

Vue sous un autre aspect, des supports ont été entrepris pour prendre en considération chaque élément du processus. Il s'agit en fait des dossiers de la Banque Centrale de Madagascar afin de mieux connaître les étapes déjà effectuées.

#### **b) L'analyse des informations**

L'analyse des informations est la deuxième étape. Elle suppose un examen détaillé, à l'aide de techniques appropriés qui seraient décrites plus loin, pour en tirer un tableau ordonné et significatif de la situation où la relation entre les phénomènes observés apparaissent clairement.

Cela constitue à identifier les problèmes significatifs, à en évaluer la gravité et à en diagnostiquer les causes, à l'aide d'indicateurs, dont les valeurs rapportées à des normes feraient apparaître des écarts significatifs.

Toutes situations complexes devraient être décomposées en éléments simples, qui seront ensuite réunies en sous-ensemble pertinents. L'auditeur observera les tendances et les interactions, effectuera des comparaisons, vérifiera la validité des données, appréciera les résultats. L'analyse consiste de ce fait, à isoler des phénomènes, à les identifier, à comparer avec des normes : ce sont toutes ces opérations qui font l'objet à la récolte des informations. Les outils matériels peuvent donc être : un ordinateur, des documents, des objets de travail, consultation des archives....

#### **c) Vérification**

La valeur de cette méthode est en fonction des informations recueillies. Pour s'en assurer, la personne qui interroge doit procéder à une vérification afin de découvrir la validité de l'exactitude des chiffres et opinions recueillis.

La vérification implique également la comparaison d'opinions émanant de personnes différentes, ou des documents émis par divers services. Ainsi, il faut savoir écouter et bien noter toutes les informations nécessaires à l'étude.

Pour la consultation des documents, il faut mettre en évidence la récolte des données qui sont seulement nécessaires et qui répondent aux exigences. Plus, les documents sont nombreux, plus, l'attente des réponses sera plus claire.

Pour les interviews, il faut tout d'abord mettre en considération la personne à interroger, avoir l'esprit de savoir vivre et de bon comportement. Ensuite, il faut respecter la durée de l'interview et surtout savoir poser les questions les plus importantes.

#### **d) Evaluation**

La performance du cadre et de l'employé est normalement un vecteur de dynamique sociale. Dans le présent mémoire, des interviews basées sur des questionnaires, des enquêtes et des consultations ont été effectuées auprès du personnel de la Banque Centrale de Madagascar et ont donné lieu à des observations.

Les fruits de l'observation vous a incité à poser une question : « Ce nouveau système d'évaluation sera-t-il efficace pour un développement durable au sein de la Banque Centrale de Madagascar ? ». Mais grâce à l'analyse et à des approfondissements, on a pu donc, dégager les problématiques.

#### **e) Rémunération des informations**

Comme nous le savons, l'octroi des informations n'est pas chose facile. Cela constitue une prestation de service. Dans certains cas, les informations ne sont pas gratuites.

### **2-4 Les problématiques**

Ce nouveau processus mis en œuvre et opérationnel depuis l'année 2007, nécessite l'application d'un système de suivi et de contrôle du personnel axé sur les performances réelles de chaque employé à l'aide d'un approfondissement de certaines étapes. Il a été développé pour mieux cerner les impacts qui peuvent surgir sur toutes les facettes de la politique de gestion des ressources humaines. Ce domaine mérite d'être étudié pour avoir un aperçu bien clair des conséquences de la mise en place de ce nouveau système d'évaluation. D'où le choix du sujet : « La valorisation du nouveau système d'évaluation au sein de la Banque Centrale de Madagascar ».

## **2-5 Les résultats attendus**

Les résultats attendus seront pris sous deux angles : d'une part, au profit de la Banque Centrale de Madagascar ; d'autre part, au profit du personnel.

### **2-5-1 Pour la Banque Centrale**

Les actions à entreprendre devraient aboutir à ce que :

- le nouveau système d'évaluation soit davantage efficace ;
- les impacts sur le plan de la gestion des ressources humaines soient maîtrisés ;
- les nouvelles pratiques recommandées soient en accord avec les objectifs de l'entreprise afin de mener à une amélioration bénéfique ;
- les employés soient plus actifs.

### **2-5-2 Pour le personnel**

Les actions à entreprendre devraient aboutir à ce que :

- les relations du travail soient plus justes et relationnelles ;
- les conditions de travail soient plus motivantes ;
- le personnel puisse jouir de droits aux efforts fournis.

## **2-6 Les perspectives**

Toute initiative de changement ou de modification d'une situation quelconque ne doit pas demeurer dans le statut-co. Si des recommandations ont été préconisées, des perspectives devraient en découler, entre autre, l'introduction de nouveaux outils propres au système pour un développement à long terme.

## **Section 3 : Le processus l'évaluation du Personnel**

Pour mieux cerner les étapes d'une évaluation, il est de prime d'aborder quelques approches théoriques sur le processus.

### **3-1 Les éléments de la procédure d'évaluation**

Ils définissent les étapes à poursuivre lors de la mise en place d'un processus d'évaluation ainsi que les différentes parties y afférentes.

### **a) Les acteurs dans le domaine de l'évaluation**

On parle probablement de l'évaluateur qui évalue son subordonné d'une part ; et l'évalué d'autre part, celui qui subit l'évaluation. La règle est simple : c'est le supérieur hiérarchique qui possède de privilège d'évaluer son collaborateur.

Au niveau des entreprises, l'évaluation est considérée comme une activité qui requiert connaissance du travail, des hommes et des objectifs. Etre évaluateur, c'est d'avoir certaines capacités : managériales, méthodes, intuition et application.

### **b) Périodicité**

La périodicité dépend des analyses de résultats. La plus fréquente est l'évaluation annuelle. Cette durée permet d'apprécier certaines actions fournies par les activités de l'entreprise : gestion des rémunérations, le plan de formation, la gestion des carrières, l'établissement des objectifs.

Une méthode efficace est de rigueur afin d'éviter la routine appréhendée par l'appréciation annuelle. Il s'agit d'une évaluation exceptionnelle qui permet d'offrir des avantages particuliers aux deux parties. Cela s'explique par le fait que si elle est initiée par l'employé évalué, il pourrait l'associer à des éléments clés de sa carrière ou à des événements importants. Si c'est le supérieur qui la déclenche, elle servira de mise au point sur la carrière de l'agent.

### **c) Le choix des critères**

Le choix des critères se fait généralement en fonction du profil des employés pour que la grille d'évaluation soit plus ou moins uniforme quel que soit les postes. Il doit être :

- Commun à tous les postes de façon à faire régner l'équité ;
- Précis afin d'éviter toutes sortes d'ambiguïtés ou de généralités ;
- Facilement observables par les agents afin de pallier toutes les difficultés liées au résultat ;
- Limité à ce qu'il ne tire pas l'évaluation globale vers la moyenne ;
- Claire pour une compréhension chez les évaluateurs et les évalués.

### **3-2 Les phases de l'évaluation**

Le processus d'évaluation comporte plusieurs phases à savoir :

- La préparation ;
- L'évaluation proprement dite ;
- Le processus de contrôle.

### **a) La phase de préparation**

Cette phase concerne surtout la prise de conscience de l'organisation quant à la nécessité de la mise en place d'un système d'évaluation. A ce stade, il est donc très important de recueillir toutes les implications des dirigeants et du personnel. L'adhésion au principe conduira les dirigeants à fixer des objectifs clairs en matière d'évaluation du personnel. Ils ne peuvent être dissociés des objectifs dans le domaine des ressources humaines dont l'ultime mission est de doter à l'entreprise, des employés capables de mener à bien les tâches qui leur sont confiées.

Ce n'est qu'après avoir défini objectifs et critères que l'on peut enchaîner par le choix de la méthode d'évaluation. En principe, il repose sur l'éventail de subordination, la culture de l'entreprise et autant de variables internes et externes qui influent sur l'administration ainsi que la gestion.

### **b) L'évaluation proprement dite**

Après avoir déterminé les objectifs et les critères, il s'agit ici de la réalisation de l'appréciation matérialisée par le remplissage des fiches par les appréciateurs que l'on nomme « les notateurs ». L'évaluation pourrait être effectuée par voie d'entretiens selon la périodicité définie par l'entreprise.

### **c) Le processus de contrôle**

Il s'agit en effet de toute une analyse des résultats et des recommandations nés de l'évaluation effectuée. C'est une des phases les plus importantes car elle sert à mesurer les niveaux de compétences et aptitudes des évalués. Le processus de contrôle est considéré sous deux angles :

- D'une part, il concerne l'ensemble des décisions de la gestion du personnel : rémunération, formation et développement des carrières.... ;
- D'autre part, il consiste à l'exploitation des fiches remplies par les évaluateurs.

Ainsi, ces dossiers sont comparés pour en découler un mode d'évaluation, selon les notateurs, il s'agit de : repérer la fourchette de notes pour traquer les tendances à la moyenne ; repérer également les liens entre les résultats et les évaluations précédentes ; vérifier que les engagements pris éventuellement en cours d'entretien ont été respectés.

### **3-3 Les orientations du processus de l'évaluation**

Bien que l'évolution des pratiques soit difficile à cerner, il existe plusieurs considérations vers lesquelles elles convergent :

### **a) Le système de valeurs de l'entreprise**

L'appréciation constitue un système de contrôle qui révèle plus que d'autres, le système de valeurs de l'entreprise. Le contexte évolutif développé sous l'angle d'analyse tente de définir une philosophie de l'entreprise pour sa croissance. Cette dernière s'intéresse à la culture au moyen de laquelle l'entreprise espère renforcer son existence et trouver ses pistes de développement plutôt qu'un refuge. L'analyse de chacun et le système d'évaluation doit en tenir compte.

### **b) La politique du personnel**

La politique du personnel est simple : l'appréciation reste le plus souvent centrée sur le bilan du passé, même si les formulaires contiennent des informations concernant l'avenir de la personne.

Un changement s'impose si l'on veut l'orienter sur l'avenir et le développement futur des personnes ainsi que leurs performances. Deux approches peuvent être mises en évidence :

- la première est orientée vers le passé. Celle-ci vise à améliorer la performance par un personnel plus efficace et un système de rémunération stimulant. Elle est donc basée sur des méthodes d'évaluation dans lesquelles le supérieur doit juger ;
- la seconde s'incline vers l'auto apprentissage et au développement des personnes. Elle se présente sous la forme d'un processus de développement programme. A cet effet, le supérieur joue le rôle de conseiller plutôt que de juge.

### **c) L'approche participative**

La Direction a promu un système très formalisé dans le but de s'accoutumer à la démarche et d'éviter que chacun fasse ce que bon lui semble. Pourtant, les démarches font de chaque service, le client et le fournisseur d'autres unités. Alors, une question se pose : « Pourquoi ne pas demander de participer à l'évaluation de son fournisseur ? » Il serait dommage que les pratiques de l'entreprise ressortissent de logiques incohérentes les unes aux autres.

## **CHAPITRE II- L'ANCIEN SYSTEME D'EVALUATION DE LA BANQUE CENTREALE DE MADAGASCAR**

Certes, notre analyse sera axée sur le nouveau système d'évaluation, mais il convient tout d'abord de connaître les aspects liés à l'ancien pour servir de base ainsi qu'à la comparaison.

Ce système, mis en place depuis des années, relève du Statut et du Règlement Intérieur propres au personnel de la Banque Centrale. Il est basé sur l'ancienneté des employés.

### **Section 1 : Les règles générales**

#### **1-1 La périodicité**

L'évaluation est effectuée périodiquement, sur décision des Autorités (mensuel, trimestriel ou semestriel). Ainsi, le collaborateur est noté par rapport au travail qu'il a fourni pendant une année effective.

#### **1-2 Les étapes de l'évaluation**

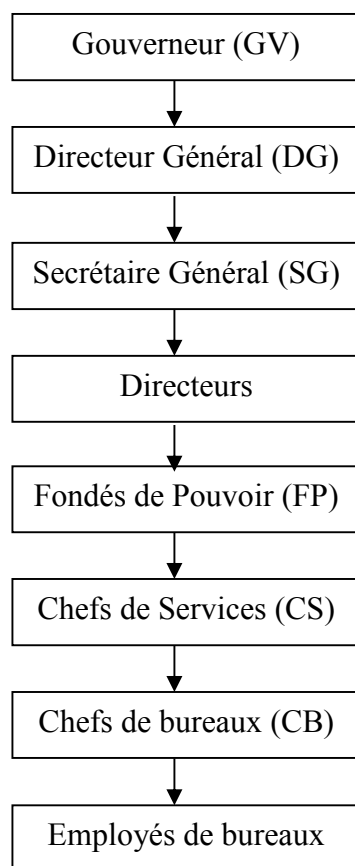
A titre indicatif, les agents de la Banque Centrale sont classés suivant les catégories allant de A à F :

- Catégorie A : Cadres Supérieurs ;
- Catégorie B : Agents de Maîtrise ;
- Catégories C et D : Employés de bureau ;
- Catégories E et F : Personnels de Service.

Accessoirement à la catégorisation des employés statutaires, il existe des subdivisions des contractuel (agents recrutés sous contrats ou agents ayant atteints l'âge légal de la retraite mais ayant bénéficiés d'un prolongement) , telles que KA, KB, KC et ainsi de suite. Outre, les statutaires et les contractuels, figurent les hors catégories (Gouverneur, Directeur Général, Secrétaire Général, Directeurs).

Généralement, les niveaux d'évaluation reposent sur la structure opérationnelle ci-dessous.

Schéma n°1 : Structure Opérationnelle



Source : dossiers de la Banque Centrale

Nous distinguons deux types d'évaluations : celle destinée aux cadres supérieurs et celle pour les autres agents. On remarque généralement 2,3 ou 4 évaluateurs qui interviennent, compte tenu de la relation hiérarchique indiquée ci-dessus.

Le tableau N°4 ci-après illustre l'hiérarchisation de l'évaluation d'un agent.

Tableau 4 : Niveau d'évaluation par agent, ancien système

<b>Evalués \ Evalueurs</b>	<b>1<sup>er</sup> niveau</b>	<b>2<sup>ème</sup> niveau</b>	<b>3<sup>ème</sup> niveau</b>	<b>4<sup>ème</sup> niveau</b>
Employés	CB	CS	FP	DIR
Chefs de Bureau (CB)	CS	FP	DIR	
Attaché de Direction (A.D)	DIR	DG	(Dépendant de la structure au sein de la Direction)	
Chefs de Service (CS)	FP	DIR	DG	
Fondés de Pouvoirs (FP)	DIR	DG	GV	
Directeurs (DIR)	DG	GV		

Source : Dossiers de la Banque Centrale.



## **Section 2 : Les critères d'évaluation**

Tout système de notation possède des critères par rapport auxquels chaque agent devrait être évalué. Les agents étaient auparavant notés sur la base de trois grands critères subdivisés chacun en plusieurs éléments. (cf. : tableau N°5)

**Tableau 5 : Critères d'Evaluation de l'Ancien Système**

<b>CRITERES</b>	<b>Cat. A</b>	<b>Cat. B</b>	<b>Cat. C, D</b>	<b>Cat. E, F, K</b>
<b>I- Disposition physiques et relations humaines</b>				
• Tenue et présentation	X	X	X	X
• Endurance physique	X	X	X	X
• Sociabilité	X	X	X	X
• Capacité de dialogue	X	X	X	X
<b>II- Comportement professionnel :</b>				
• Maîtrise de soi	X	X	X	X
• Ardeur au travail	X	X	X	X
• Esprit d'initiative	X	X	X	X
• Efficacité	X			
• Sens de la responsabilité	X	X	X	X
• Autorité	X	X		
• Esprit de discipline	X	X	X	X
<b>III- Dispositions Intellectuelles :</b>				
• Clarté d'expression	X			
• Esprit de synthèse	X			
• Ouverture d'esprit	X			
• Approfondissement du travail	X	X	X	
• Sens de l'organisation	X	X	X	
• Capacité de former ses collaborateurs	X	X		
• Souci de formation continue	X	X	X	X
• Efficacité dans le travail	X	X	X	X
<b>TOTAL GENERAL</b>	X	X	X	X

*Source* : Dossiers de la Banque Centrale.

### **a) Dispositions physiques et relations humaines**

De toute évidence, ces critères permettent d'apprécier les capacités physiques et relationnelles de chaque agent.

### **b) Le comportement professionnel**

Le comportement professionnel met en exergue les compétences et l'aptitude au travail de l'agent. Il sert également à évaluer les attitudes qu'il devrait avoir en tant que professionnel.

### **c) Les dispositions intellectuelles**

C'est la rubrique qui est axée sur les capacités intellectuelles et morales de l'agent face aux exigences du poste.

## **Section 3 : La fiche d'évaluation**

La fiche d'évaluation du personnel de la Banque Centrale est prise sous deux angles :

- La forme
- Le fond

### **a) La forme**

La fiche communément désignée par la nomination « Bulletin Individuel de notes » est composée de trois à quatre notateurs.

### **b) Le fond**

La fiche d'évaluation comprend des renseignements dont les éléments sont regroupés dans les tableaux suivants :

#### **→ Renseignements administratifs :**

**Tableau 6 : Renseignements administratifs sur la fiche, ancien système**

<b>Rubriques</b>	<b>Rôles</b>
Numéro matricule	Identifier l'agent
Catégorie, classe, échelon	Situer l'agent par rapport à la grille existante
Date d'entrée	Estimer l'ancienneté de l'agent
Emplois tenus dans l'année et précédemment	Suivre la carrière de l'agent
Avancements	Identifier les avancements acquis
Diplômes Universitaires, stages et cours	Situer le niveau académique et intellectuel de l'agent.

Source : Dossiers de la Banque Centrale.

**N.B :** Il est à signaler que ces diverses mentions doivent être remplies par l'agent évalué lui-même.

→ **Autres renseignements :**

Tableau 7 : **Autres renseignements sur la fiche, ancien système.**

<b>Rubriques</b>	<b>Rôles</b>
Notes des 3 dernières années	Permet de suivre l'évolution des notes de chaque collaborateur.
Sanctions positives ou négatives	Identifier les sanctions obtenues par l'agent au cours de l'année.
Absentéisme	Décompter les jours d'absences de l'agent durant l'année.

Source : Dossiers de la Banque Centrale.

❖ ***Des rubriques d'appréciation générale :***

C'est une partie propre à l'évaluation du personnel car elle permet de mettre en valeur l'agent selon des critères généraux. Les notes avec la moyenne correspondante sont données à ce niveau et doivent être signées par les différents évaluateurs.

❖ ***Décision de la Direction Générale :***

Cette décision se matérialise par un volet qui suscite l'accord de l'Autorité sur la note définitive de l'agent. Toutefois, des sanctions positives ou négatives pourront être attribuées comme : la nomination, la promotion, l'avancement accéléré ou retardé.

❖ ***Proposition de sanction :***

L'évaluation pourra éventuellement aboutir à l'établissement d'une fiche de proposition de sanction dans laquelle figurent les mentions suivantes :

- Nom de l'évaluateur ;
- Nom de l'agent évalué ;
- Motifs de la sanction proposée ;
- Sanctions proposées ; (positives ou négatives)
- Décision de la Direction Générale.

## **Section 4 : Avantages et Inconvénients** ***de l'ancien système***

Comme toute chose, l'ancien système d'évaluation nous a permis d'identifier des avantages et des inconvénients. En effet ce sont les éléments qui ont justifié la mise en place du nouveau système.

### **4-1 Les avantages**

Quelques avantages ont été remarqués grâce aux démarches stratégiques adoptées par la Banque Centrale, notamment sur :

- les étapes d'évaluation ;
- les conséquences de l'évaluation ;
- la procédure de l'établissement de la fiche de proposition de sanction ;
- la périodicité.

#### **4-1-1 Sur les étapes d'évaluation**

Les différents niveaux permettent de relier la comptabilité du système avec la structure organisationnelle existante, en ce sens que le système respecte la hiérarchie.

#### **4-1-2 Sur les conséquences de l'évaluation**

Plusieurs points émanent de l'évaluation : prime de rendement et sanction. Ces paramètres très importants permettent de conscientiser le personnel sur le travail qu'il fournit. En d'autres termes, quelque soit la nature de la sanction, elle incitera toujours l'agent à l'améliorer et à déployer davantage leurs efforts.

#### **4-1-3 Sur la procédure de l'établissement de la fiche de proposition de sanction**

Du point de vue stratégique, l'octroi de sanction demeure une prise de décision importante. Ce qui justifie le fait que la fiche y afférente doit être remplie et signée par le Directeur. Cette démarche confirme le respect de la hiérarchie, base de la structure opérationnelle de la Banque Centrale.

#### **4-1-4 Sur la périodicité**

La période durant laquelle l'ancien système a été mis en œuvre était annuelle. Donc, elle offre comme avantage une facilité dans le calcul de tous les éléments influant le salaire de chaque employé. D'un autre côté, elle a été choisie pour ne pas alourdir les différents services et en particulier la Direction des Ressources Humaines. En effet, le processus d'évaluation inclut des tâches administratives importantes et donc, la périodicité annuelle réduit la fréquence de ces travaux.

#### **4-2 Inconvénients**

L'ancien système d'évaluation du personnel présente également des inconvénients. Ils affectent certains paramètres et se remarquent surtout sur :

- la notation proprement dite ;
- les critères d'évaluations ;
- la fiche de proposition de sanction ;
- les informations accessoires.

##### **4-2-1 Sur la notation proprement dite**

Nous avons annoncé auparavant que l'ancien système était basé sur l'ancienneté. Malgré les différents critères, le système ne permet pas d'appréhender les performances de l'agent puisque la note semble être attribuée en fonction des années de service allouées par le collaborateur. Généralement, les notes varient de 11 à 19. Cela s'explique par le fait que la note 11 signifie que l'agent vient juste d'être embauché. A l'opposé, la note 19 indique que l'évalué est un agent proche de la retraite.

En effet, cela présente probablement un risque de frustration de la part des employés nouvellement embauchés car ils ne sont pas appréciés selon leur juste valeur. Cette situation pourrait également causer un conflit de génération puisque les anciens sont plus favorisés par rapport aux nouveaux.

De plus, malgré les notes attribuées lors des étapes d'évaluation, seule la note octroyée par le dernier évaluateur est prise en compte. Or, les responsables hiérarchiques directs connaissent mieux que quiconque ce soit, l'agent par rapport à ses capacités et sa manière de servir. De ce fait, la notation finale risquerait de ne pas être objective.

#### **4-2-2 Sur les critères d'évaluation**

Les critères de notation portent sur les dispositions physiques et relations humaines, le comportement professionnel et les dispositions intellectuelles. Du point de vue forme, le nombre de sous critères est déséquilibré. En fait, quatre sous critères sont relatifs au critère « dispositions physiques et relations humaines » tandis que pour les deux autres critères ont été reclassés jusqu'à huit sous critères. Les données à ce titre ne sont pas assez synthétisées, ce qui rend la lecture difficile.

La formulation des critères ne semble pas être cohérente avec la notion de performance. Il semble évident que l'on ait besoin de mesurer les dispositions intellectuelles des employés, cependant, le terme employé ne semble pas être adéquat avec l'évolution de la gestion des ressources humaines.

#### **4-2-3 Sur la fiche de proposition de sanction**

Il est à souligner que la Direction de Ressources Humaines assure un rôle important car elle garantit le bon déroulement de la procédure d'évaluation. Ce rôle semble être compromis car au cours de la formation de la sanction, elle n'est pas consultée, elle émet son avis avant envoi par décision.

Les dispositions légales et réglementaires en vigueur stipulent qu'un employé ne peut prétendre à des avancements accélérés au cours de deux années consécutives. Le non respect de cette mesure risquerait de se présenter car seule, la Direction des Ressources Humaines est en mesure de vérifier l'état des avancements.

#### **4-2-4 Sur les informations accessoires**

Etant donné que l'agent évalué remplit la première partie du bulletin de notes, il doit disposer d'assez de temps pour pouvoir enrichir les rubriques de manière correcte. La fiabilité des informations peuvent être remises en causes car des risques peuvent se présenter tels : l'oubli de certaines informations, l'inscription de faux renseignements.

Certaines informations sont importantes, cependant, dans le contexte d'évaluation, elles peuvent être inutiles car elles n'ont aucune incidence sur le traitement de la notation. Il s'agit en fait de la situation de famille et du domicile. En effet, ces mentions ne font qu'alourdir la fiche dont le rôle devrait se résumer à apprécier les qualités professionnelles et intellectuelles de l'employé.

Les notes des trois dernières années donnent une référence des évaluations de l'agent. Cependant, ce procédé aurait une tendance à influencer le notateur dans son évaluation. En effet, il serait tenté d'accorder une note légèrement supérieure aux notes des années précédentes. L'objectivité du système pourrait être remise en cause à cet effet.

## **CHAPITRE III- LE NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR**

La Banque Centrale a adopté un nouveau système d'évaluation du personnel afin de pallier les inconvénients occasionnés par l'ancien système.

Ce nouveau processus a déjà été mis en œuvre et appliqué de manière effective en 2008.

### **Section 1 : Les principes de base**

La conception de ce nouveau système vise à apporter une amélioration sur le processus existant (l'ancien système). A ce stade, les concepts de bases reposent sur la performance, la fidélisation et le maintien des avantages acquis.

#### **1-1 Le renforcement du paramètre de performance**

Les notes devront dépendre des performances lors de l'exécution des tâches relatives au poste considéré. Ce qui signifie qu'elles peuvent connaître une augmentation ou une diminution d'une année à l'autre en fonction de la qualité des prestations fournies.

En conséquence de cette nouvelle vision, les plus performants seront récompensés comme ils le méritent. Il n'y aura plus d'augmentation automatique comme il a été généralement constaté lors de l'ancien système. Le nouvel objectif est donc de donner à la gestion des Ressources Humaines un aspect plus constructif et plus moderne.

Cette démarche inclut l'application d'une prime sur la performance proportionnelle à la note de l'agent.

#### **1-2 La fidélisation**

Ce concept consiste à instaurer une prime d'ancienneté en fonction des années de présence de l'employé dans l'entreprise, indépendamment de la prime sur la performance qui a été évoquée dans le paragraphe précédent. Ce procédé influence également sur le salaire de l'employé.

### **1-3 Le maintien des avantages acquis**

Les accessoires de salaire ainsi que les différents avantages obtenus par l'agent avant l'application du système sont maintenus ; en ce sens qu'aucun salaire ne se verra à la baisse. En effet, diminuer le salaire des agents ne coïncide pas au principe évolutif du système de rémunération, ceci conformément au Règlement Intérieur et au code du travail en vigueur.

## **Section 2 : Les caractéristiques du nouveau système d'évaluation**

### **2-1 Les niveaux et la périodicité**

Le principe de l'évaluation à plusieurs niveaux a été maintenu. Cependant, le nombre maximum de notateurs a été limité à 3.

Dans un premier temps, il a été convenu d'adopter la semestrialité mais au fur et mesure où l'on s'habitue au nouveau système, d'autres options pourraient être envisagées (tous les 3 ou 4 mois).

### **2-2 La nouvelle fiche d'évaluation**

Ainsi, une nouvelle fiche d'évaluation a été établie afin d'améliorer à bien le système. Il s'agit en fait de :

- la suppression de certaines mentions ;
- l'uniformisation et l'informatisation des fiches ;
- la forme des notes.

#### **2-2-1 La suppression de certaines mentions**

Cela s'explique par le fait que certaines mentions inscrites sur l'ancienne fiche d'évaluation ne sont pas utiles et n'ont aucune incidence sur l'appréciation. Il s'agit de supprimer l'ensemble des renseignements à fournir dans la fiche : date de naissance, situation de famille, nombre d'enfants, domicile, notes des trois dernières années et l'absentéisme.



### **2-2-2 Uniformisation et informatisation des fiches**

Les fiches ont été uniformisées en adaptant une pour les agents d'encadrement et une autre pour les agents d'exécution. De cette distinction, différents critères ont été retenus pour apprécier les agents tant sur le plan comportemental que sur le plan professionnel.

Par ailleurs la fiche a été informatisée afin de rendre plus facile et plus rapide dans l'accomplissement de l'évaluation.

### **2-2-3 Forme de notes**

Au cours de l'appréciation, aucune note chiffrée n'est attribuée. Le système permet d'utiliser une échelle de valeur qualitative (de « Exceptionnel » à « Très mauvais »). Un système de pondération est introduit à l'opposé de l'ancien système qui ne tient compte que de la note donnée par le dernier évaluateur.

#### **a) Les niveaux d'évaluation et le système de pondération**

Le tableau N°8 ci-après récapitule les niveaux d'évaluation avec les pondérations respectives.

**Tableau 8 : Pondération de la note par collaborateur évalué**

	<b>1<sup>er</sup> évaluateur</b>	<b>2<sup>ème</sup> évaluateur</b>	<b>3<sup>ème</sup> évaluateur</b>
Si 3 notateurs	40%	30%	30%
Si 2 notateurs	60%	40%	

*Source* : Dossiers de la Banque Centrale

Le maintien de l'évaluation à plusieurs niveaux reflète le respect de la hiérarchie, conformément aux principes fondamentaux adoptés au sein de l'entreprise. En particulier, la réduction des niveaux au nombre de trois accélère le déroulement de l'évaluation.

Grâce à la technique de pondération, chaque évaluateur, quelque soit son niveau, trouve sa place dans le système. Mais en plus, l'importance est accordée au notateur de premier niveau qui sont réputés mieux connaître l'évalué.

## b) L'échelle de notation

Nous signalons qu'à chaque critère correspondent dix valeurs entre lesquelles l'évaluateur choisit. Les dix valeurs sont classées par ordre croissant comme le montre la hiérarchisation ci-dessous.

**Tableau 9 : Equivalence chiffrée des appréciations**

APPRECIATIONS		DEGRE DE SATISFACTION
Exceptionnel	Exceptionnel (+++)	92,50% - 95%
Honorable	Honorable (+++)	90% - 92,50%
	Honorable (++)	87,50% - 90%
	Honorable (+)	85% - 87,50%
Très bien	Très bien (+++)	82,50% - 85%
	Très bien (++)	80% - 82,50%
	Très bien (+)	77,50% - 80%
Bien	Bien (+++)	75% - 77,50%
	Bien (++)	72,50% - 75%
	Bien (+)	70% - 72,50%
Assez bien	Assez bien (+++)	67,50% - 70%
	Assez bien (++)	65% - 67,50%
	Assez bien (+)	62,50% - 65%
Moyen	Moyen (+++)	60% - 62,50%
	Moyen (++)	57,50% - 60%
	Moyen (+)	55% - 57,50%
Passable	Passable (+++)	52,50% - 55%
	Passable (++)	50% - 52,50%
	Passable (+)	47,50% - 50%
Insuffisant	Insuffisant (+++)	45% - 47,50%
	Insuffisant (++)	42,50% - 45%
	Insuffisant (+)	40% - 42,50%
Mauvais	Mauvais (+++)	37,50% - 40%
	Mauvais (++)	35% - 37,50%
	Mauvais (+)	32,5% - 35%
Très mauvais	Très mauvais (+++)	30% - 32,50%

*Source* : Dossiers de la Banque Centrale

### **Section 3 : Les critères d'appréciations, la Fiche de Résultats et la Fiche de Proposition de Sanctions**

Généralement, tous les collaborateurs sont évalués suivant les mêmes groupes de critères. Cependant, un autre groupe intervient en plus dans l'appréciation des agents d'encadrement. Il s'agit de la capacité de diriger une équipe.

Le tableau suivant donne les explications relatives sur les différents critères.

**Tableau 10 : Explicatif des critères du nouveau système**

<b>CRITERES</b>	<b>EXPLICATIONS</b>
Atteindre des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agent d'encadrement : le fait de réaliser les activités convenues avec la hiérarchie (travaux quotidiens et ou projets) Exemple : Recrutement d'agents de catégorie « F » et refonte du statut du personnel</li> <li>Agent d'exécution : le fait d'achever les tâches demandées par le Chef hiérarchique. Exemple : Dispatcher le courrier, envoyer les fonds.</li> </ul>
Rapidité d'exécution	Ce critère se réfère au respect du délai imparti pour effectuer des tâches ou activités définies.
Qualité du travail	Appréciation de la valeur du travail effectué.
Connaissance du travail	Le fait de maîtriser son travail.
Sens de l'organisation	Le fait de savoir planifier ses tâches, ses activités.
Sens de la responsabilité	Le fait de se porter garant de ses tâches, ses activités.
Sens de la discipline	Le fait de respecter les règlements en vigueur (notamment l'absentéisme et le retard pour les agents d'exécution)
Approfondissement du travail	Le fait d'enrichir les tâches effectuées par des études et des recherches.
Conscience professionnelle	Le fait de porter dans l'âme la réalisation du travail.
Respect de la hiérarchie	Le fait de suivre l'ordre hiérarchique établi.
Ardeur au travail	Le dynamisme, l'enthousiasme au travail.
Maîtrise de soi	Le fait de se contrôler, de rendre service face à des situations difficiles.
Esprit d'initiative	La volonté de toujours aller de l'avant sans attendre des instructions, la capacité de proposer quelque chose.
Relations interpersonnelles	La sociabilité, la communication et l'entente avec autrui.
Esprit d'équipe	La prédisposition à travailler en groupe, en collectivité.
Sens de l'ordre	Le fait de bien ranger son environnement de travail.
Leadership	Capacité d'animer, de diriger ses collaborateurs.
Qualité de Supervision	Le fait de bien répartir et contrôler les tâches confiées à ses collaborateurs.
Autorité	Sens de commandement
Capacité de former	Capacité de transmettre des acquis aux collaborateurs et les aider à se perfectionner.

Source : Dossiers de la Banque Centrale.

### ***3-1 La Fiche de Résultats***

La fiche de Résultats comprend la moyenne de chaque groupe de critères avec la moyenne générale. Par ailleurs, elle mentionne également l'identité des évaluateurs. Ce qui permet d'affirmer que le système utilisé est transparent. Grâce à cette démarche, les employés peuvent prendre connaissance de leurs résultats. Par conséquent, ils peuvent en déduire leurs valeurs et identifier les lacunes à leurs réalisations.

Accessoirement au récapitulatif des notes, une fiche de proposition de sanction peut être établie par le Directeur s'il juge que l'évalué mérite une sanction quelconque (cf tableau N°11).

Tableau 11 : Résultats de l'évaluation

### **RESULTATS DE L'EVALUATION**

1. Moyenne des appréciations obtenues

Rendement du travail	/20
Comportement professionnel	/20
Qualités et comportement personnel	/20
Capacité de diriger une équipe (directeurs, chefs de service, fondés de pouvoir, chefs de bureaux)	/20
	/20

2. Note réelle de l'agent sortie par la DRH :

Appréciation globale :

3. Notateurs :

	Nom et Prénoms	Fonction
1 <sup>er</sup>		
2 <sup>ème</sup>		
3 <sup>ème</sup>		

PROPOSITION DE LA DIRECTION UTILISATRICE

Sanction : OUI – NON

PROPOSITION DE LA DIRECTION GENERALE

Sanction : OUI – NON

(\*) : Si OUI, fiche de proposition de sanction à remplir

Source : Dossiers de la Banque Centrale de Madagascar

### ***3-2 La Fiche de Proposition de Sanctions***

La sanction peut être positive ou négative. Comme dans l'ancien système, l'avancement accéléré ou retardé peuvent être proposés. Ce qui rend le système plus motivant et justifie qu'il est réellement basé sur la performance.

L'avis de la Direction des Ressources Humaines à mentionner sur la fiche de proposition de sanction donne une importance au rôle assigné à la fonction « ressources humaines » contrairement à l'ancien système.

Une fois la moyenne obtenue, la Direction des Ressources Humaines procède au lancement du calcul de la prime correspondante suivant une grille proportionnelle aux valeurs des notes.

L'imposition y afférente est défalquée mensuellement, ce qui permet de la répartir tout au long de l'année. Ainsi, les impôts correspondants à la période de paiement de la prime seront allégés.

**Tableau 12 : Fiche de Propositions de Sanctions**  
(Uniquement pour les agents sanctionnés)

Direction : .....

1) Nom de l'évaluateur  
Fonction : Directeur

2) Nom de l'agent évalué :  
N°Mle :  
Fonction :  
Service :  
Bureau :

3) Sanctions proposées

Sanctions positives		Sanctions négatives	
Nomination		Avancement retardé	
Promotion (article 16)			
Avancement accéléré			
PPC			

4) Motifs de la (des) sanction(s) proposée(s)

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

Date :

Signature :

AVIS DE LA DRH

DECISION DES AUTORITES

Source : Dossiers de la Banque Centrale de Madagascar.

## **Section 4 : Stratégies appliquées**

Pour l'ensemble de l'organisation, il a fallu concevoir et mettre en place une stratégie. Il s'agit plus exactement de répondre à une question : « Comment agir pour que tout le monde s'adapte au changement ? »

### **4-1 Le processus de Communication**

Dans le cadre de l'élaboration du nouveau système, le processus de communication utilisé se résumait par le tableau suivant :

**Tableau 13 : Processus de Communication**

<b>Actions</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Moyens</b>
Discussion avec les Autorités	Obtention d'accord de principe, collecte des suggestions	Entretien via le comité des Directeurs au Siège à Antananarivo
Discussions avec les Délégués du Personnel	Sensibilisation et initiation au nouveau système Collecte des suggestions	Réunion au Siège
Informations pour toutes les Directions	Communication du calendrier des réunions d'information pour les agents évalués	Note de service
Communication aux cadres (FP, CS) et les Hors Catégories non directeurs	Sensibilisation et initiation au nouveau système Collecte des suggestions	Réunion au Siège
Communication aux directeurs des Représentations Territoriales		
Communication aux Chefs de Bureaux		
Communication aux agents évaluateurs des Représentations Territoriales		Réunion au niveau de chaque Représentation Territoriale

Source : Dossiers de la Banque Centrale.

### **4-2 Le Choix du support**

Pour permettre une diffusion rapide, la méthode de l'affichage et l'utilisation du guide d'évaluation sur intranet ont été mises en œuvre. Il est à noter que le recours à une agence de communication a été effectué pour la confection de l'affiche proprement dite.

En effet, le fait de convoquer tout le personnel à des réunions n'est pas chose facile. Cela risque de perturber le fonctionnement des différentes directions sans oublier que chacun a ses propres obligations professionnelles.



# PRIME SUR LA PERFORMANCE



Cette année, un nouveau système d'évaluation du personnel va être mis en place au sein de notre Etablissement.

Cette notation est basée sur la performance annuelle : la note peut varier d'une année à l'autre, à la hausse comme à la baisse.

**Le personnel bénéficiera ainsi d'une prime de performance en pourcentage de la solde de base.**

L'ancienneté n'est pas pour autant oubliée. Une prime d'ancienneté sera également rajoutée au salaire



**Une équipe motivée et gagnante, voici notre but !**

### **3ème Partie :**

## **ANALYSE DE L'EFFICACITE DU NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION**

## CHAPITRE I- ETUDE CONCEPTUELLE

Dans ce chapitre, il est indispensable d'étudier tout d'abord les différents concepts qui contribuent directement à la scientificité du travail.

### **Section 1 : Les concepts fondamentaux**

Nous distinguons les concepts fondamentaux suivants :

- le cadre ;
- le simple employé ;
- la performance ;
- la dynamique socioprofessionnelle.

#### **1-1 Le cadre**

Le cadre peut être défini comme un salarié qui occupe une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une entreprise et bénéficiant d'un statut particulier. Par exemple, un « Cadre Moyen » ou un « Supérieur » qui possède une responsabilité spécifique ou plus générale.

On dit que le personnel d'une entreprise est « cadre » s'il a le pouvoir d'encadrer, il est alors défini par son statut. Dans une telle situation, le cadre exerce une certaine forme de contrôle sur l'employé. Entre autres, le cadre peut inciter l'employé à suivre des activités de formation ou de perfectionnement.

#### **1-2 Le simple employé**

C'est une personne qui s'engage à exécuter un travail, une tâche à temps pleine ou à temps partiel pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement. En effet, le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée. L'entente entre les deux parties peut être verbale ou écrite.

Il peut se définir également comme une personne salariée qui travaille dans un bureau, une administration, un magasin ou chez un particulier, sans avoir de responsabilité d'encadrement. Ainsi, un simple employé n'a pas en général de pouvoir significatif de diriger d'autres employés parce qu'il n'est autre qu'un exécutant.

### **1-3 La performance**

Dans une définition large de la notion de « Performance », on peut l'entendre comme le résultat obtenu d'une épreuve destinée à apprécier les fonctions intellectuelles.

Ainsi, c'est une capacité reçue à travers une matière quelconque et qui donne le droit d'en juger. Par exemple : on peut envisager une échelle de performances. Il est donc très important de connaître la performance de chaque employé dans une entreprise pour que le niveau de travail soit respecté au fur et à mesure du niveau de potentialité de compétence, mais surtout de la performance.

### **1-4 La dynamique socio-professionnelle**

Comme son nom l'indique, la dynamique socio-professionnelle est une force créative qui entraîne un mouvement et une évolution que ce soit dans le cadre social ou au niveau professionnel.

## **➔ Méthode d'évaluation du personnel.**

Le contenu des méthodes pour évaluer le personnel peut varier d'une entreprise à une autre, mais d'une manière générale, un système d'évaluation répond aux questions suivantes :

- Qui évalue qui ?
- Quoi évaluer ?
- Comment et Quand ?
- 

Nous allons répondre successivement aux questions précédentes.

#### **a) Qui évalue qui ?**

En général, c'est le supérieur hiérarchique direct qui évalue ses collaborateurs, mais l'évaluation est ensuite revue par le supérieur au second degré pour garantir l'objectivité. Dans le cas de cadres supérieurs, une commission d'évaluation décide en dernier ressort : cette commission regroupe plusieurs personnes désignées par le responsable des ressources humaines.

Donc, les évaluateurs doivent faire preuve de franchise et d'objectivité, autrement dit, la franchise suppose que les évaluateurs doivent savoir relever les points réellement bas et encourager l'évaluer au progrès pour ne pas le décourager.

Cette objectivité suppose que les reproches donnés par le supérieur doivent être prouvées par des éléments concrets, vérifiables, il ne doit pas y avoir de jugement hâtif.

Pour le cas de la Banque Centrale, s'il s'agit d'agents « Cadres », le Directeur Général est le dernier évaluateur, tandis que pour les non-cadres, cette évaluation s'arrête au niveau de Directeur. Toutefois, le dernier évaluateur des agents « Hors catégorie » est le Gouverneur.

## **b) Quoi évaluer ?**

Pour pouvoir répondre à cette question, il faut tout d'abord savoir poser les questions suivantes :

- Que fait l'intéressé actuellement et comment le fait-il ?
- Quels sont les résultats ? les objectifs sont-ils atteints ?
- Quelles sont ses aspirations ?

En résumé, pour y répondre, il faut connaître la personne, ses potentialités et ses résultats.

### **- La connaissance de la personne et de ses potentialités**

Pour connaître une personne, il faut recueillir de façon permanente les informations qui la concernent, permettant d'expliquer son comportement dans leur entreprise afin de savoir comment agir pour l'améliorer.

Certains éléments d'informations figurent déjà dans le dossier du personnel, éléments comme le Curriculum Vitae, le dossier de candidature, le dossier de carrière. A ces documents s'ajoute le profil de personnalité qu'on a établi lors du recrutement.

Toutefois la personnalité peut se modifier, donc, il faut mettre à jour ce profil de personnalité tous les trois à cinq ans, et dans le cas de promotion ou affectation, il faut dresser immédiatement un bilan de personnalité.

### **- Evaluation des résultats**

L'évaluation des résultats comprend deux types d'évaluations :

- Evaluation des résultats dans le poste ;
- Evaluation de la maîtrise de poste.

❖ L'évaluation des résultats dans le poste

Il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints. Ces objectifs ont été déterminés chaque année par un entretien entre le supérieur hiérarchique et son employé. Mais pour être bien compris, les objectifs doivent être clairs, précis, réalisables, mesurables, assortis de critère d'évaluation en terme de délai et de moyen.

❖ L'évaluation de la maîtrise de poste :

On peut déterminer trois domaines à critiquer qualitativement dans la maîtrise du poste et quel que soit le titulaire du poste, on devrait adopter les mêmes critères :

**METIER :** il s'agit d'apprécier le niveau de culture général, de connaissances techniques et les connaissances pratiques.

**APTITUDE AUX RELATIONS HUMAINES :** il s'agit d'apprécier le sens de l'équipe, la délégation de pouvoir, l'animation de l'équipe.

**ORIENTATION VERS LES RESULTATS :** c'est l'énergie mobilisée, la persévérance, la créativité et l'initiative, le sens de l'organisation ainsi que de planification du travail. Ces critères peuvent être différents d'une entreprise à une autre et peuvent être hiérarchisés comme étant essentiels, importants, utiles ou souhaitables.

Le tableau N ° 14 ci-après nous permet de suivre le cadre d'analyse de l'évaluation de la maîtrise du poste :

Tableau 14 : Cadre d'analyse de l'évaluation de la maîtrise du poste.

Critères d'exigence du poste	Degré d'importance 1 2 3 4	Définition des critères d'exigences	Appréciation	Action corrective
<b><u>METIER :</u></b> - Niveau de culture - Connaissances - Techniques - Connaissances pratiques	- Essentiel - Important - Utile - Souhaitable	- A refaire - Inacceptable	- Excellent - Moyenne - Bonne Adaptation	- Séminaire sur management - Formation Professionnelle
<b><u>RELATIONS HUMAINES :</u></b> - Organisation de son travail - Suivi du travail			- Moyen - Excellent	- Séminaire de Communication

Source : Recherche personnelle

### **c) Comment évaluer ?**

L'évaluation du personnel d'une entreprise peut se diversifier en quatre catégories :

- Il y a tout d'abord « l'évaluation libre ». C'est-à-dire que l'évaluation comme les points forts et les points faibles de l'évalué, ses chances de succès et les actions correctrices nécessaires.
- Ensuite, « l'évaluation par choix forcé » : elle suppose un formulaire préétabli dans lequel on énonce et décrit les comportements dit normaux. L'évaluateur indiquera tout simplement si le formulaire s'applique bien ou mal conçu.
- On peut voir également l'Echelle de notation. Il y a des critères définis d'avance. Puis, l'évaluateur donne des notes chiffrées accompagnées d'une appréciation globale comme il a été énoncé dans la deuxième partie.
- Enfin, l'évaluation des résultats. C'est la méthode la plus utilisée.

## **Section 2 : Les impacts du nouveau processus d'évaluation**

Au cours de cette section, nous essayerons de mesurer les impacts que peut engendrer la mise en place du nouveau système d'évaluation au sein de la Banque Centrale.

### **2-1 Impacts sur les flux de gestion des ressources humaines**

Ce point nous permet d'analyser les incidences que peut avoir le nouveau processus d'évaluation sur la politique de rémunération ainsi que sur la gestion des carrières.

#### **a) Impacts sur les rémunérations**

L'appréciation dont un salarié occupe son poste consiste à prendre en compte les résultats obtenus et le niveau d'adaptation dans le poste en vue de décider les actions positives en sa faveur, au rang desquelles l'amélioration des rémunérations occupe un rôle important.

La rationalité budgétaire, la compétitivité et l'équité doivent être prises en considération dans la gestion des rémunérations à la fois individuelle et collective. La gestion fondamentale à ce niveau est la détermination du rapport entre le salaire de base rémunérateur du poste et la part supplémentaire représentative de la performance personnelle.

## **Rémunération de la performance**

Un rapport = ----- élevé est très incitatif pour le salarié mais

### **Rémunération du poste**

peut mettre en cause la progressivité des rémunérations qui doit exister pour les postes de responsabilité croissantes ; il convient d'éviter les situations paradoxales où une personne percevrait un salaire égal ou plus important à un autre occupant un poste plus élevé. A l'inverse, un rapport plus faible constitue une incitation trop réduite à l'amélioration de la performance.

L'individualisation des rémunérations suscite beaucoup d'espoirs car elle répond à la logique de performance. Bien qu'une grille des salaires instaurée au niveau de la Banque définisse la politique de recrutement qui est commune à tous, la nouvelle application de la prime sur la performance consiste à une individualisation des salaires. En ce sens que même s'il s'agit de mêmes employés de même catégorie, leur salaire pourrait différencier l'un de l'autre sous l'incidence de la prime ainsi définie.

En accord avec la rationalité budgétaire, la compétitivité et l'équité de toute procédure de rémunération, la nouvelle application doit introduire une étude comparative des charges du personnel de l'ancien système par rapport au niveau, de l'importance de la rémunération de la performance par rapport à la rémunération du poste. Au niveau de la Banque Centrale, nous pouvons émettre les remarques suivantes :

- La prime sur la performance est proportionnelle à la note obtenue pour la période de référence de manière à ce que l'incidence de base soit augmentée d'une part importante. Ce pourcentage élevé signifie que la technique utilisée est très incitative à l'endroit du personnel.
- Quand aux charges salariales, d'une manière générale, le système a été mis en place de telle façon à maintenir à peu près le même budget de rémunérations par rapport au système antérieur. Ainsi, il ne provoque point des charges supplémentaires qui pourraient être au détriment de la situation financière de l'entreprise. Le maintien du principe de rationalité dans la gestion des coûts est justifié à ce niveau.

### **b) Impacts sur la gestion des carrières**

En tout état de cause, un bon système d'évaluation devrait prendre en considération l'évolution des potentiels de développement de chaque individu. Cette approche est relative à l'évolution de carrière proprement dite (relation de poste, affectation, promotion...). La gestion des carrières doit viser à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes, des structures, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations du personnel.

A ce niveau, nous portons une attention particulière sur la considération du développement de potentiel humain qu'engendre le nouveau système d'évaluation. La Banque Centrale veille à ce que les employés puissent améliorer et accroître leur potentiel au cours de leur carrière. La possibilité de formation, de mutation ou de promotion née du nouveau



processus confirme cette considération. Ce qui permet de projeter à moyen et à long terme les besoins et les ressources globales en personnel en fonction des orientations.

## **2-2 Impacts d'ordre organisationnel**

Le paramétrage de la fiche d'évaluation et la modification de certains éléments de l'ancienne procédure entraînent des conséquences sur le plan organisationnel. Ils correspondent en grande partie à l'automatisation des opérations liées à l'évaluation.

### **a) Sur le traitement**

L'informatisation accélère l'évaluation puisque les opérations sont en grandes parties automatisées :

- les informations sont transmises plus rapidement étant donné que les fiches sont accessibles directement sur l'écran applicatif. Ce qui permet de réduire le nombre de fiches à manipuler.
- le calcul des résultats effectué par le système informatique allège les charges de travail au niveau de la Direction des Ressources Humaines.

En bref, grâce au processus d'informatisation, le facteur temps se verra réduit.

### **b) Sur la sécurité des informations**

L'introduction automatique des renseignements d'identification du personnel assure la fiabilité et l'exactitude des informations.

L'informatisation permet également de sécuriser les données. Etant donné l'accès limité aux onglets d'évaluation, la confidentialité des informations ne risque pas d'être compromise.

## **2-3 Impacts d'ordre psychologique**

L'instauration d'un tel système provoque des effets psychologiques, en particulier vis-à-vis du personnel. Selon le cas, les modifications ou les innovations élaborées pourraient entraîner des impacts positifs ou négatifs. Ce qui fera l'objet de cette section.

### **a) La motivation du personnel**

L'évaluation assure une fonction particulière dans la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, il convient de lui donner un rôle stimulant et modérateur. En d'autres termes, elle devrait motiver davantage chaque agent.

L'individualisation de l'évaluation grâce à l'application d'une prime sur la performance permet d'accroître le degré de motivation des employés. Le principe qui consiste à récompenser les collaborateurs par rapport aux réalisations qu'il a fournies donne une valeur constructive au nouveau principe en ce sens que l'employé a plus d'entrain dans le travail.

Toutefois, la motivation n'est pas seulement liée au concept rémunérateur. Il doit s'étendre vers une orientation de carrière qui donne davantage de valeur aux compétences de chaque employé. Parmi les facteurs de motivation, nous citons la valorisation de l'employé tout en lui offrant des responsabilités, la liberté d'action, l'incitation à prendre des initiatives. Autrement dit, d'autres éléments comportementaux sont fortement liés à la motivation.

### **b) L'implication du personnel**

Le recadrage du système vers la performance implique davantage les employés à la réalisation de leurs tâches. En effet, cette démarche les incite à fournir continuellement des efforts.

L'adoption de la technique de pondération des notes met en valeur le jugement de tous les évaluateurs. Ce qui permet de forger leur engagement pour la réussite du système.

Par ailleurs, la transparence des résultats permet d'augmenter également l'implication des employés au travail puisque d'une part, ils connaissent l'identité de leurs évaluateurs et d'autre part, ils prennent conscience de leurs valeurs.

### **c) Les risques**

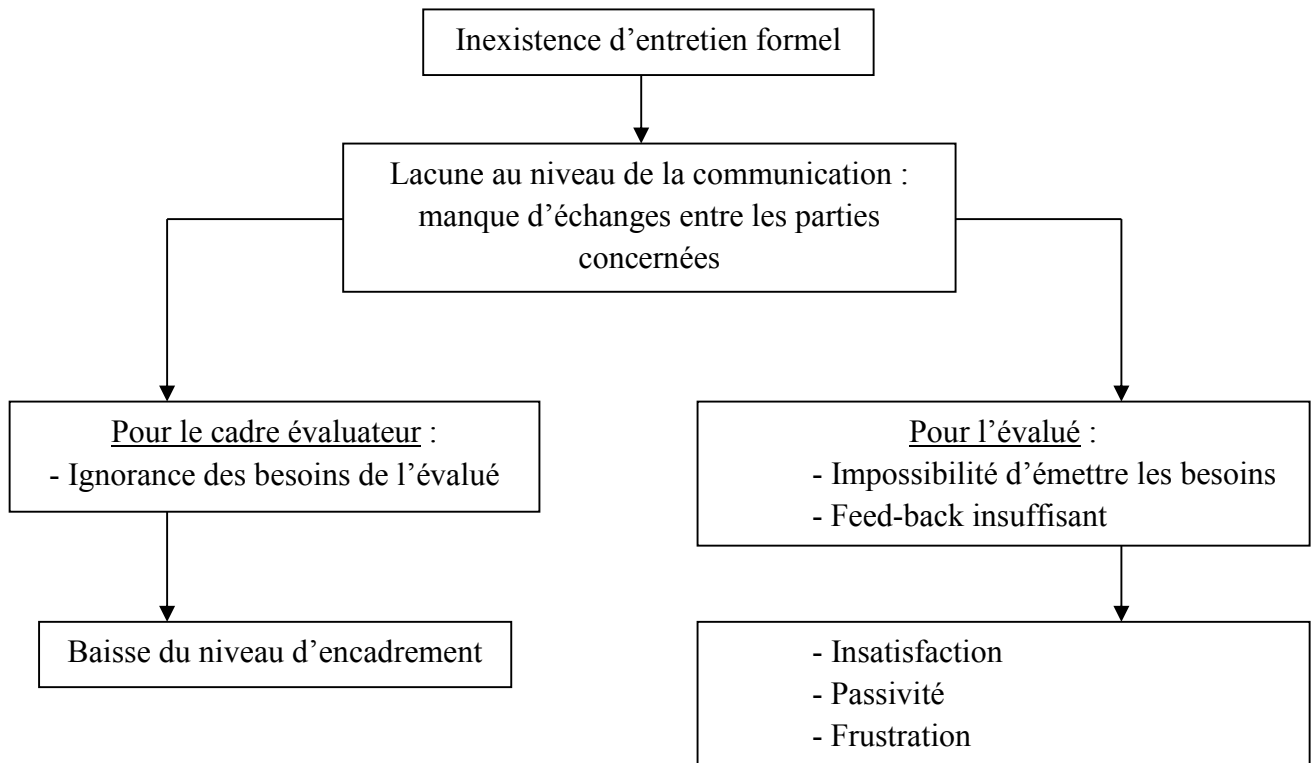
Le système ne prévoit pas d'entretien qui puisse favoriser les échanges entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Ce qui engendre des lacunes au niveau de la communication.

Ainsi, il semble difficile pour les évaluateurs de percevoir les réactions des collaborateurs après qu'ils leur aient attribué une note. Autrement dit, le feed-back venant des employés n'est pas immédiat. Ce qui risque de remettre en cause le rôle d'encadrement puisque les évaluateurs ne peuvent pas prendre connaissance des désirs et des propositions des évalués.

D'une part, les évalués ne peuvent pas émettre d'éventuelles suggestions qui cadrent avec l'amélioration des performances. D'autre part, ils ne peuvent pas savoir l'opinion réelle de leurs évaluateurs puisque le feed-back se limite à la distribution des fiches « Résultat ». Ce qui peut entraîner une insatisfaction, voire même une frustration. Ces phénomènes peuvent avoir des conséquences sur l'implication de l'employé et contraindre l'atteinte des objectifs communs.

Le schéma n°2 ci-dessous permet de récapituler les remarques ainsi formulées :

**Schéma n°2 : Les impacts de l'inexistence de l'entretien formel.**



Source : Recherche personnelle

**Section 3 : Les intérêts liés à ce nouveau système  
d'évaluation**

Certes, ce nouveau système d'évaluation présente des intérêts diversifiés :

- Pour l'entreprise ;
- Pour le management ;
- Pour la gestion du personnel ;
- Pour le collaborateur.

### **3-1 Pour la Banque Centrale**

Pour l'entreprise, l'intérêt est triple : cela concerne l'aspect opérationnel, à savoir le suivi de la contribution de chacun à la réalisation des objectifs et plans. Ensuite, cela permet également la maîtrise de la politique sociale, autrement dit, la connaissance des potentiels actuels et futurs afin de suivre et de rationaliser les décisions sociales. Enfin, l'entreprise peut améliorer le contrôle par la hiérarchie de la structure (identifier et localiser les dysfonctionnements, améliorer les systèmes d'informations, évaluation des cadres appréciateurs).

### **3-2 Pour le management**

Il est double et permet l'appréciation par les cadres des deux éléments suivants :

- Réaliser un diagnostic permanent de son unité et de son personnel ;
- Améliorer les relations avec ses collaborateurs et compréhension.

### **3-3 Pour la gestion du personnel**

Ce nouveau système d'évaluation permet la gestion quantitative et qualitative des emplois, l'évaluation des grilles de qualification, la gestion de la rémunération, la formation, la gestion des carrières.

### **3-4 Pour le collaborateur**

Il découle en premier lieu de ses attentes d'équité qui existent chez l'évalué. En effet, le protagoniste évalué doit pouvoir améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au feed-back, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par son entreprise.

Ainsi, l'apprécié doit pouvoir exprimer ses difficultés, ses satisfactions, ses désirs d'évolution, de formation de carrière. Il est également à signaler que le développement actuel de l'appréciation des potentiels répond à plusieurs préoccupations des entreprises :

- Tester et en faire un système de valeur par les traits culturels de l'entreprise ;
- Former le management à une nouvelle manière managériale ;
- Disposer d'outils de diagnostic et d'évaluation, de politique pour les adapter ;
- Faciliter les bilans de compétences et la connaissance des potentiels, l'acquisition de compétences futures ;
- Individualiser les politiques sociales.

## **Section 4 : Aspects stratégiques**

Comme nous avons mentionné auparavant, l'évaluation constitue l'un des outils puissants de contrôle de la gestion des ressources humaines. Elle permet de mesurer la performance réelle de chaque employé. Si des risques ont pu être identifiées sur le nouveau processus d'évaluation applicable à la Banque Centrale au cours de la deuxième partie, dans celle qui suit, il nous vient d'avancer des propositions qui puissent rendre ce nouveau système, plus efficace.

L'objectif de cette partie étant de rendre le nouveau système plus efficace, nous essayerons d'avancer des idées génératrices d'amélioration touchant les aspects stratégiques de l'évaluation. Dans ce cas, nous focaliserons notre attention sur quelques caractéristiques préalables avant d'aborder le recadrage de la politique de gestion.

### **4-1 Les impératifs comportementaux**

Quelque soit la nature des actions entreprises, il importe de prendre en considération quelques caractéristiques auxquelles on doit respecter. Il s'agit entre autres des impératifs que l'entreprise doit remplir pour bien mettre en œuvre toute tentative de changement.

#### **4-1-1 L'implication dans le nouveau système**

Une personne est impliquée dans une institution quand l'image qu'elle se fait de sa réussite professionnelle passe par la réussite de son institution.

L'implication engendre des conséquences positives telles la fidélisation des employés et leur loyauté envers l'entreprise, une orientation des efforts et une mobilisation sur les actions particulières, l'intégration croissante des valeurs individuelles dans le projet global de l'entreprise.

Elle doit s'établir à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, Autorité, Directeurs, Chefs de Service, Chefs de Bureau et agents d'exécution doivent chacun s'impliquer dans toutes les démarches afin qu'elles puissent être couronnées de succès au sein de la Banque Centrale.

Dans notre hypothèse, cela suppose que s'il y a maîtrise et exploitation des différences de niveau de performances, on peut envisager l'existence d'une force créative positive : la dynamique socio-professionnelle. Donc, le résultat attendu se présente comme une amélioration dans le cadre professionnel et social, contribuant au développement de l'entreprise.

Ainsi, on peut résumer cette implication par l'illustration suivante :  
→ TRANSFORMATION DE LA « DIFFERENCE » EN « ATOUT » POUR UN  
« DEVELOPPEMENT »

#### **4-1-2 L'information et la formation sur le changement**

Pour que tout le monde puisse intégrer facilement au changement, il importe de les en informer et de les former. L'information des collaborateurs sur les nouvelles pratiques ou techniques permet de maintenir un haut niveau de transparence. A ce niveau, tous les supports de communications peuvent être utilisés, pourvu qu'elles s'adaptent au contexte et à la cible visée.

La mise en œuvre des techniques quelconques exige la formation des employés à travers différentes méthodes comme des réunions de formation et d'information allant jusqu'à la mise au point d'exercices de simulation.

#### **4-2 Principes de management**

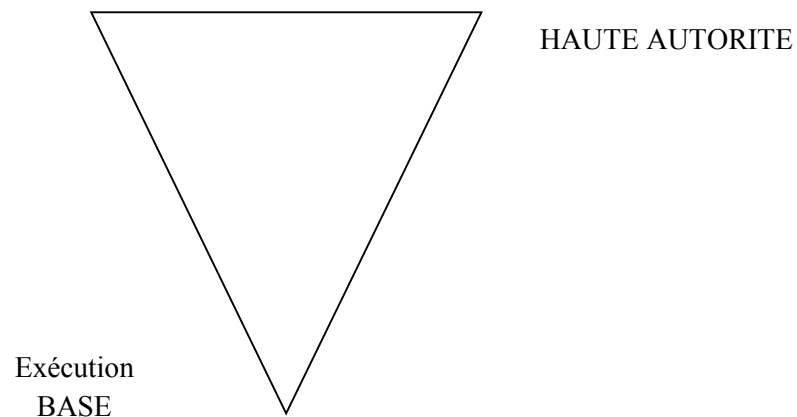
Les principes de management ont axés sur :

- La culture d'entreprise ;
- Le management actuel ;
- La gestion par objectifs.

##### **4-2-1 Culture d'entreprise**

La politique d'évaluation est basée sur le bilan du passé professionnel. Elle vise à l'amélioration des performances et offre un système de rémunération stimulant étant donné qu'elle est caractérisée par l'instauration de la prime sur la performance. Le supérieur hiérarchique joue un rôle important car c'est son jugement qui permet de déterminer la valeur de l'employé. Ainsi, la procédure s'appuie fortement sur la relation hiérarchique. Nous pouvons en déduire qu'elle est établie à partir de la culture d'entreprise française qui offre un champ d'action plus large à la hiérarchie. A l'opposé, la base de structure est rarement consultée et ne remplit que la fonction d'exécution. (Cf schéma n°3).

Schéma n°3 : Culture d'entreprise à la française



Source : Cours de Management International

**4-2-2 Management actuel**

L'évaluation se fait individuellement. Cette technique permet de distinguer un agent par rapport aux autres. Entre autres, chaque collaborateur agit indépendamment.

## **Chapitre II- PROPOSITIONS, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS DIVERSES**

### **Section 1 : Propositions sur l'aspect opérationnel**

Après avoir défini les points stratégiques liés au nouveau système d'évaluation, la formulation qui suit nous mène à l'adoption de techniques permettant de mettre en œuvre efficacement les politiques définies. Ainsi, ce chapitre consistera à développer les activités d'amélioration sous un angle opérationnel. Elle se résume par l'application d'un entretien périodique et les ajustements nécessaires concernant les nouveaux principes de management.

#### **1-1 Le système d'entretien**

La formalisation de l'évaluation se traduit par le déroulement d'un entretien qui sert à développer une dynamique de l'interaction entre l'évaluateur et l'évalué. L'entretien a comme objectif principal de vérifier les appréciations, de les infirmer et de les compléter par rapport aux intérêts et aux motivations.

Cette démarche permet de limiter les risques d'incompréhension, de favoriser les échanges grâce à l'accord entre les parties. En d'autres termes, l'entretien constitue un moment privilégié pour instaurer un dialogue constructif entre chaque responsable et chaque collaborateur. Il permet de prendre du recul pour analyser l'activité. Il traduit une réalité psychosociologique qui détermine la qualité de l'évaluation.

Ce système d'entretien se concrétise également pour une réunion de travail entre un cadre et son collaborateur, ayant des enjeux et des intérêts communs : progresser ensemble au service de l'entreprise. Cela tient beaucoup à l'attitude de l'évaluateur qui devra prendre en compte les éventualités suivantes :

- Mettre l'évalué à l'aise pour qu'il puisse s'exprimer ouvertement ;
- Etre concret et objectif en rejetant tout ce qui n'est pas « actes et fait essentiellement constatés » ;
- Rechercher la coopération, être à l'écoute et s'efforcer de comprendre les opinions ou les souhaits exprimés par le collaborateur ;
- Avoir en permanence à l'esprit que le temps de parole doit être utilisé au maximum par l'évalué.



Le tableau suivant nous permet de vérifier les appréciations au profit des employés, objet principal du système d'entretien.

Tableau 15 : **Appréciation des employés**

<b><u>APPRECIATION DES EMPLOYES</u></b>		
Année :		
Nom et Prénom(s) .....	Age :.....ans	
.....		
Ancienneté dans la Société : .....ans	Classification professionnelle : .....	
Emploi : .....	Classification légale de l'emploi : .....	
Depuis combien de temps l'intéressé est-il dans l'entreprise ? .....		
Connu de son Chef ?.....ans	Sous ses ordres ?.....ans	Dans quel emploi ?.....ans
Pour chaque question, encadrer la lettre correspondante à votre appréciation.		
A		
B		
C		
D		
E		
Orientation		
L'intéressé est-il à sa place dans le poste qu'il occupe ?.....		
Serait-il qualifié pour d'autres travaux, lesquels et pourquoi ?.....		

Source : Recherche Personnelle

Les critères retenus sont évalués sur une échelle allant de A à E :

A : Performance exceptionnelle ;

B : Performance supérieure aux besoins du poste ;

C : Performance correspondante pleinement aux besoins du poste ;

D : Performance acceptable qui, toutefois, nécessite une amélioration sur un ou plusieurs points essentiels ;

E : Performance insuffisante et inférieure aux besoins du poste. Plus une indication d'attente.

Ces formules de notation sont diffusées à tout le personnel qui peut ainsi avoir connaissances de critères sur lesquels sont appréciés ses supérieurs, ses collatéraux et lui-même. Une large place est réservée pour chaque critère aux observations et précisions. Ces précisions sont notamment réclamées en cas d'appréciations peu satisfaisantes (D et E). Dans le but de créer un climat de franchise et d'objectivité, l'intéressé, sauf exception, prend connaissance de deux premières parties de cette feuille d'appréciation, ce qui généralement engendre un entretien fructueux avec son supérieur. En revanche, il n'y a pas de règle générale de communiquer à l'intéressé son potentiel de promotion. Cette latitude est laissée à l'appréciation de la hiérarchie qui doit se montrer très prudente car l'impact psychologique sur l'intéressé est très important.

C'est au niveau de l'encadrement que le système d'appréciation est aujourd'hui le plus répandu selon des modalités formalisées. Le glissement de « l'évaluation sanction » à « l'évaluation dialogue » renforce l'importance de l'entretien en soulignant l'interaction subordonné / supérieur et implique son insertion dans un processus plus large. Ainsi, le processus mis en place devait comprendre les étapes suivantes à savoir : la préparation ; l'entretien ; la rédaction de la partie prévisionnelle du dossier ; l'exploitation du dossier ainsi que l'information en retour de l'intéressé.

Pour le cas de la Banque Centrale de Madagascar, il s'agit d'introduire une « Fiche Individuelle d'entretien » que nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau 16 : **Fiche Individuelle d'Entretien**

1. Appréciation globale :

--

Commentaires :

Supérieur hiérarchique	Collaborateur

2. Objectifs qualitatifs, missions, tâches pour la prochaine période :

Supérieur hiérarchique	Collaborateur

3. Aspirations professionnelles :

Souhaitez-vous rester à votre poste ou se muter vers une autre fonction  
(si tel est le cas, vers quel domaine ? pour quel motif ?) :


Recommandation du Supérieur :

Remarques du collaborateur :

4. Formations envisagées :

Supérieur hiérarchique :

Collaborateur :

Date :

Signatures :

Supérieur hiérarchique :

Collaborateur :

(\*) *Faire précéder les signatures de la mention « Lu et approuvé »*

Source : Recherche personnelle.

Mais dans cette section, ce qui nous importe, c'est l'analyse de l'entretien d'évaluation.

L'entretien d'évaluation comporte plusieurs étapes à savoir :

- L'accueil et le démarrage ;
- Le rappel des missions et des activités ;
- Le bilan des réalisations ;
- L'élaboration d'un plan d'action.

### **1-1-1 L'accueil et le démarrage**

Il s'agit de la phase introductive au cours de laquelle l'évaluateur précise au collaborateur les règles du jeu que chacun doit respecter. Ces règles doivent être sélectionnées de façon à ce que l'échange soit productif d'intérêts. A titre indicatif, nous citons l'écoute active vis-à-vis de l'autre, l'analyse des opinions, l'expression libre des idées et des objectifs.

### **1-1-2 Le rappel des missions et des activités**

Cette étape permet de conscientiser davantage l'employé sur sa mission et sa fonction. Concrètement, les questions doivent être axées sur les points suivants :

- Quelles sont les responsabilités et les activités qui ont été confiées à l'employé ?
- Quelles sont les modifications intervenues durant l'année ?
- Quels sont les moyens dont il dispose ?
- Quelles sont les capacités principales requises pour assumer sa fonction ?

### **1-1-3 Le bilan et l'analyse des réalisations**

Après avoir rappelé à l'évalué les objectifs fixés antérieurement, il importe de le faire décrire les points forts et motifs de satisfactions et d'insatisfactions, dans un premier temps. Ensuite, c'est au tour de l'évaluateur de procéder à la même démarche.

L'analyse des réalisations consiste à faire identifier par l'employé les causes des écarts entre objectifs et résultats, qu'il s'agit d'écarts favorables ou défavorables. Puis, l'évaluateur doit apporter les éléments de son analyse personnelle afin d'amener l'évalué à envisager d'autres facteurs causaux et d'utiliser constructivement les objections.

Cette phase figure parmi les plus délicats de l'entretien parce que l'on peut être amené en tant qu'évaluateur à émettre des critiques à l'égard du collaborateur. Aussi, certaines attitudes sont initiales. Entre autres, la formulation positive des critiques et l'acceptation des désaccords.

Si le collaborateur a surpassé ses objectifs, il convient de le faire parler de ses réussites afin de le valoriser. En d'autres termes, faire parler un agent performant peut aussi donner à son évaluateur des idées qui contribuent à améliorer l'efficacité de l'équipe.

#### **1-1-4 L'élaboration d'un plan d'actions**

A l'issue de l'entretien, il faut déterminer ensemble les progrès à accomplir en fixant les objectifs pour l'année suivante (objectifs quantitatifs et qualitatifs, mises à niveau nécessaires, comportements à améliorer...). L'idéal est de faire déterminer par l'évalué ses propres objectifs.

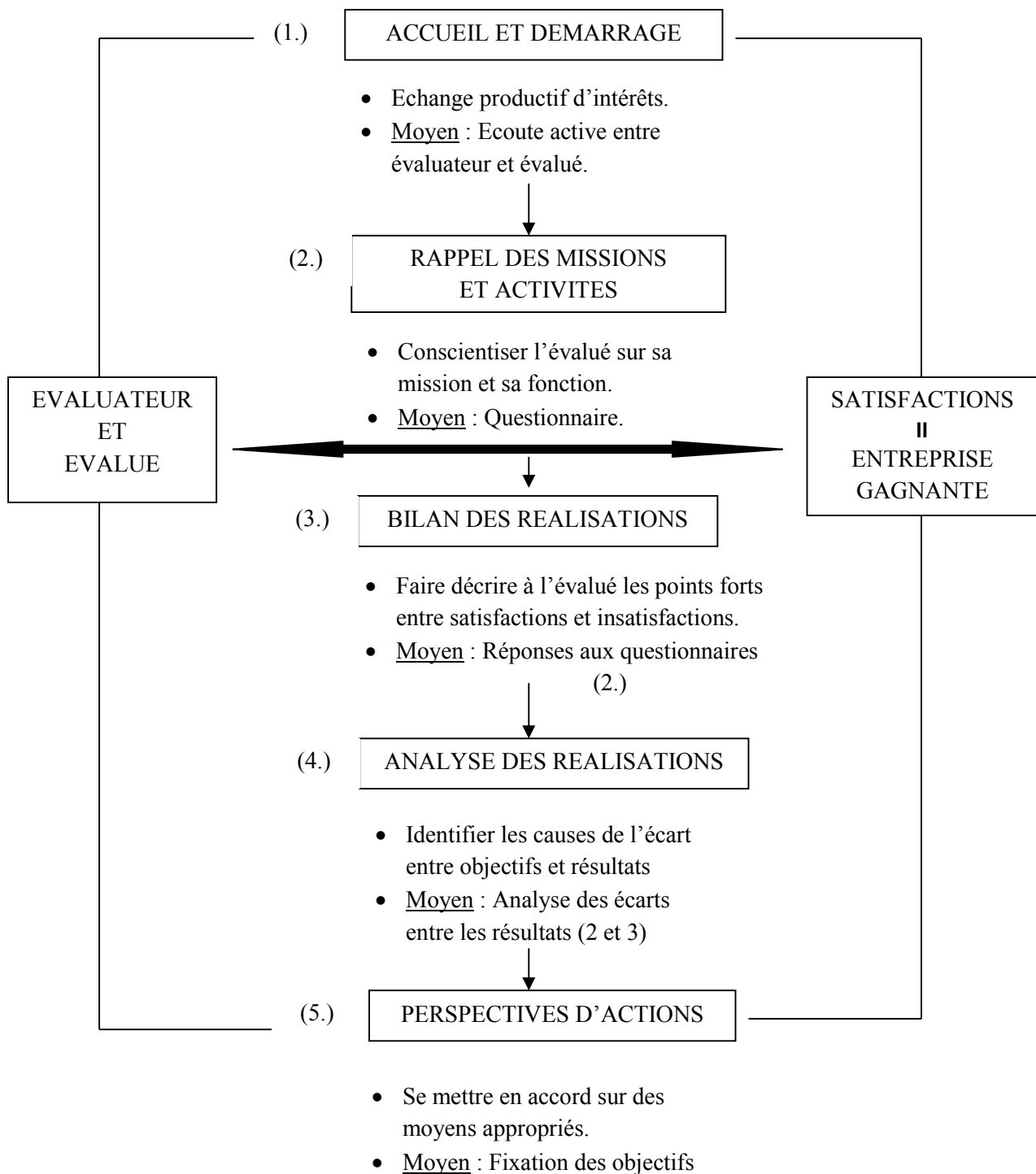
En outre, il faut se mettre d'accord sur les moyens à mettre en œuvre, sur le rôle de chacun, et les actions envisageables pour améliorer la situation : que peut-on entreprendre au sein de l'unité en matière d'organisation et de conditions de travail ? Quels sont les besoins de l'évalué pour atteindre ses objectifs ? (Formation, changement de situation...).

Voici quelques recommandations pratiques propres à la Banque Centrale :

<b>Périodicité</b>	Conformément à l'évaluation, l'entretien doit se dérouler une fois dans l'année lors de la récapitulation finale des notes de l'employé.
<b>Lieu</b>	Prévoir un endroit calme loin de tout dérangement (appels téléphoniques, bruits quelconques...). Les salles de réunion ou un bureau individuel conviendront le mieux.
<b>Qui le dirige ?</b>	L'entretien doit être conduit par le supérieur hiérarchique direct. Si l'on se réfère à la procédure actuelle, il s'agit de l'évaluation de premier niveau.
<b>Durée</b>	Elle est libre et doit être adaptée aux fonctions et aux exigences attendus. Toutefois, pour ne pas perturber le fonctionnement des services, la durée ne doit pas dépasser une heure. L'employé doit être informé avant l'entretien, du lieu, de la date et de l'heure afin qu'il puisse prendre toutes les dispositions nécessaires.

Pour mieux clarifier les étapes qu'offre le système d'entretien, illustrons à l'aide d'un schéma, une synthèse de ce processus.

Schéma n°4 : Les différentes phases d'entretien



Source : P. Lemaitre, P. Dean, L. Gasnier, Guide du management dans le secteur bancaire.

### **1-1-5 Archivages des Fiches d'entretien**

Toutes les fiches ainsi remplies doivent être conservées au niveau de la Direction des Ressources Humaines et doivent faire l'objet d'un archivage adéquat. En effet, des recherches éventuelles pourraient se faire dans les cas de mutations, promotions internes, permutation ...

### **1-1-6 Authentification des résultats d'évaluation**

Il convient de s'assurer de la fiabilité et de la régularité des fiches de résultat. A ce titre, il ne suffit point de remettre aux employés leurs résultats parce qu'il est nécessaire de cueillir leur consentement et leurs remarques éventuels. En effet, pour la conservation des informations, il est conseillé de matérialiser l'entretien par un support écrit.

Aussi, il est plus approprié de concevoir une fiche de résultat qui sert à récapituler d'une part, la note de l'employé. D'autre part, les annotations éventuelles sur les besoins et les suggestions du notateur final.

A l'issue de l'évaluation, le récapitulatif des notes est transmis à l'évalué sous forme de fiche de notes :

## **1-2 Formulation de nouveaux principes de management**

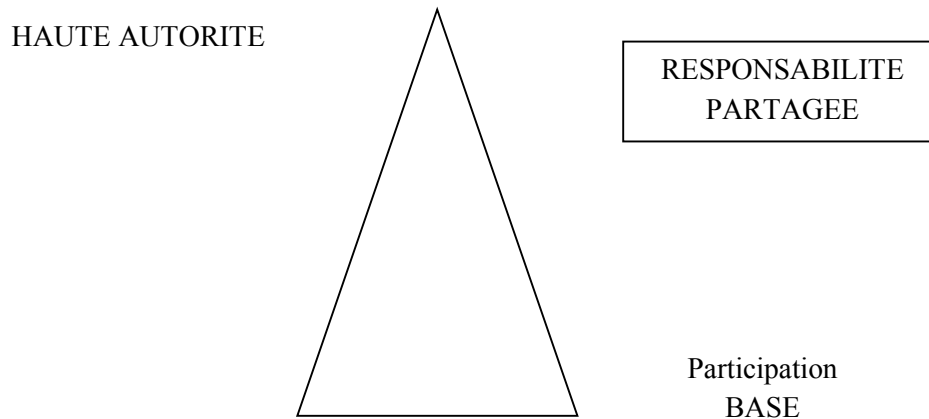
Dans cette section, nous préconisons de réajuster la politique de gestion conformément aux besoins de développement et d'efficacité formulés par les Autorités et le personnel. Autrement dit, pour que le changement soit bénéfique à l'entreprise, la base doit être modifiée.

### **1-2-1 Orientation vers une nouvelle culture**

Auparavant, la Banque Centrale s'est inspirée d'une politique de mise en œuvre à partir de la culture française présentant des inconvénients pratiques. De ce fait, la participation des employés à l'élaboration des objectifs était très restreinte et le personnel risque d'être peu impliqué par rapport à ces objectifs ainsi formulés. Pour améliorer à cela, nous proposons d'appliquer une culture basée sur la responsabilité partagée entre les Autorités et les employés : il s'agit de la culture japonaise.

Présentons par le schéma suivant, cette culture basée sur la responsabilité partagée :

Schéma n°5 : **Culture d'entreprise japonaise**



Source : Cours de Management International

Comme nous montre la figure, conjointement aux tâches exécutives, la participation des employés est très encouragée. Ainsi, une étroite collaboration s'établit entre les Autorités et le personnel. Le collaborateur sera impliqué de façon effective si bien qu'il avancera des suggestions d'améliorations.

Grâce à l'introduction de cette culture, l'entité dirigeante bénéficie des propositions émises par les employés. Elle procure également au personnel : esprit d'appartenance, esprit d'initiative et dévouement au travail. Autrement dit, elle permet d'augmenter la prise de responsabilité de tous les collaborateurs.

En somme, cette pratique prône pour la participation active de toutes les entités au niveau de l'entreprise. Si telle a été le concept générateur de cette culture, quelles en sont les moyens, voire les méthodes d'application ?

### **1-2-2 Introduction du management participatif**

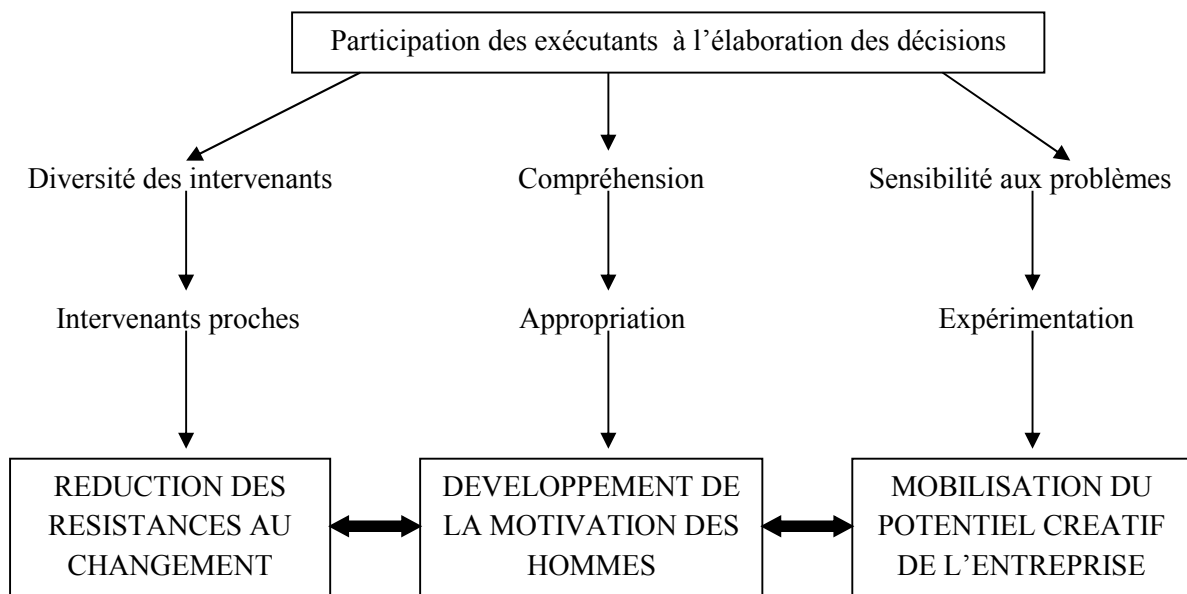
Comme son nom l'indique, ce concept vise à faire appel à la participation de tous. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, la participation peut être définie comme l'ensemble des moyens dont disposent les travailleurs pour influencer les décisions prises dans l'organisation. Pratique émanant de la culture japonaise énoncée ci-dessus, le management participatif a pour rôle d'associer les employés à la vie de l'entreprise.



En effet, il aide à mieux comprendre les problèmes et permet de développer la prise de responsabilité de tout à chacun. Entre autres, il mobilise le potentiel créatif de l'entreprise grâce à la contribution de tous. De plus, il réduit les résistances au changement.

Le schéma n°6 suivant permet d'apprécier l'effet de la participation des collaborateurs à la formulation de décisions.

**Schéma n°6 : Effet de la participation des exécutants à l'élaboration des décisions**



*Source* : R. Calori, Management transformateur, les éditions de l'organisation. 1999.

### **1-2-3 La gestion par objectif**

Dans l'optique de management participatif et pour préciser la notion de performance, il faut associer à la personne, la notion stratégique d'objectif dans le cadre d'un processus d'évaluation du personnel. La base de management comprend à cet effet, la détermination, la négociation, la fixation, la réalisation, le suivi et le contrôle des objectifs.

Cette démarche palie les insuffisances d'une appréciation fondée sur le respect du poste ou des comportements attendus ; elle consiste à donner à l'employé un champ d'actions plus large. Plus précisément, il participe à la discussion de ses propres objectifs. Ainsi, il sera plus incité à en assurer la réalisation. La participation, notion définie précédemment y trouve son compte. La participation de chacun dans son processus de fixation et de réalisation d'objectifs met les salariés à égalité de traitement et cela satisfait aux contraintes d'équité.

→ A noter que l'objectif ainsi fixé doit être clair, précis, mesurable et contrôlable.

Tout objectif doit être rattaché à un délai, un indicateur de mesure et un mode de contrôle. Pour certains employés, il est difficile de quantifier certains objectifs compte tenu des exigences du poste, il relève alors aux dirigeants de trouver des aménagements permettant l'application de ce processus.

A titre d'illustration, figure ci-après un extrait de brochures destinée à expliquer aux dirigeants, les objectifs des entretiens d'activités :

**Tableau 17 : Objectif des entretiens d'activité pour les dirigeants**

	<b>OBJECTIFS DES ENTRETIENS D'ACTIVITE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour le cadre :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposer d'un moment privilégié de dialogue avec son supérieur hiérarchique.</li> <li>- Mesurer sa propre contribution à l'entreprise et la perception de la hiérarchie.</li> <li>- Obtenir des réponses et conseils quant à ses préoccupations, souhaits et inspirations.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour le supérieur :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un moment privilégié de dialogue avec son collaborateur</li> <li>- Clarifier les performances mutuelles concernant le poste et la performance.</li> <li>- Mieux connaître son collaborateur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'entreprise :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un support privilégié de dialogue et d'expression.</li> <li>- Favoriser les performances.</li> <li>- Assurer la cohérence des performances et contribution individuelle.</li> </ul>

*Source* : Recherche Personnelle

Dans le cadre du processus d'évaluation, les principes de management participatif et de gestion par objectifs se matérialisent par l'instauration d'un entretien formel par lequel l'évalué prend part à la formulation de décisions.

Cet entretien souffre le plus souvent de la pluralité des objectifs qui lui sont rattachés. Pour mieux cerner ces difficultés, il s'avère nécessaire de fixer quatre catégories d'objectifs :

- Objectifs psychologiques ;
- Objectifs organisationnels ;
- Objectifs de développement ;
- Objectifs techniques.

Parfois, c'est l'impression qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle en assurant que les responsabilités sont bien définies, les plans de charge équilibrés.

### **a) Objectifs organisationnels**

Très souvent, c'est lors de l'entretien que les deux parties revoient la description du poste et ajustent son contenu.

### **b) Objectifs psychologiques**

L'évalué a besoin de se situer, de situer sa contribution par rapport à des normes, de connaître les attentes de son supérieur. Il a également besoin d'encouragement.

### **c) Objectifs de développement**

Sur ce cas, il s'agit de faire savoir comment l'évalué peut progresser dans l'organisation, fournir un outil pour l'aider à s'améliorer, mieux connaître les désirs d'évolution sont autant d'objectifs de développement.

### **d) Objectifs techniques**

Ce sont les plus nombreux et les plus diversifiés. Ils peuvent concerner :

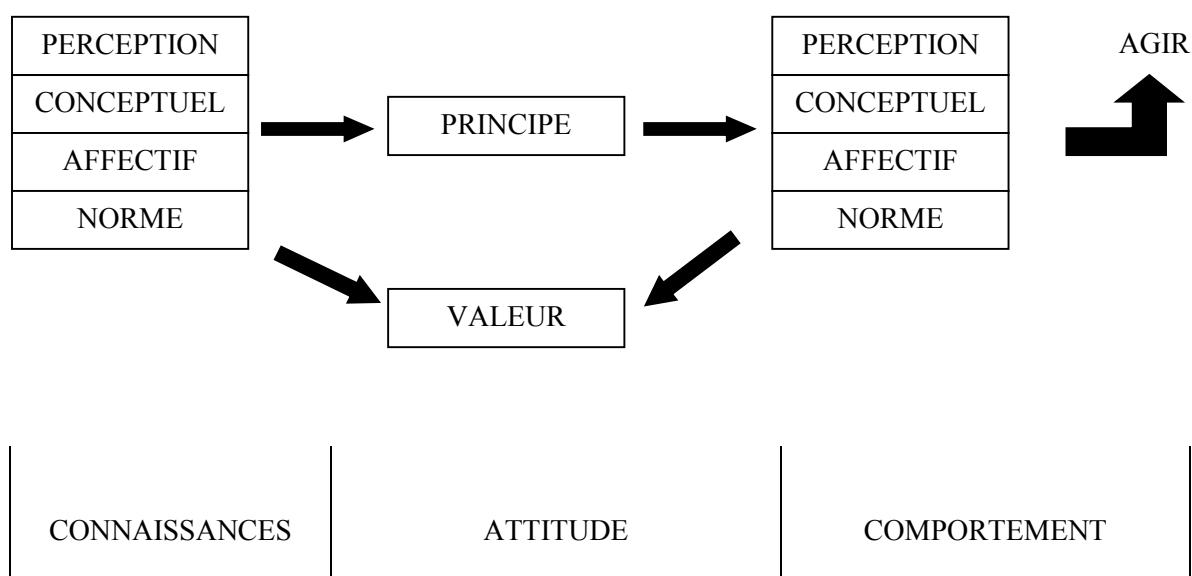
- Les bases de l'augmentation individuelle ;
- L'octroi de certaines primes ;
- La gestion des carrières (promotion, rétrogradation, licenciement,...) ;
- L'analyse des besoins de formation ;
- La constitution d'un référentiel de performance.

N.B : En guise de remarque, nous avons bien retenu que le développement de l'entreprise est dû, grâce au développement personnel de chaque employé :

→ 
$$\text{DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE} = \sum \text{DEVELOPPEMENT PERSONNEL} + \dots$$

A titre d'illustration, présentons sous la forme schématique, le cheminement vers la conception du développement personnel dans l'entreprise :

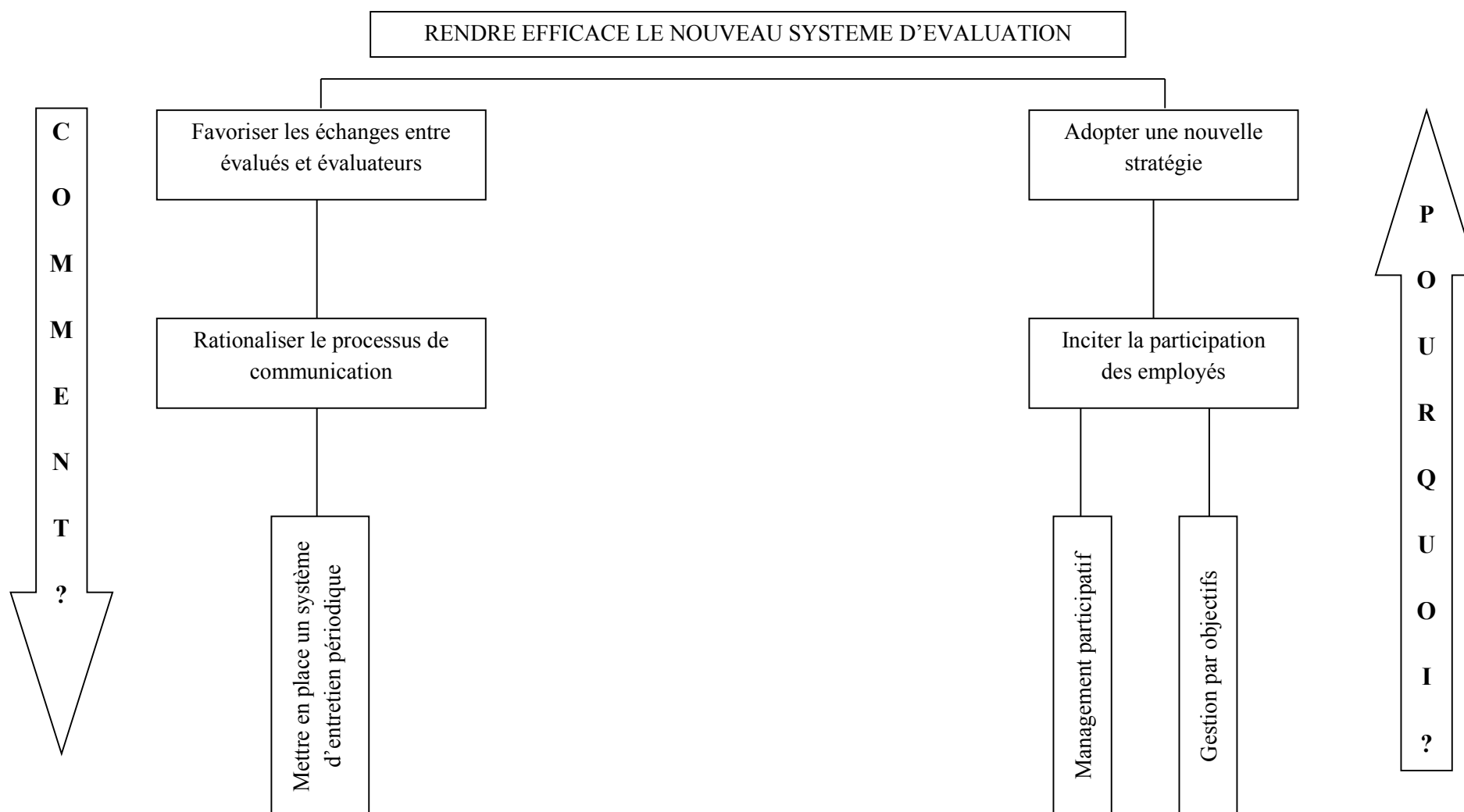
**Schéma n°7 : Cheminement vers la conception du développement personnel dans l'entreprise.**



*Source* : M. Grawitz, « traité de science politique ». 1985.

Nous présenterons en schéma n° 8, la synthèse qui définit les objectifs de ce nouveau système d'évaluation, en cohérence avec les objectifs généraux présentés dans la deuxième partie. Ce schéma montre l'interdépendance entre les objectifs et les sous-objectifs. En effet, il intègre des liens causes-effets ainsi que des relations moyens-fins entre ses divers éléments. D'une part, les objectifs peuvent être identifiés grâce à une lecture verticale ascendante. D'autre part, les moyens voire le processus de mise en œuvre sont visibles grâce à une lecture verticale descendante.

Schéma n°8 : Arbre des objectifs relatif à l'amélioration du nouveau système d'évaluation de la Banque Centrale de Madagascar



## **Section 2 : Les impacts possibles suite à l'amélioration du nouveau système d'évaluation**

Malgré l'insuffisance de communication entre cadre et employés, le nouveau système d'évaluation de la Banque Centrale de Madagascar procure des effets plus que bénéfiques au profit des acteurs concernés, aussi bien pour les Autorités que pour les employés.

### **2-1 Les impacts liés aux besoins des Autorités de la Banque Centrale**

Les Autorités bénéficient de l'existence d'un processus de contrôle de la réalisation des objectifs et la mise en place d'un système qui correspond à cette considération. De plus, par rapport à la structure existante et de l'effectif du personnel, l'élaboration de ce système est justifiée.

Autrement dit, les Autorités possèdent le privilège de pouvoir contrôler et de développer la performance, de maintenir un management de proximité tout en favorisant le dialogue et les échanges, de responsabiliser les employés en fonction des objectifs.

Le nouveau système insiste beaucoup sur l'introduction du paramètre performance, qui constitue la principale logique d'intervention d'une entreprise efficace. Cette approche répond aux exigences des Autorités selon lesquelles l'entreprise a besoin de personnel performant et compétent pour pouvoir mener à bien ses activités.

En effet, pour répondre aux exigences de rentabilité et de productivité, il est naturel que les ressources humaines doivent dégager des surplus en termes de valeur ajoutée, cela est possible grâce à l'amélioration des performances. Ces dernières sont mesurables par l'instauration d'un système d'appréciation qui s'inscrit dans une perspective d'amélioration du travail.

Pour pallier à cette insuffisance de communication entre cadre / employé, la mise en place d'un système d'entretien et de management participatif peut poursuivre deux objectifs :

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;
- Rendre plus rationnel les décisions prises pour motiver les employés.

### **2-2 Les impacts liés aux besoins des évalués**

Les évalués, quant à eux optent pour un système procurant des avantages pécuniaires. En d'autres termes, ils bénéficieront d'une récompense grâce à leurs performances à travers ce nouveau système d'évaluation.

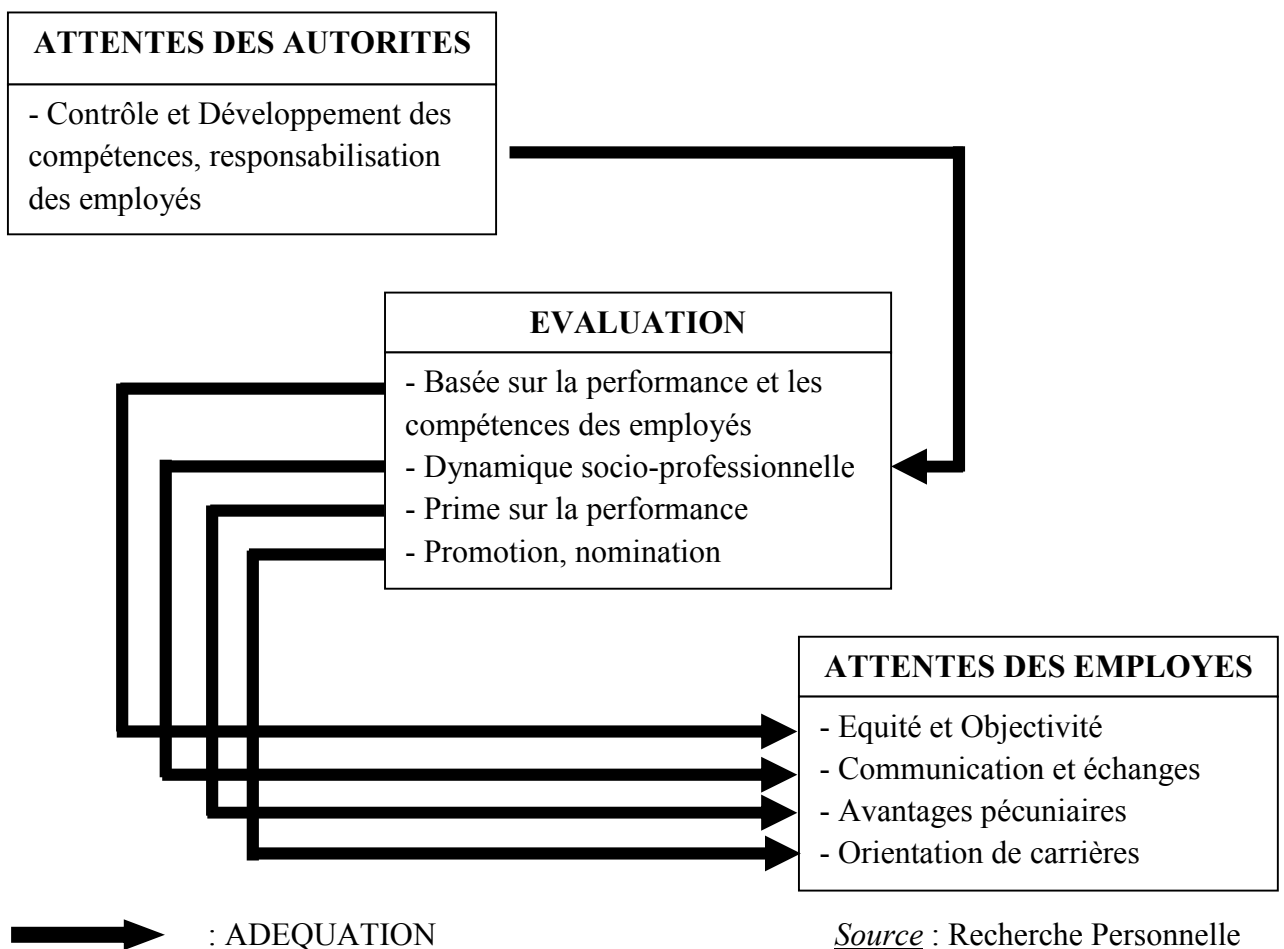
Par ailleurs, ils éprouvent le besoin de discuter avec la hiérarchie sur leurs aspirations et leurs évolutions de carrière et au-delà de cette approche, avoir une remontée d'informations claires sur le travail réalisé, être ainsi valorisé et reconnu.

Ce système, en réplique à leurs attentes en terme pécunière, introduit l'application de la prime sur la performance.

D'un autre côté, les employés bénéficient également d'un système objectif et équitable. Globalement, ils espèrent qu'ils soient vraiment jugés par rapport à leurs efforts et la qualité de leurs prestations. Il est clair que l'approche objective a été stipulée dans le principe d'évaluation. Mais en plus, la réussite du système répond en partie de la bonne foi des évaluateurs.

Ainsi, nous pouvons illustrer sous la forme schématique, l'adéquation du nouveau processus d'évaluation au profit des acteurs concernés.

**Schéma n°9 : Mesure d'adéquation du nouveau processus d'évaluation au profit des acteurs concernés.**



### **2-3 Autres impacts**

Dans cette section, nous développerons les impacts nés de l'application des axes d'améliorations.

#### **2-3-1 Impacts d'ordre relationnel**

L'adoption d'un nouveau style de management lié à la gestion participative augmente le degré d'implication des employés dans toutes les activités. Particulièrement pour l'évaluation, ce style donne l'occasion aux employés de formuler leurs propres objectifs. En d'autres termes, il s'agit d'un système libéral qui contribue au bien-être de chacun.

La mise en place d'un entretien périodique raffermi les relations entre les employés. Cette démarche consolide également l'objectivité du système car elle accorde un moment d'attention en particulier en faveur de l'évalué, vis-à-vis de l'évaluateur, elle renforce son rôle d'encadrement tout en lui offrant une perspective qui vise à mieux connaître son collaborateur.

#### **2-3-2 Impacts d'ordre informationnel**

Le renforcement du système d'informations permet de conserver les informations par l'application d'un système d'archivage adéquat. Ce qui facilite la recherche et la collecte de données relatives au patrimoine de compétences de l'entreprise.

Par ailleurs, la conception d'une fiche d'entretien permet de récapituler les nouveaux besoins nés de l'évaluation. Cette fiche constitue une base pour l'orientation de carrière de l'agent.

### **Section 3 : Perspectives d'évolution**

A moyen terme, des ajustements sur l'aspect individuel de l'évaluation pourraient être instaurées pour maintenir l'esprit d'équipe et la cohésion du groupe.

A long terme, le processus d'évaluation peut évoluer pour que les employés puissent prendre part à sa réalisation. Toutefois, pour pouvoir mettre en place un tel changement, il faut avoir cultivé suffisamment le management participatif pour que chacun s'y implique.



### **3-1 Evaluation par les tests pour les employés**

Accessoirement à l'évaluation périodique semestrielle, ce principe consiste à organiser des tests à l'encontre des employés.

Littéralement, un test est une mise à l'essai qui représente une méthode systématique de classification ou de mesure qui rend possible la mise en évidence, chez un sujet, d'un ou plusieurs caractères, fondés aux niveaux empiriques et théoriques, ou d'un comportement spécifique.

En d'autres termes, il mesure le niveau des comportements et de caractéristiques humaines telles que l'intelligence par les tests analytiques.

Le test doit porter sur les activités courantes de chaque entité. Cette méthode permet à l'employé de se situer par rapport à sa fonction d'une part ; et de mieux maîtriser ses tâches d'autre part.

Certes, les tests sont généralement concrétisés sous forme de questionnaires ou « quizz-type ». Pour ce faire, il conviendrait d'élaborer le questionnaire par les Chefs de Services en collaboration avec les Chefs de Bureaux, car ils sont les mieux placés pour connaître la réalisation des tâches à leur niveau.

Cependant, pour s'assurer de l'efficacité du procédé, les Directeurs ainsi que la Direction des Ressources Humaines doivent être consultés. Autrement dit, ce sont les entités chargées de la validation du questionnaire.

Ces tests analytiques sont très nombreux. Afin de mieux évaluer les employés par des tests, il faut les classer en deux grandes familles :

- Les tests d'aptitudes ;
- Les tests de personnalité.

#### **3-1-1 Les tests d'aptitudes**

On distingue trois types de tests d'aptitudes : générales, principales et spécifiques.

- Les tests d'aptitudes générales : mesurent peu à peu l'intelligence générale de l'employé. (par exemple : fonctionnement cognitif...)
- Les tests d'aptitudes principales : évaluent des aptitudes à large portée telles que l'aptitude verbale, l'aptitude spatiale et l'aptitude numérique.
- Les tests d'aptitudes spécifiques : concernent des tâches particulières à réaliser.

Ces tests, assez proches des essais professionnels permettent de mesurer la précision, la dextérité ou l'attention d'une personne.

### **3-1-2 Les tests de personnalité**

Ces techniques cherchent à cerner un ensemble de caractéristiques personnelles qui détermineraient les comportements futures probables d'un individu. Ils peuvent se répartir en quatre types :

- ***Les tests projectifs*** : tentent de décrire la personnalité globale et son fonctionnement inconscient.
- ***Les questionnaires de personnalité*** : ils sont souvent basés sur des thèmes à priori, ils cherchent à déterminer le profil de personnalité.
- ***Les questionnaires d'intérêt*** : cherchent à identifier les aspirations et la motivation de l'individu.
- ***L'auto-évaluation*** : permet de connaître l'image de soi-même.

Il est à signaler que ces divers tests analytiques n'ont ni la même fiabilité, ni le même coût, ni la même acceptabilité auprès des acteurs concernés.

Quoi qu'il en soit, les questions doivent être pratiques et facilement compréhensibles. Leur nombre doit aussi être limité afin d'éviter la routine lors de la formulation des réponses. Les formes de réponses doivent aussi être simples (questionnaire à choix multiple, question à brève réponse, question binaire...).

### **3-2 L'application de l'auto-évaluation**

Le principe de l'auto-évaluation est simple : il permet à l'employé de se situer par rapport à l'entreprise. Il s'agit en effet de formuler ses objectifs tout en initiant les réflexions nécessaires afin de contribuer à l'amélioration de ses compétences pour le développement de son service.

- Quelle est ma contribution dans cette entreprise ?
- Quelles sont les missions que le service me confie ?
- Quels sont les objectifs que j'apporte à ce service à court, moyen ou à long terme ?
- Quelles sont les problèmes rencontrés durant ces années d'expériences ?
- Quels en sont les principales causes ?
- Quelles sont les solutions que je pourrais apporter face à ces problèmes ?
- Quels sont les points forts / points faibles que j'ai rencontrés face à mon poste ?
- Quelles sont les évolutions préconisées durant mes années de fonction ?
- Quelles perspectives d'évolution / d'avenir contribuerais-je pour l'année à venir ?

Il est à noter que la liste des questions n'est pas exhaustive, elle a pour but d'aider les collaborateurs à leur orientation professionnelle.

### **3-3 La mise en place d'un système d'évaluation collective**

Certes, nous avons mentionné précédemment que le nouveau processus d'évaluation suscite une certaine individualisation préconisée par l'application de l'auto-évaluation. Néanmoins, afin de remédier à l'approche trop individuelle, nous initions d'intégrer une forme collective d'évaluation.

Pour cela, une note sera attribuée à la Direction concernée. Cette note sera fonction de l'atteinte des objectifs par Direction mentionnée dans le Plan de Travail Annuel, document mis en place et opérationnel au sein de la Banque Centrale de Madagascar. Ce qui donne une importance aux performances collectives, par déduction renforce la collision et l'esprit d'équipe.

Cela s'explique par le fait que la Direction ayant obtenu la meilleure note sera primée. Cette Technique provoquera une compétitivité objective entre les directions, donc, améliorera les performances.

### **3-4 La mise en place d'un projet de remise à niveau dans le cadre socio-professionnel**

Nous avons certainement énoncée auparavant du concept « dynamique socio-professionnelle » en tant que force créative positive engendrée non seulement par l'employé, mais également par les cadres. Il faudrait alors l'associer dans ce nouveau système d'évaluation afin d'augmenter les niveaux de performances.

Cela s'explique par le fait que si les deux parties (cadre et employé) arrivent à unir leurs potentiels dans le cadre socio-professionnel, Cela constituera un atout majeur pour le développement de la Direction concernée. Cette dynamique se propagera sans doute dans tout le système d'évaluation. Dans ce cas, qui dit « développement de toutes les Directions », dit « développement de l'entreprise ».

Il s'agit ici, d'un mini-projet pour contribuer à un développement à long terme. Comme tout projet, cette remise à niveau suit une démarche scientifique : le processus du cadre logique.

#### **a) Champ d'action :**

Le champ d'action est basé au niveau de la relation socio-professionnelle entre le Cadre et ses employés.

#### **b) Objectif du projet :**

Ce projet a pour objectifs :

- L'augmentation de niveau de performance ;
- L'amélioration de la relation socio-professionnelle entre les différents agents, c'est-à-dire, cadre / employé.

#### **c) Résultats attendus :**

Les résultats attendus aboutiront :

- Au développement personnel ;
- Aux potentialités et performances ;
- Aux compétences.

#### **d) Stratégies :**

Notre stratégie consiste à exploiter les différents niveaux de performances. Il y a donc un système de management et de gestion afin de contribuer aux résultats attendus.

#### **e) Activités :**

Toutes les activités sont généralement basées sur un système de sensibilisation étant donné que le projet de remise à niveau est accentué sur la relation socio-professionnelle. Tout d'abord, la remise à niveau consiste à la mise en place d'une bonne relation entre les différents agents, comme par exemple un esprit de complexité ou de savoir-vivre,...

Ensuite, il faut mettre en œuvre une formation que ce soit pour les employés que pour les dirigeants, afin de produire une capacité de travail en équipe.


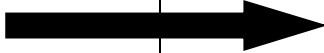


## LA METHODE DU CADRE LOGIQUE

Comme tout projet, il est important de voir de façon macroscopique ou microscopique les intérêts et les contenus de ce qu'est vraiment un Projet. La Méthode du Cadre Logique ou MCL est donc la technique scientifique pour contribuer à un projet juste, fiable et réalisable.

La Méthode du Cadre Logique se schématise ainsi :

Tableau 18 : Méthode du Cadre Logique

	<b>Hierarchie des objectifs</b>	<b>Indicateurs IOV</b>	<b>Sources de vérification MDV</b>	<b>Hypothèses critiques</b>
<b>Finalité (Impact)</b>				
<b>Objectifs spécifiques (But)</b>				
<b>Résultat (Extrant)</b>				
<b>Activité (Intrant)</b>				

Source : [www.afd.fr/jahia/webdav/site/ffem/use](http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/ffem/use) – Le Cadre Logique et le cycle du projet

Afin de concrétiser ce schéma, illustrons notre projet sous forme de tableau :

**Tableau 19 : Projet de remise à niveau dans le cadre socio-professionnel par la méthode du Cadre Logique**

	<b>Hiérarchie des objectifs</b>	<b>Indicateurs IOV</b>	<b>Sources de vérification MDV</b>	<b>Hypothèses critiques</b>
<b>Finalité (Impact)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien être des employés</li> <li>- Développement de l'entreprise</li> <li>- Performance du cadre et de l'employé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport du projet</li> <li>- Bilan du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de la situation de travail</li> <li>- Nouvelle forme de relation</li> </ul>
<b>Objectifs spécifiques (But)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une technique de relation de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan et évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et contrôle / an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération salariale</li> <li>- Existence de différentes activités</li> </ul>
<b>Résultat (Extrant)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentialité</li> <li>- Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée du temps nécessaire pour la pratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure et processus du traitement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution de tous les acteurs (cadres et employés)</li> </ul>
<b>Activité (Intrant)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système de sensibilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat de l'analyse sur sa faisabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'étude sur la réalisation restrictive et corrective du traitement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception de la dynamique socio-professionnelle</li> </ul>

*Source* : Recherche personnelle

## CONCLUSION

Pour avoir une bonne démarche dans les activités, une entreprise se doit de formuler des principes adéquats tels que le système d'évaluation du personnel. Au sein de la Banque Centrale de Madagascar, la Direction des Ressources Humaines joue un rôle très important afin d'améliorer et de simplifier les tâches des dirigeants qui possèdent le privilège de contrôle des compétences de ses collaborateurs.

Depuis des années de fonctions, elle a mis en œuvre un système d'évaluation basé sur l'ancienneté des employés. Il s'agit de l'ancien système qui ont présenté certains inconvénients néfastes et peuvent porter atteinte aux qualités réelles des évalués. Pour pallier à cela, un processus encore plus performant a été mis en œuvre : l'instauration du nouveau système d'évaluation.

L'évaluation de ce système basé sur la performance constitue un début de changement au niveau du management de la Banque Centrale. En quelque sorte, c'est un tournant décisif à la réforme de la gestion des ressources humaines qui figure parmi les grandes activités du plan de travail. Grâce à cette démarche, l'entreprise permet à ses employés de se développer dans un environnement prônant pour l'objectivité, la transparence et l'équité. Par ailleurs, ce procédé vise à la motivation et au bien-être du personnel car il inclut un système de récompense plus juste.

Comme il a été stipulé auparavant, tous les éléments du nouveau processus d'évaluation ont été analysés. Des déficiences ont été constatées au niveau de la communication. Les échanges d'information entre évaluateurs et évalués sont limitées. C'est pour cela qu'un projet de remise à niveau dans le cadre socio-professionnel a été étudié.

La dynamique socio-professionnelle relève de la dynamique sociale qui constitue donc une aide indispensable pour permettre aux dirigeants et aux employés de renouer leurs liens à travers un moyen de communication.

Ces constatations ont amené à la formulation de propositions dans le but de valoriser le système nouvellement instauré. En effet, une révision de certains paramètres de la gestion a été avancée afin de faire régner une harmonie entre les objectifs de l'évaluation et les objectifs de l'entreprise.

Compte tenu du projet de remise à niveau du cadre socio-professionnel, force est de constater que la Banque Centrale de Madagascar figure parmi les entreprises les plus innovantes dotées de la culture de changement. C'est pour cette raison que l'approche de la Méthode du Cadre Logique a pu être recommandée dans la relation Cadre / Employé. Il en est de même du système de tests à titre de rappel permettant aux évalués de maîtriser leurs tâches.

En tout état de cause, ce ne sont que de faibles apports face au grand défi que sera la relation perpétuelle entre le cadre et son employé grâce à cette dynamique socio-professionnelle. Cela ne constitue pas une fin en soi car elle débouche toujours sur d'autres recherches et peuvent faire l'objet de nouvelles études pour les années à venir.

## RESUME

Depuis des années, la nation malgache se préoccupait de son indépendance tant sur le plan social que sur le plan financier. C'est pour cela qu'elle avait créée une Banque qui possède le privilège d'émettre des billets et monnaies qui ont cours légal sur son territoire : « La Banque Centrale de Madagascar ».

Pour avoir une bonne démarche dans les activités, la Banque Centrale de Madagascar se devait d'acquérir un personnel sain et actif afin d'aboutir au développement non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour la nation. Un système d'évaluation du personnel a été ainsi formulé, un processus basé sur l'ancienneté des employés.

Quelques années plus tard, après certaines analyses, constat est fait que ce système provoquait des frustrations de la part des employés car il s'avère que ces derniers ne sont pas appréciés selon leur juste valeur. Un nouveau système d'évaluation fut alors mis en œuvre. Un processus qui aura désormais accès aux performances réelles de l'agent.

Malgré l'instauration de ce nouveau système d'évaluation du personnel, opérationnel depuis 2007, on a pu observer une lacune au niveau de la communication entre les protagonistes (évaluateur / évalué) à cause d'une culture d'entreprise française qui offre un champ d'action plus large à la hiérarchie.

Pour palier cela, il a fallu orienter la base vers une nouvelle culture : la culture d'entreprise japonaise dont la responsabilité est partagée. Il en est de même pour la mise en place d'un projet de remise à niveau dans le cadre socio-professionnel afin d'intégrer un dynamisme socio-professionnel qui constitue une force créative positive entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.



# **BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

- EGG (G), Audit des emplois et GPRH, « Coll. Audit », Edition d'organisation, Paris, 1987.
- D.Thierry. La Gestion Prévisionnelle et prévention des emplois et des compétences, l'Harmattan, Paris, 1990.
- Pierre Jardillier, « La Psychologie du travail » ; Presse Universitaire de France.
- Dossier de la Banque Centrale de Madagascar, documents internes, 2009.
- C. Levy-Leboyer, L'évaluation du personnel : quelles méthodes choisir, édition d'organisation, Paris, 1990.
- Pratiques magiques et régressives dans la Gestion des Ressources Humaines Revue des Gestions des Ressources Humaines, n°1, Edition ESKA, 1991.
- A.EL Akermi, « L'évaluation des potentiels ». Mémoire de DEA de sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse I.
- Site web : [www.afd.fr/jahia/webdav/site/ffem/use](http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/ffem/use)

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES SCHEMAS

INTRODUCTION..... 1

**Première partie : PRESENTATION DES CONCEPTS ET DE LA BANQUE CENTRALE  
DE MADAGASCAR..... 3**

Chapitre I- EVOLUTION HISTORIQUE DE LA BANQUE CENTRALE DE  
MADAGASCAR..... 4

Section 1 : Genèse..... 4

1-1 Avant la colonisation..... 4

1-2 Durant la colonisation..... 5

1-3 De l'indépendance à nos jours..... 6

Section 2 : Mise en application de la loi..... 7

2-1 Loi 94-0054 portant statuts de la Banque Centrale de  
Madagascar..... 7

2-1-1 Dispositions Générales..... 7

2-1-2 Attribution de la Banque Centrale..... 8

2-1-3 Structure et Organisation de la Banque Centrale..... 8

2-1-4 Dispositions Diverses..... 8

2-1-5 Dispositions Transitoires..... 9

2-2 Lois portant modifications du présent statuts..... 9

2-2-1 La loi n°95-030 du 22 Février 1996 relative à l'activité et au  
Contrôle des établissements de crédits..... 9

2-2-2 La loi n°2003-004 du 10 Juillet 2003..... 10

2-2-3 La loi n°2005-036 du 20 Février 2006..... 10

Section 3 : La création de la Banque Centrale de Madagascar..... 11

3-1 Origine..... 11

3-2 Situation actuelle..... 11

Chapitre II- LE DOMAINE D’ACTIVITES DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR.....	13
Section 1 : Notion de Banque.....	13
1-1 Définition d’une Banque.....	13
1-2 Relation entre Banques Primaires et Banque Centrale de Madagascar.....	14
Section 2 : Rôles et Missions de la Banque Centrale de Madagascar.....	14
2-1 Rôles de la Banque Centrale de Madagascar.....	15
2-2 Missions de la Banque Centrale de Madagascar.....	15
Chapitre III- LA STRUCTURE D’ORGANISATION DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR.....	17
Section 1 : Organigramme de la Banque Centrale de Madagascar.....	17
Section 2 : Les différentes fonctions au sein de la Banque Centrale de Madagascar.....	19
2-1 Le Gouverneur.....	19
2-2 Le Directeur Général.....	20
2-3 Les Censeurs.....	20
Section 3 : Les Directions opérationnelles.....	20
3-1 Les Directions rattachées à la Direction Générale.....	20
3-1-1 La Direction des Etudes (DET).....	20
3-1-2 La Direction du Crédit (DIT).....	21
3-1-3 La Direction des Services Etrangers (DES).....	21
3-1-4 La Direction des Relations Internationales (DRI).....	22
3-1-5 La Direction de la Dette Extérieure (DDE).....	22
3-1-6 La Direction des Systèmes de Paiement (DSP).....	23
3-1-7 La Direction de la Circulation Fiduciaire (DCF).....	23
3-1-8 La Direction de l’Administration Générale (DAG).....	23
3-1-9 La Direction des Ressources Humaines (DRH).....	24
3-1-10 La Direction de l’Organisation et de l’Informatique (DOI).....	24
3-1-11 La Direction de la Comptabilité Générale (DCG).....	24
3-1-12 La Direction du Réseau Territoriale (DRT).....	25
3-1-13 La Direction des Affaires Juridiques (DAJ).....	25

3-2 Les Directions Rattachées au Secrétaire Général.....	25
3-2-1 La Direction de l'Inspection des Etablissements de Crédits.....	25
3-2-2 La Direction de la Règlementation et des Etudes (DRE).....	26
3-2-3 La Direction du Contrôle sur Pièces (DCP).....	26
3-3 La Direction de l'Audit Interne (DAI).....	26
 <b>Deuxième partie : PRESENTATION DES SYSTEMES D'EVALUATIONS</b>	
<b>EXISTANTES: Avantages et inconvénients</b> .....	32
 Chapitre I- GENERALITES.....	33
Section 1 : Notions sur l'évaluation du personnel.....	33
1-1 Définition.....	33
1-2 Nécessité.....	33
1-3 Méthodes par un système d'évaluation.....	34
Section 2 : Méthodologie de travail.....	36
2-1 Contexte.....	36
2-2 Objectifs.....	36
2-3 Outils de travail.....	37
a) Recueil des informations.....	37
b) Analyse des informations.....	38
c) Vérification.....	38
d) Evaluation.....	39
e) Rémunération des informations.....	39
2-4 Problématiques.....	39
2-5 Résultats attendus.....	40
2-5-1 Pour la Banque Centrale.....	40
2-5-2 Pour le personnel.....	40
2-6 Perspectives.....	40
Section 3 : Le processus d'évaluation du personnel.....	40
3-1 Les éléments de la procédure d'évaluation.....	40
a) Les acteurs dans le domaine de l'évaluation.....	41
b) La périodicité.....	41
c) Le choix des critères.....	41

3-2 Les phases de l'évaluation.....	41
a) La phase de préparation.....	42
b) L'évaluation proprement dite.....	42
c) Le processus de contrôle.....	42
3-3 Les orientations du processus de l'évaluation.....	42
a) Le système de valeurs de l'entreprise.....	43
b) La politique du personnel.....	43
c) L'approche participative.....	43
Chapitre II- L'ANCIEN SYSTEME D'EVALUATION DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR.....	44
Section 1 : Les règles générales.....	44
1-1 La périodicité.....	44
1-2 Les étapes de l'évaluation.....	44
Section 2 : Les critères d'évaluation.....	46
Section 3 : La fiche d'évaluation.....	47
Section 4 : Avantages et Inconvénients de l'ancien système.....	48
4-1 Les avantages.....	49
4-1-1 Sur les étapes d'évaluation.....	49
4-1-2 Sur les conséquences de l'évaluation.....	49
4-1-3 Sur la procédure de l'établissement de la fiche de proposition de sanction.....	49
4-1-4 Sur la périodicité.....	50
4-2 Inconvénients.....	50
4-2-1 Sur la notation proprement dite.....	50
4-2-2 Sur les critères d'évaluation.....	51
4-2-3 Sur la fiche de proposition de sanction.....	51
4-2-4 Sur les informations accessoires.....	51
Chapitre III- LE NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION DE LA BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR.....	52
Section 1 : Les principes de base.....	52
1-1 Le renforcement du paramètre de performance.....	52
1-2 La fidélisation.....	52

1-3 Le maintien des avantages acquis.....	53
Section 2 : Les caractéristiques du nouveau système d'évaluation.....	53
2-1 Les niveaux et la périodicité.....	53
2-2 La nouvelle fiche d'évaluation.....	53
2-2-1 La suspension de certaines mentions.....	53
2-2-2 Uniformisation et informatisation des fiches.....	54
2-2-3 Forme des notes.....	54
a) Les niveaux d'évaluation et le système de pondération.....	54
b) L'échelle de notation.....	55
Section 3 : Les critères d'appréciations.....	56
3-1 La Fiche de Résultats.....	57
3-2 La Fiche de Proposition de Sanctions.....	59
Section 4 : Stratégies appliquées.....	61
4-1 Le processus de Communication.....	61
4-2 Le choix du support.....	61
<b>Troisième partie : ANALYSE DE L'EFFICACITE DU NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION.....</b>	<b>63</b>
Chapitre I- ETUDE CONCEPTUELLE.....	64
Section 1 : Les concepts fondamentaux.....	64
1-1 Le cadre.....	64
1-2 Le simple employé.....	64
1-3 La performance.....	65
1-4 La dynamique socio-professionnelle.....	65
Section 2 : Les impacts du nouveau processus d'évaluation.....	68
2-1 Impacts sur les flux de gestion des ressources humaines.....	68
a) Impacts sur les rémunérations.....	68
b) Impacts sur la gestion des carrières.....	69
2-2 Impacts d'ordre organisationnel.....	70
a) Sur le traitement.....	70
b) Sur la sécurité des informations.....	70

2-3 Impacts d'ordre psychologique.....	70
a) La motivation du personnel.....	70
b) L'implication du personnel.....	71
c) Les risques.....	71
Section 3 : Les intérêts liés à ce nouveau système d'évaluation.....	72
3-1 Pour la Banque Centrale.....	73
3-2 Pour le management.....	73
3-3 Pour la gestion du personnel.....	73
3-4 Pour le collaborateur.....	73
Section 4 : Aspects stratégiques.....	74
4-1 Les impératifs comportementaux.....	74
4-1-1 L'implication dans le nouveau système.....	74
4-1-2 L'information et la formation sur le chargement.....	75
4-2 Principes de management.....	75
4-2-1 Culture d'entreprise.....	75
4-2-2 Management actuel.....	76
Chapitre II- PROPOSITIONS, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS DIVERSES.....	77
Section 1 : Propositions sur l'aspect opérationnel.....	77
1-1 Le système d'entretien.....	77
1-1-1 L'accueil et le démarrage.....	81
1-1-2 Le rappel des missions et des activités.....	81
1-1-3 Le bilan et l'analyse des réalisations.....	81
1-1-4 L'élaboration d'un plan d'actions.....	82
1-1-5 Archivage des fiches d'entretien.....	84
1-1-6 Authentification des résultats d'évaluation.....	84
1-2 Formulation de nouveaux principes de management.....	84
1-2-1 Orientation vers une nouvelle culture.....	84
1-2-2 Introduction du management participatif.....	85
1-2-3 La gestion par objectif.....	86
a) Objectif organisationnels.....	88
b) Objectifs psychologiques.....	88
c) Objectifs de développement.....	88
d) Objectifs techniques.....	88



Section 2 : Les impacts possibles suite à l'amélioration du nouveau système d'évaluation.....	91
2-1 Les impacts liés aux besoins des Autorités de la Banque Centrale.....	91
2-2 Les impacts liés aux besoins des évalués.....	91
2-3 Autres impacts.....	93
3-3-1 Impacts d'ordre relationnel.....	93
3-3-2 Impacts d'ordre informationnel.....	93
Section 3 : Perspectives d'évolution.....	93
3-1 Evaluation par les tests pour les employés.....	94
3-1-1 Les tests d'aptitudes.....	94
3-1-2 Les tests de personnalité.....	95
3-2 L'application de l'auto-évaluation.....	95
3-3 La mise en place d'un système d'évaluation collective.....	96
3-4 La mise en place d'un projet de remise à niveau dans le cadre socio-professionnel.....	96
a) Champ d'action.....	96
b) Objectif du projet.....	97
c) Résultats attendus.....	97
d) Stratégies.....	97
e) Activités.....	97

CONCLUSION.....	100
-----------------	-----

BIBLIOGRAPHIE	
---------------	--

Nom : ANDRIANADISON

Prénoms : Miandrasoa Tsimanirihaina

Thème : Evaluation du système de gestion des ressources humaines de la  
Banque Centrale de Madagascar.

Encadreur pédagogique : Professeur ANDRIANALY Saholiniaina

Nombre de pages : 100

Nombre de tableaux : 19

Nombre de figures : 9

Adresse de l'auteur : Immeuble CENAM 67 Ha Sud, Antananarivo 101

Numéro de téléphone : 034 01 936 36

Courrier électronique : [andrianadison@yahoo.fr](mailto:andrianadison@yahoo.fr)