



Le management stratégique des compétences : Quel modèle pour la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG) ?

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER2 SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL
(M2MSO)

Présenté et soutenu publiquement le jeudi, 16 juillet 2020 par

Adama BERETE

Les membres de Jury :

- DJIM DOUMBE DAMBA (Président)
- Frédéric TRAORE : membre-examineur
- Alexis BOURGOU : membre-examineur

Promotion [2018/2019]

Sommaire

Dédicace	III
Remerciements	IV
Sigles	V
Résumé	VI
Abstract	VII
Introduction	8
Hypothèses et objectifs du travail	10
1- Hypothèses	10
2- Objectifs	10
Chapitre I : Matériels de travail.....	11
Section 1.1 : Compétences et son acquisition	11
Section 1.2 : Compétences et leurs moyens de conservation	15
Chapitre2 : Méthode de travail.....	18
Section 2.1: Aperçu de la BCRG et état des lieux de son management des compétences	18
Section 2.2 : exploitation des données collectées	20
Chapitre 3 : Résultats des travaux	21
Section 3.1 : insuffisances dans le processus d’acquisitions des compétences	22
Section 3.2 : insuffisances dans les techniques de maintien des compétences	25
Section 3.3 : prédisposition du personnel à partager ses savoirs	27
Chapitre 4 : Discussion et analyses	29
Section 4.1 : Acquisition des compétences au sein de la BCRG	29
Section 4.2 : Techniques de conservation des compétences	30
Section 4.3 : Etat d’esprit du personnel à partager ses compétences	30
Recommandations	31
Conclusion et perspectives	33
Bibliographie	35
Annexes :	37

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes défunts père et grand frère (Doussou-Mory et Mamady).

Je dédie particulièrement ce travail à ma mère (Massangué FOFANA), à mon épouse (Manima DORE) et à mes enfants.

Remerciements

Nous remercions tout le staff de l'Institut International d'ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE) de Burkina FASO, pour la qualité de formation qui nous a été enseignée pendant ce cursus..

Aussi, nous remercions les Autorités de la Banque Centrale de la République de Guinée, de nous avoir accordé le temps nécessaire pour suivre cette formation et nous facilité l'accès aux informations indispensables à la rédaction de ce mémoire.

Nous adressons aussi nos sincères remerciements à notre hiérarchie pour leur soutien intellectuel et leur empathique au cours de cette formation. Nous voulons nommer M. Diarafou BAH (Auditeur Général), M Mohamed KABA (Directeur de la Surveillances de Risques), M. Yaya CONDE (Chef Service Analyse et Consolidation des Risques) et M. Zaou KALIVOGUI (Chef Service de la Sécurité de Systèmes d'Information).

Pour leurs conseils, nous remercions M. Ibrahima Sory TOURE (Chef Services Audit des Services Centraux) et M. Alpha Oumar Foly DIALLO (auditeur).

Aussi, que la Directrice de la Formation et du Renforcement des Capacités de la BCRG (Madame Raguiata BAH) et tout son staff trouvent ici l'expression de notre gratitude, pour les efforts fournis pour la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions également le personnel de la BCRG pour leur collaboration et compréhension pendant nos enquêtes.

Enfin, pour leur soutien et encouragement, nous tenons à remercier nos amis et famille.

Sigles

- AGEFOS : Association de Gestion des Fonds de Formation des Salariés.
- BCRG : La Banque Centrale de République de Guinée.
- CNFP : Centre National de la Formation Professionnelle.
- CNSS : Caisse Nationale de la Sécurité Sociale.
- DGES : Direction Générale des Etudes et des Statistiques.
- DDA : Direction de la Documentation et des Archives
- DFRC : Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités.
- DRH : Direction des Ressources Humaines.
- 2ie : Institut International d'ingénierie de l'Eau et de l'Environnement.
- IFP : Institut de Formation Professionnelle.
- ISO : International Organization for Standardization (en Français : Organisation Internationale de Normalisation)
- INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
- OMM : Organisation métrologie Mondiale.
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.
- PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnementale et légale.
- PME : Petites et Moyennes entreprises
- SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats.

Résumé

Le capital humain est l'un des éléments importants dans la vie des entreprises et des institutions. La valeur de ce capital est fonction des compétences qu'ont les employés au sein de l'entreprise. Ces compétences sont l'objet d'une amélioration continue par un management proactif.

Dans le souci d'améliorer le management des compétences du personnel de la Banque Centrale de la République de Guinée (B.C.R.G), nous avons fait des propositions aux Autorités de la Banque. Ces propositions sont les fruits de la revue de la littérature sur le concept des compétences et de nos constats issus des investigations réalisées auprès d'une partie de salariés de la B.C.R.G.

La revue de littérature nous a permis de constater que « la compétence » est diversement appréhendée par les auteurs. Toutefois, ils sont unanimes que les compétences doivent être convenablement gérées par les entreprises pour leur permettre d'être en adéquation avec leur environnement.

Le résultat de l'analyse des réponses de nos enquêtes reçues de 29% des cadres de la BCRG et l'exploitation des textes en matière de renforcement des capacités et de la gestion de ses ressources est révélateur : l'absence des objectifs stratégiques sur lesquels doivent s'aligner les actions d'acquisitions des compétences, le faible taux de mobilité du personnel, l'absence d'une politique de motivation, la prédisposition des cadres à partager leurs savoirs autres, la confiance en soi chez les cadres.

Toutefois, nous sommes conscients que nos propositions sont loin d'être exhaustives. D'autres actions d'amélioration pourront être menées.

Mots clés :

1. Management Des Compétences ;
2. Mobilité,
3. Motivation,
4. Objectifs Stratégiques,
5. Objectifs Spécifiques

Abstract

Human capital is one of the important elements in the companies and institutions life. The value of this capital depends on the competences that employees have within the company. These competences are subject for continuous improvement by proactive management.

In order to improve the staff competences management in the Central Bank of the Republic of Guinea, we have made proposals to the Bank Authorities. These proposals are the fruit of a literature review on the competences subject and of our investigations carried out with 29% of Central Bank staff.

The review of the literature enabled us to note that " competences " are variously understood by the authors. But they are unanimous that the competences must be properly managed by companies for their adequacy with their environment.

The result of the analysis of our investigation and the use of the Central Bank texts on the capacity building and the management of its resources is revealing : the nonexistence of strategic objectives, non staff optimum exploitation, low mobility rate, absence of a motivation policy, employees predisposition to share their knowledge, self-confidence.

However, we are aware that our proposals are not exhaustives. Other improvement actions could be carried out.

Keywords :

1. Competences management ;
2. Mobility ;
3. Motivation ;
4. Strategic objectives ;
5. Specific objectives

Introduction

Avec la mondialisation, les organisations sont en perpétuelle mutation. Pour y faire face, elles ont besoin de ressources humaines qualifiées. La BCRG n'est pas en marge de cette réalité.

En effet, avec les différentes mutations, la BCRG a lancé un vaste chantier de modernisation de son système d'information. Ainsi, elle a procédé à l'acquisition de nouveaux logiciels pour son système comptable et le Système National de Paiement. Elle vient d'entreprendre la mise en place d'un outil de gestion électronique des documents.

Ce nouvel environnement a créé de nouvelles situations en matière de management des savoirs de son capital humain.

Car, ces savoirs (comme les immeubles, meubles) peuvent se déprécier au fil du temps (Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement de l'OCDE, 1998, p.38).

Cette dépréciation est principalement due à l'inadéquation des savoirs de l'employé aux technologies utilisées ou à l'évolution des pratiques professionnelles du métier de l'employé.

C'est pourquoi, les entreprises qui veulent innover ou être en adéquation avec leur environnement cherchent toujours à augmenter la valeur de leur capital humain et trouve un moyen d'offrir de la formation à son personnel (Rova Rabemananjara et Chris Parsley, 2006, p.15). Cependant, la formation des employés expose souvent les entreprises et les institutions au risque de débauchage de son personnel. Pour retenir et mieux exploiter son capital humain, les entreprises et les organisations doivent mettre en place une stratégie.

Dans ce cadre, plusieurs recherches ont été menées. Parmi lesquelles on a : la compétence professionnelle, enjeu stratégique (CNPF, Tome-1 (1998), attirer et fidéliser les bonnes compétences (Benjamin Chaminade, 2e édition, 2006), favoriser la motivation au travail recueil de pratiques (Caisse nationale des Allocations familiales de Paris : édition octobre 2009), etc.

C'est pourquoi, la gestion du capital humain est l'un des champs de bataille de la BCRG. Ainsi, les autorités de la Banque ont mis en place deux structures, il s'agit de :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH), chargée de la gestion des carrières et de traitement du personnel.
- la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités (DFRC).

Malgré l'existence de ces deux directions à la BCRG, on constate les départs inexplicables et le recours aux consultants dans la réalisation de la majeure partie de ses projets.

En effet, à date 27 agents sont actuellement en situation d'abandon de poste, dont 7 agents d'encadrement (source : DRH de la BCRG).

Aussi, à titre d'exemple, l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédures et du Schéma Directeur de l'Informatique ont été toujours réalisés par des consultants, ce en dépit de plusieurs actions de formations suivies dans les domaines informatique et du contrôle par des cadres de la BCRG. Cette intervention des externes expose la Banque à des risques de divulgation des secrets professionnels et de dépendance aux externes.

Cette situation pourrait être principalement expliquée par :

- l'environnement de travail qui prévaut ;
- l'incohérence entre les actions de formations suivies par le personnel et la vision de Banque.

Face à cette problématique, nous nous demandons comment les compétences sont-elles acquises et maintenues à la BCRG ?

Cette question principale nous conduit aux sous-questions suivantes :

- de quelle manière les savoirs sont-ils acquis à la BCRG ?
- comment la BCRG retient-elle les savoirs acquis par son personnel ?
- quelles propositions d'améliorations pour le management des compétences à la BCRG ?

Nous chercherons à répondre à ces questions en cinq (05) étapes séquentielles :

- la revue de la littérature sur le management des compétences ;
- l'état des lieux de management des compétences à la BCRG ;
- l'analyse et discussion des résultats obtenus de l'état des lieux ;
- la formulation des recommandations ;
- le tirage d'une conclusion et projection des perspectives.

Hypothèses et objectifs du travail

Dans la recherche des réponses à nos questions d'étude, nous avons des hypothèses et des objectifs.

1- Hypothèses

Au vu de la problématique de notre recherche, nous nous sommes proposés trois hypothèses :

- l'hypothèse I : la BCRG n'a pas des 'objectifs stratégiques connus des employés sur lesquels sont alignées les actions d'acquisitions de compétences en son sein ;
- l'hypothèse II : la BCRG n'a pas de politique de motivation et de maintien des compétences suffisante
- l'hypothèse III : les employés ont confiance en eux-mêmes et sont prédisposés à partager leurs savoirs aux autres au sein de la BCRG.

2- Objectifs

Afin de réduire les risques de l'Indépendance des tiers et de la fuite des secrets professionnels de la BCRG, nous essayerons de proposer principalement aux autorités de la BCRG un modèle de management des compétences leur permettant d'améliorer spécifiquement :

- ses canaux d'acquisition des compétences à la BCRG ;
- leurs techniques de maintien des savoirs au sein de la Banque.

Chapitre I : Matériels de travail

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons fait une revue de la littérature sur le management des compétences de façon générale (section 1.1) et état des lieux en matière de management des compétences à la BCRG (section 1.2).

Section 1.1 : Compétences et son acquisition

En vue de mieux cerner la notion de management des compétences, nous avons revu plusieurs recherches sur la notion des compétences (1.1.1), son acquisition (1.1.2) comme suit.

1.1.1. Notion des compétences :

La notion des compétences varie d'un auteur à un autre. Cette divergence est due non seulement à l'appréhension que fait chacun de la compétence, mais aussi aux domaines d'application. Ainsi, elles peuvent être juridiques (1.1.1.1) ou managériales (1.1.1.2).

1.1.1.1. Définition juridique des compétences :

Les compétences sont pour une autorité publique, l'aptitude légale à accomplir un acte ou à instruire et juger un procès. Pour un professionnel du droit, elle est la qualification technique permettant de remplir ses fonctions au mieux des intérêts dont il a la charge dans le respect des règles déontologiques (lexique des termes juridiques, Dalloz, 21 éditions, 2014, p.201),

1.1.1.2. Définition managériale des compétences :

Pour le Conseil national du patronat français (CNPF 1998, p.5), les compétences professionnelles sont une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, l'évaluer, la valider et la faire évoluer.

Elles sont aussi considérées comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être, au regard de ce qui est exigé pour chaque emploi (Djemai Lassoued, 14 février 2018, p.54).

Notre mémoire ne traite que les compétences managériales, qui s'acquièrent et se conservent.

1.1.2. Acquisition des compétences :

Dans cette rubrique, nous avons abordé le processus d'acquisition des compétences : l'analyse stratégique de l'organisation (1.1.2.1), l'identification des objectifs stratégiques (1.1.2.2), l'identification des compétences nécessaires à la réalisation des actions à mener (1.1.2.3) et termine par l'acquisition des compétences (1.1.2.4)..

1.1.2.1. Analyse stratégique de la structure

L'analyse stratégique d'une structure est de savoir d'une part si cette structure est adaptée à son environnement et d'autre part si la capacité de réponse de cette structure est adéquate en conséquence (Coulibaly Ben-Zan ,2013, p3-5),. Elle a pour outil essentiel le SWOT et PESTEL. Ainsi, l'analyse devrait comprendre une évaluation des éléments pouvant compromettre la mission de l'organisation ou mettre en cause la poursuite de certains objectifs (ministère du conseil exécutif du Québec, octobre 2018, p.16).

Pour réussir sa stratégie, l'analyse doit porter sur les quatre facteurs suivants : le sens donné aux actions de l'entreprise (la vertu), sa sphère de commandement, ses règles de fonctionnement et son environnement. Les trois premiers sont des facteurs internes à l'entreprise (Dominique Germain, 2013, p.26-28).

A- Analyse des facteurs externes (environnement) de l'entreprise

On entend ici par environnement, tout évènement (contexte), hors contrôle de l'entreprise, qui pourrait impacter positivement ou négativement son fonctionnement. Ce contexte externe peut être entre autres légal, politique, démographique, technologique, socio-culturel, économique (Strategor, 4e édition, p.33).

Dans ce diagnostic, on se sert d'outil comme le PESTEL qui est un acronyme anglais qui signifie les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et juridiques. Il est considéré comme complémentaire avec l'analyse SWOT (OMM-N° 1180, 2016, p.12).

A l'issue de ce diagnostic, il n'est retenu que les éléments du contexte dont les effets sont significatifs pour l'organisation (ministère du conseil exécutif du Québec, octobre 2018, p.15).

B- Analyse des facteurs internes (les moyens et l'organisation internes)

Afin de connaître la capacité de l'organisation, les dirigeants doivent analyser les forces, les faiblesses (diagnostic interne). Le diagnostic interne de capacité organisationnelle, consiste à jauger les forces et les faiblesses de l'organisation, ses possibilités et les contraintes qui pèsent sur ses activités (ministère du conseil exécutif du Québec, octobre 2018, p.16).

Au vu des résultats obtenus de l'analyse stratégique de l'entreprise, les objectifs stratégiques sont identifiés.

1.1.2.2. Identification des objectifs stratégiques

L'objectif stratégique d'une organisation reflète ses priorités dans sa recherche d'un équilibre entre la réalisation des buts (à long terme) et la réponse apportée aux réalités du moment indiquent ce que l'on veut particulièrement voir changer dans le domaine d'activité de

l'organisme. La définition des objectifs devrait commencer par un verbe à l'infinitif (OMM-N° 1180, 2016, p.23).

Pour que l'objectif produise ses effets escomptés, il doit être spécifique, mesurable, ambitieux, réalisable, fixé dans le temps. (Etat de Vaud, janvier 2002, p.1-5). Aussi, il faut qu'il soit cohérent (en harmonie) avec la vision stratégique de l'organisation.

La vision est la représentation de ce que l'organisation veut devenir. Elle lui indique le chemin à prendre entre le présent et l'avenir. Elle peut couvrir un futur souhaitable à moyen terme, ce qui correspond à la durée d'un plan stratégique, soit habituellement de trois à cinq ans. Elle peut aussi couvrir une période plus longue, soit de 10 ou 20 ans (ministère du conseil exécutif du Québec, octobre 2018, p.28). Elle est le point de départ de tout cadre stratégique (Coulibaly Ben-Zan, 2013, p9).

Une fois que les objectifs stratégiques sont cohérents avec la vision de l'organisation, ils sont déclinés en des objectifs opérationnels. La cohérence de ceux-ci avec les objectifs stratégiques doit être observée.

Pour atteindre les objectifs, on doit décrire des tâches à mener. Cela permet d'avoir une image claire et fidèle du travail que doit faire le salarié, des compétences qu'il doit posséder pour être performant et des conditions de travail. Il s'agit de lister des travaux à faire dans un temps fixé et sous certaines conditions (Benjamin Chaminade, 2006, p.76-77). Une fois les tâches sont identifiées, on passe à l'identification des compétences nécessaires à leur accomplissement.

1.1.2.3. Identification des compétences nécessaires à la réalisation des tâches

Afin de permettre à l'employé de s'acquitter de ses devoirs, il est incontournable de connaître l'adéquation de ses savoirs avec les tâches à réaliser. Cela se passe en deux étapes : l'identification claire des savoirs nécessaires pour l'accomplissement de chacune des tâches, puis le rapprochement des savoirs du salarié à ceux nécessaires en vue de dégager le gap à combler en termes de savoirs (Philippe Astier at, 2006, p.49).

Pour identifier les besoins en savoirs des employés, on peut utiliser l'une ou plusieurs méthodes à savoir : analyse stratégique de l'entreprise, approche par description des tâches à mener, recueil des besoins individuels de formation par le supérieur hiérarchique et/ ou analyse des dysfonctionnements ou incidents critiques. Les besoins en formation validés et réalisés doivent être évalués pour voir les résultats d'apprentissage et l'impact sur le poste de travail (IFP formations et conseils en personnel p.13-51).

Pour tirer le maximum de profit des actions des employés, nous optons l'identification basée sur la combinaison « analyse stratégique de l'entreprise » et « approche par description des tâches à mener »

1.1.2.4. Acquisition des compétences.

Faire acquérir de compétences par un salarié, c'est anticiper son évolution et l'aider à se révéler, en tenant compte de son âge, de sa situation familiale et de celle de l'entreprise (Benjamin Chaminade, 2010, p.208-9). Il se fait généralement par la formation (1.1.2.4.1) et par la mobilité du personnel (1.1.2.4.2)

1.1.2.4.1. Acquisition de compétence par la formation :

Une formation structurée passe par l'élaboration d'un plan de formation, qui regroupe l'ensemble des actions que l'employeur décide de programmer -sur une ou plusieurs années- pour développer les compétences des employés (AGEFOS PME, octobre 2017, p.2). Ce plan est fonction du besoin du salarié.

Pour identifier les éléments de compétence dont l'employé a besoin, il faut évaluer les composantes de ses compétences. En fonction du résultat obtenu des évaluations, les réponses appropriées sont mises œuvres.

1.1.2.4.2. Acquisition de compétence par la mobilité

La mobilité renvoie au changement dans le contenu ou la forme de l'emploi. Elle peut être externe (changer d'employeur). Elle peut aussi être une mobilité interne, qui consiste à changer de poste, voire de métier tout en restant dans la même structure. (Charline Tripet, 2016, p.1).

La mobilité interne peut être horizontale, qui est un changement qui ne modifie pas la position hiérarchique, la responsabilité et le salaire de l'employé. Elle peut être verticale qui change le niveau hiérarchique du salarié (DELABASSERUE Jérôme, 2013, p.21).

Ces changements, quand ils sont bien menés, permettent aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences. C'est pourquoi, la mobilité doit être organisée, l'employabilité doit être développée, et la relève doit être planifiée (Elisabeth Dorbes Lecoer, 2e édition, 2015, p.108-117) :

- a. Organisation de la mobilité : il s'agit essentiellement d'identifier l'ensemble des passerelles professionnelles envisageables entre les emplois et les métiers au sein de l'organisme. Ces trajectoires peuvent être le changement de poste tout en restant à l'intérieur du même emploi (mobilité horizontale), le changement d'emploi tout en restant à l'intérieur du même métier (mobilité verticale) et le changement de métier (reconversion professionnelle).

Les mobilités créent de la crainte parfois chez certains salariés. Une charte de mobilité permet d'apaiser en partie cette crainte.

- b. Développement de l'employabilité : pour qu'un salarié soit employable (compétences adéquates aux besoins de l'emploi), l'organisme doit créer chez lui un environnement de travail propice au développement de la connaissance de soi, de l'esprit d'initiative, de la capacité d'apprentissage et de la capacité de coopération.
- c. Planification de la relève : c'est une démarche qui vise à assurer la continuité du fonctionnement normal de l'organisme. Elle consiste à mettre en place un plan d'actions de succession nécessaires aux personnes qui occupent les postes qui influencent les activités opérationnelles ou les objectifs de l'organisme (postes clés) en cas de leur défaillance.

Pour réussir dans l'assurance de la relève, l'organisme doit identifier les postes en son sein, déterminer les compétences clés du postes nécessaires y afférents, identifier les prédisposés pour ces postes et développer les plans d'actions permettant à l'organisme de disposer permanemment les successeurs.

Section 1.2 : Compétences et leurs moyens de conservation

Une fois les compétences acquises par les employés, l'organisation doit les encadrer et les conserver. Les compétences pourraient être conservées par leurs transmissions (1.2.1) et par l'intéressement des employés (1.2.2).

1.2.1. Transmission des compétences :

Il y a au moins deux méthodes pour mieux transmettre des compétences : « Faire faire par l'apprenant » via le coaching et « faire avec l'apprenant » (Philippe Astier at, 2006, p.63).

- a. Faire faire par l'apprenant : selon Coulibaly Ben-Zan (2013, p28), faire faire par l'apprenant (coaching), c'est de préparer l'individu à se situer dans une perspective d'évolution et d'amélioration de ses performances avec l'aide d'un coach.
- b. Faire avec l'apprenant : il consiste à mener les tâches avec l'apprenant pour lui permettre d'acquérir et d'assimiler « l'expérience » de transmetteur (Philippe Astier at, 2006, p.64).

Toutefois, pour nous, le succès dans l'acquisition et la transmission des compétences dépend des savoirs de base, de la confiance en soi du transmetteur et du récepteur.

En effet, l'insuffisance de savoir de base est un obstacle majeur pour l'employabilité et l'acquisition des savoir-faire et savoirs-être. Selon les résultats d'une étude menée par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) de la France, 16 % des français,

âgés entre 18 et 65 ans et aptes à être sur le marché de l'emploi, éprouveraient des difficultés dans au moins un des domaines fondamentaux de l'écrit.

Par ailleurs, les mêmes résultats statistiques dénotent qu'une mauvaise maîtrise de l'écrit multiplie par 1,7 la probabilité pour un individu d'être inactif plutôt qu'actif. Ceux qui sont actifs perçoivent des salaires inférieurs aux personnes qui ne rencontrent pas de difficulté à l'écrit (Djemai Lassoued, 14 Février 2018, p39-40),

1.2.2. Intéressement des employés

Chaque employé aspire à un lendemain meilleur. Ce lendemain meilleur peut-être pécuniaire ou non. La recherche de cette amélioration pousse l'employé à quitter d'une entreprise à une autre.

Pour qu'une entreprise réduise le départ prématuré de ses employés compétents, l'entreprise doit assurer à ces derniers leurs aspirations par les outils de motivation. Parmi ces outils : on a l'accès aux informations de l'entreprise, la reconnaissance des valeurs intrinsèques, environnement du travail.

- a. l'accès aux informations de l'entreprise : un employé peut être motivé par son accès aux informations de l'entreprise. L'information est un puissant moteur de motivation. Un salarié bien informé sur l'entreprise dans laquelle il travaille, sur la vision, les missions et les objectifs poursuivis par celle-ci se sent davantage concerné que s'il n'en avait qu'une idée confuse. C'est pourquoi entretenir de « faux secrets » sur la vie de et le fonctionnement du service ou de l'entreprise est contre-productif (Frédéric TRAORE de la 2IE, p.31).

L'information ne doit pas porter uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Elle doit être transparente. C'est cette transparence qui va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. Au contraire si la direction est floue dans ses informations, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver (Laura Mucha, 3 Déc. 2010, p.88).

- b. La reconnaissance des valeurs intrinsèques : la reconnaissance des efforts fournis par l'employé est l'un des facteurs de motivation. En effet, plusieurs directeurs d'entreprises savent que certaines personnes travaillent plus dur pour seulement mériter une certaine reconnaissance. Pour ces personnes, la moindre reconnaissance prouve leur valeur intrinsèque et qu'elles sont spéciales. C'est pourquoi certains organismes prennent soin de reconnaître tout exploit, du plus grand au plus petit (Jim Rohn, 2015, p.39-40). La

reconnaissance des salariés, permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés (Laura Mucha, 3 Déc. 2010, p.89).

Contenu du travail : d'après Laura Mucha (3 Déc. 2010, p.21), H. Herzberg souligne que les employés ont des besoins d'estime et de développement de soi au travail. Pour satisfaire ces besoins, l'organisation de travail doit procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour les salariés.

- c. L'environnement du travail : Il s'agit de tout ce qui est fait pour que les salariés soient dans un environnement de travail agréable : l'espace, la décoration, l'aération du lieu de travail, les outils de travail, climat social, le respect de la vie privée, du choix culturel et religieux, etc.

Par exemple, pour fidéliser son personnel tout en gagnant de l'argent, « Google se préoccupe tout particulièrement du confort de ses salariés, chaque étage étant décoré suivant une thématique : plage, jungle, football. Les employés sont encouragés à s'y rendre dès qu'ils en ressentent le besoin. Dans ce bâtiment, on y trouve également des salles de jeux, de massage, des pièces de relaxation avec de la musique, des saunas, un coiffeur ou encore une garderie pour enfants.

Cependant, même si certains salariés de Google admettent qu'il y a beaucoup de travail et de pression, ces conditions de travail atypiques rendraient difficile pour eux d'envisager d'aller travailler ailleurs ». (Laura Mucha ,3 Déc. 2010, p.30-31).

Chapitre2 : Méthode de travail

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons fait un aperçu et état des lieux du management des compétences à la BCRG (section 2.1) et exploité les données collectées afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses (section 2.2).

Section 2.1: Aperçu de la BCRG et état des lieux de son management des compétences

Dans lignes qui suivent, nous avons exposé un aperçu de la BCRG (2.1.1) et avons fait un état des lieux du management des compétences en son sein (2.1.2).

2.1.1. Aperçu de la BCRG

Après l'accession de la République de Guinée à son indépendance en 1958, plusieurs décisions ont été prises dans le cadre de la réforme économique (cf. agenda 2020 de la BCRG) :.. Parmi ces décisions on a la création de la Banque de la République de Guinée (BRG) par l'Ordonnance n°009 /PRG du 29 février 1960. A cet établissement public, doté d'un capital social de 500 millions de Francs guinéens banque, les activités de la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest ont été transférées. Aussi, en 1961 la Banque Centrale de Guinée (BCG) a été créée.

De 1961 à nos jours, la BCRG a subi plusieurs mutations. Ces changements sont d'ordre organisationnel et de modernisation.

a. Mutations organisationnelles :

- 1961 : création de la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG).
- 1980-1985 : rattachement de l'Institut d'émission à la Présidence de République en. Ainsi, la B.C.R.G et les banques spécialisées se retrouvent face à l'Institut d'émission dépendant directement de la Présidence de la République. En 1986, BCRG a été placée sous la tutelle de la Présidence.
- 2009- : la BCRG a son autonomie financière. En 2014, l'entrée d'experts indépendants dans sa gouvernance .

A date, la BCRG compte un Gouverneur et deux vice-gouverneurs nommés par le Président de la République.

Aussi, elle a huit (8) directions Générales, des conseillers du cabinet, vingt-huit (28) directions, un (1) assistant de Monsieur le Gouverneur, cinq (5) cellules aux Siège et cinq (5) agences dans les régions administratives (annexe n°1 : organigramme de la BCRG).

b. Modernisation

Comme toute institution, la Banque Centrale de la République de Guinée ne vit pas en huis-clos. Cette ouverture au monde extérieur exige sa conformité avec son environnement.

Dans le cadre cette adaptation perpétuelle, les Autorités de la BCRG ont réalisé d'importants investissements en collaboration avec les partenaires financiers de la Guinée.

Parmi ces réalisations, on a l'implémentation de SYSCO BCRG (Oracle), Terminos 24 (T24), la mise en réseau de toutes les Agences avec le Siège de la Banque et la dématérialisation en grande partie de la compensation par le biais du Système National de Paiements (SNP).

Ces différents changements nécessitent l'existence d'un personnel qualifié. Afin de répondre à cette exigence, la BCRG a mis en place un dispositif de management des compétences de ses ressources humaines.

2.1.2. Etat des lieux du management des compétences à la BCRG

Afin d'avoir d'amples données sur le management des compétences à la BCRG, suivants :

- a. les informations générales sur le personnel sondé. Il s'agit de leur grade, fonction, niveau d'instruction, spécialité, autres diplômes, et langue étrangère parlée et écrites, autre que le français ;
- b. la fréquentation de la bibliothèque de la BCRG ;
- c. la mobilité au cours de ces dix (10) dernières années (2009-2019) ;
- d. le contenu des tâches exécutées ;
- e. l'attitude du personnel pendant l'exécution des tâches ;
- f. L'existence ou non des objectifs stratégiques et opérationnels à la BCRG ;
- g. la prédisposition à partager les savoirs aux autres ;
- h. les facteurs de motivation du personnel

Sur les 50% sondés, seuls 29% ont répondu (annexe n°2 : résultats d'enquêtes auprès des 29% cadres de la BCRG).

Aussi, nous nous sommes entretenus avec certains cadres des Directions des Ressources Humaines (DRH), de la Documentation et des Archives (DDA) et de la Formation et du Renforcement des Capacités (DFRC).

Avec quelques cadres de la DRH, l'entretien a porté essentiellement sur l'existence probable d'une vision claire sur les carrières du personnel, des mesures permettant de retenir des

compétences au sein de la BCRG. Ajouté à cela, nous avons exploité le statut du personnel de la BCRG.

Pour la Direction de la Documentation et des Archives (DDA), les échanges ont porté sur le fonctionnement de la bibliothèque de la BCRG, en ce qui concerne les ouvrages, la politique d'incitation à la fréquentation.

En ce qui concerne la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités (DFRC), nous se sommes intéressés au processus d'élaboration de plan d'actions de formation du personnel. Ces échanges ont été complétés par l'exploitation de charte de formation de la BCRG et les rapports annuels de la Direction de 2017 à 2019.

Section 2.2 : exploitation des données collectées

Les données recueillies ont été classées en trois rubriques consignées dans le tableau ci-dessous.

N°	Rubriques	Contenus
1	Le processus d'acquisition des compétences à la BCRG	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence ou non des objectifs stratégiques et opérationnels à la BCRG ; - La fréquentation de la bibliothèque de la BCRG ; - La mobilité au cours de ces dix (10) dernières années (2009-2019) ; - Les données reçues de la DFRC et de la DDA.
2	Les moyens de maintien des compétences au sein de la BCRG	<ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs de motivation qui espérés par le personnel ; - Le résultat des entretiens avec des cadres de la DRH .
3	La prédisposition du personnel à partager les savoirs	<ul style="list-style-type: none"> - Les informations générales sur le personnel sondé ; - Le contenu des tâches exécutées - L'avis du personnel du partage des savoirs aux autres.

Après cette classification, nous avons exploité ces données. A l'issue de cette exploitation, nous avons abouti à des résultats qui ont été discutés et analysés, suivis des recommandations.

Chapitre 3 : Résultats des travaux

L'exploitation des données collectées nous permis de ressortir des insuffisances dans le processus d'acquisition des compétences à la BCRG (section 3.1), des insuffisances des techniques de maintien des compétences (section 3.2) et la prédisposition du personnel à partager les savoirs (section 3.3). La synthèse est consignée dans le tableau ci-dessous

Tab.1 : synthèse de l'analyse SWOT du management des compétences à la BCRG					
ANALYSE INTERNE	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FORCES</th> <th>FAIBLESSES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'une direction de la formation ; - L'existence des mesures incitatives aux formations diplômantes ; - L'existence d'une bibliothèque dotée de 1434 ouvrages dans diverses spécialités ; - L'existence de prise en charge médicale ; - L'existence des assistances sociales ; </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Le non alignement des actions de formation sur des objectifs ; - L'insuffisance de la politique de valorisation des diplômes obtenus pendant la carrière à la BCRG ; - L'absence d'une politique formalisée de mobilité (verticale et horizontale) ; - L'absence d'une politique incitative à la lecture et la recherche ; - L'absence d'une politique de reconnaissance publique des efforts intrinsèque du personnel ; - La préséance dans la prise de parole pendant les réunions ; - Le manque de visibilité sur les aires des carrières </td> </tr> </tbody> </table>	FORCES	FAIBLESSES	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'une direction de la formation ; - L'existence des mesures incitatives aux formations diplômantes ; - L'existence d'une bibliothèque dotée de 1434 ouvrages dans diverses spécialités ; - L'existence de prise en charge médicale ; - L'existence des assistances sociales ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le non alignement des actions de formation sur des objectifs ; - L'insuffisance de la politique de valorisation des diplômes obtenus pendant la carrière à la BCRG ; - L'absence d'une politique formalisée de mobilité (verticale et horizontale) ; - L'absence d'une politique incitative à la lecture et la recherche ; - L'absence d'une politique de reconnaissance publique des efforts intrinsèque du personnel ; - La préséance dans la prise de parole pendant les réunions ; - Le manque de visibilité sur les aires des carrières
	FORCES	FAIBLESSES			
<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'une direction de la formation ; - L'existence des mesures incitatives aux formations diplômantes ; - L'existence d'une bibliothèque dotée de 1434 ouvrages dans diverses spécialités ; - L'existence de prise en charge médicale ; - L'existence des assistances sociales ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le non alignement des actions de formation sur des objectifs ; - L'insuffisance de la politique de valorisation des diplômes obtenus pendant la carrière à la BCRG ; - L'absence d'une politique formalisée de mobilité (verticale et horizontale) ; - L'absence d'une politique incitative à la lecture et la recherche ; - L'absence d'une politique de reconnaissance publique des efforts intrinsèque du personnel ; - La préséance dans la prise de parole pendant les réunions ; - Le manque de visibilité sur les aires des carrières 				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>OPPORTUNITES</th> <th>MENACES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Prédilection de plus de 80 % cadres sondés à transmettre leurs savoirs aux autres ; - Obtention de deux (2) masters par au moins 20% des cadres sondés ; - Connaissance de l'Anglais chez au moins 76% des cadres sondés avec différents niveaux : débutant (30%), intermédiaire (39%) et performant (7%). </td> <td> <p>Souhait de plus de 64% des cadres sondés de changer de poste afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser leurs savoirs, - Acquérir de nouvelles expériences ; et - Avoir plus de responsabilisés. </td> </tr> </tbody> </table>	OPPORTUNITES	MENACES	<ul style="list-style-type: none"> - Prédilection de plus de 80 % cadres sondés à transmettre leurs savoirs aux autres ; - Obtention de deux (2) masters par au moins 20% des cadres sondés ; - Connaissance de l'Anglais chez au moins 76% des cadres sondés avec différents niveaux : débutant (30%), intermédiaire (39%) et performant (7%). 	<p>Souhait de plus de 64% des cadres sondés de changer de poste afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser leurs savoirs, - Acquérir de nouvelles expériences ; et - Avoir plus de responsabilisés. 	
OPPORTUNITES	MENACES				
<ul style="list-style-type: none"> - Prédilection de plus de 80 % cadres sondés à transmettre leurs savoirs aux autres ; - Obtention de deux (2) masters par au moins 20% des cadres sondés ; - Connaissance de l'Anglais chez au moins 76% des cadres sondés avec différents niveaux : débutant (30%), intermédiaire (39%) et performant (7%). 	<p>Souhait de plus de 64% des cadres sondés de changer de poste afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser leurs savoirs, - Acquérir de nouvelles expériences ; et - Avoir plus de responsabilisés. 				
ANALYSE EXTERNE					

Section 3.1 : insuffisances dans le processus d'acquisitions des compétences

A la BCRG, la formation par tiers (3.1.1) et l'autoformation (3.1.2) sont les canaux d'acquisition des compétences.

3.1.1. La formation par tiers

la formation est l'un des moyens utilisés pour faire acquérir des compétences au personnel de la BCRG. Elle est encadrée par une lettre d'orientations annuelles (indiquant les domaines de formation) d'une part, et par une charte d'autre part.

La charte décrit la politique qui consiste essentiellement à préparer les compétences répondant aux besoins de la Banque (la BCRG, 23 juin 2016 ; p4-5).

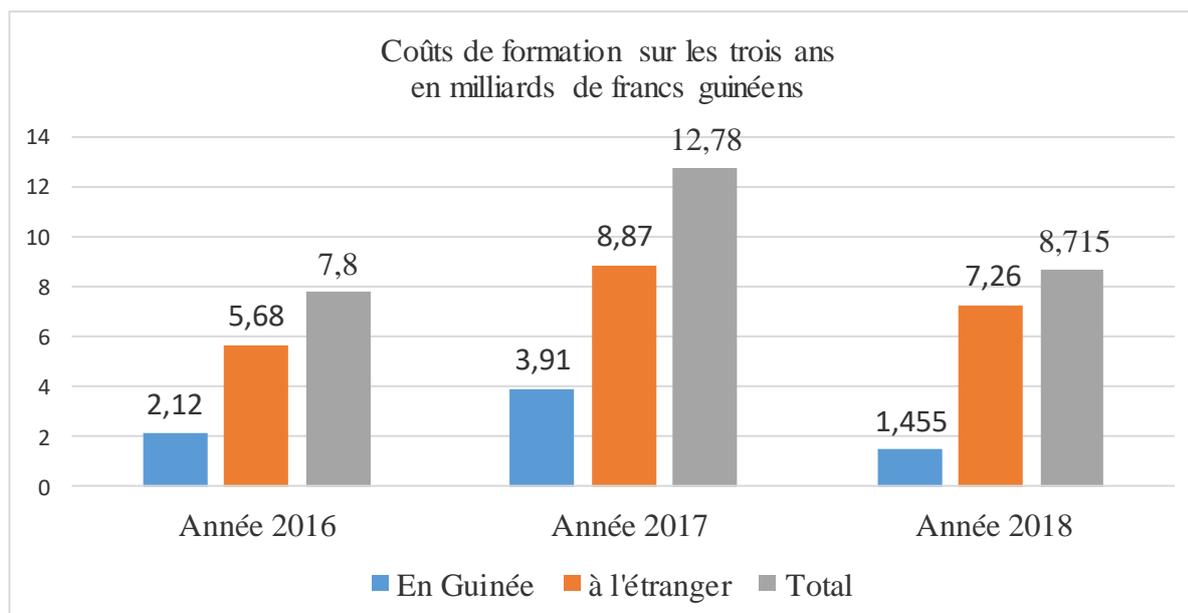
Les différentes formations font l'objet d'une programmation annuelle. Cette programmation passe par le recueil des besoins individuels et collectifs en formation (Cf. annexes n° 3 et 4). Ces besoins sont hiérarchisés puis validés par le Cabinet pour sa réalisation. La hiérarchisation et l'arbitrage se font comme sui (La BCRG, 23 juin 2016 ; p14-15).

Tableau N° 2 : priorisation des besoins en formation							
N°	Critères d'appréciation	de Type formation	du Echéance besoin	du Origine besoin	du Impact besoin	compétences nécessaires disponibles	Echelle retenue
1	Adaptation immédiate= 3						
	Adaptation à l'évolution des métiers =2						
	Développement des qualifications=1						
2	< 6 mois =3						
	Entre 6 et 12 mois =2						
	> 12 mois= 1						
3	Collectif= 3						
	Individuel= 2						
	Personnel =1						
4	Très= 3						
	Moyen = 2						
	Peu = 1						
5	< 30% = 3						
	Entre 30% et 50 % = 2						
	> 50% = 1						
Total							

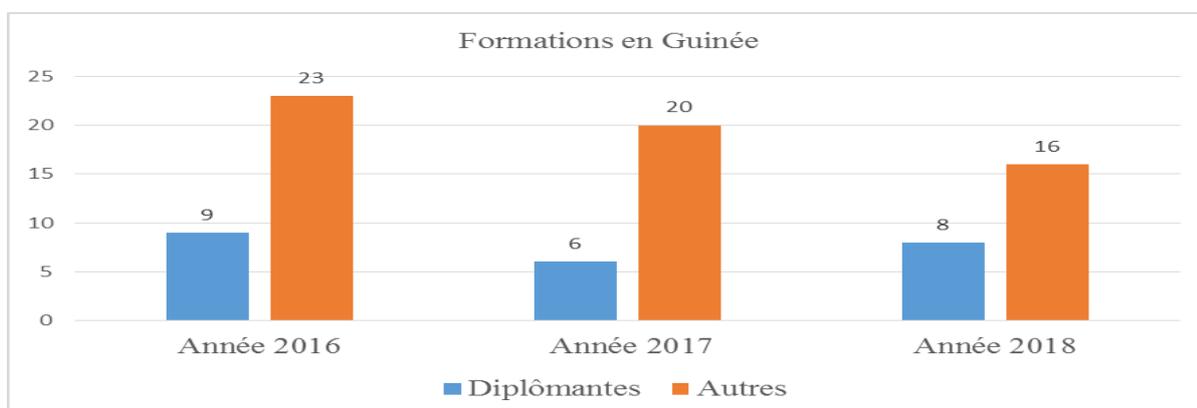
Une fois les formations priorisées, un projet de formation budgétisé est élaboré et présenté au Comité Pédagogique pour examen au mois de décembre. Après avoir pris en compte les observations du Comité, le projet est soumis à Monsieur le Gouverneur pour validation au mois de janvier de l'année concernée. Ensuite il est diffusé aux Directeurs Généraux de la Banque.

Dès sa validation, les plans d'actions retenus deviennent exécutoires par la DFRC.

A ce titre, entre 2016 et 2018 par exemple, le coût de la formation livresque s'élève à vingt-neuf milliards deux cent quatre-vingt-quinze millions de francs guinéens (29,295 milliards). (Fig. n° 1).

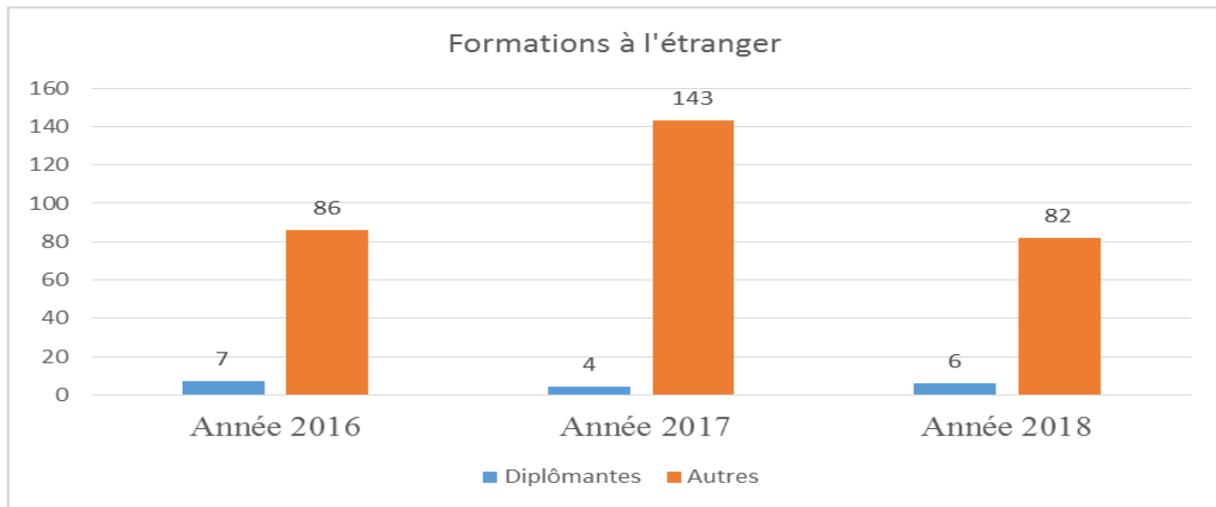


Pour les formations en Guinée, de 2016 à 2018, sept milliards quatre cent quatre-vingt-cinq millions de francs guinéens (7,485 milliards) ont été utilisés pour financer vingt-trois (23) formations diplômantes et cinquante-neuf (59) autres actions de formations (rapports annuels de la DFRC de 2016-2018). (Fig.2)

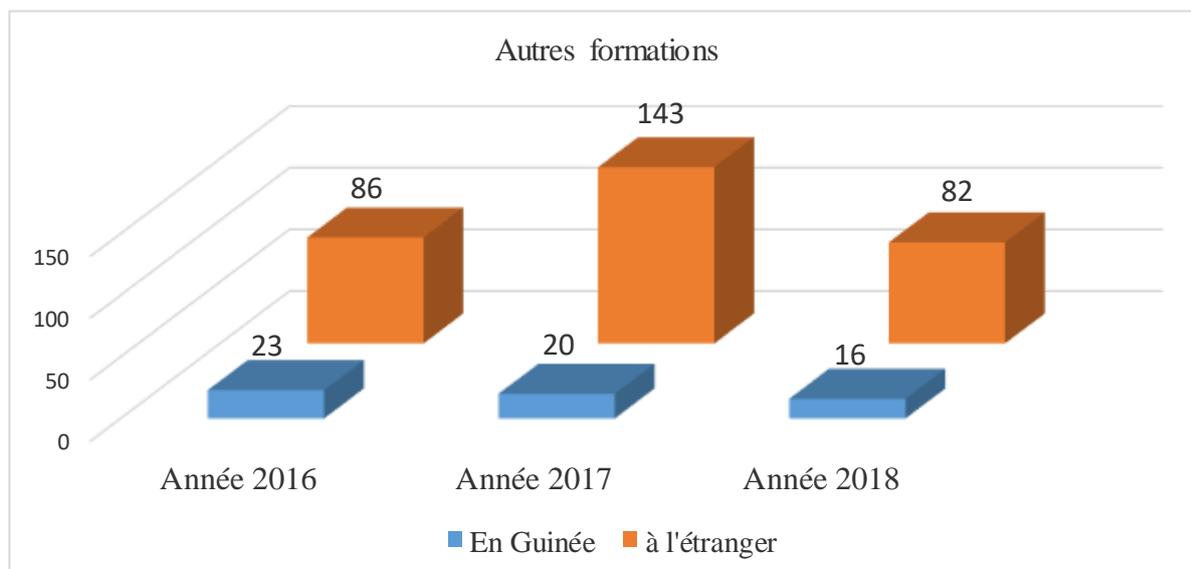


Pour les formations à l'étranger entre 2016 et 2018, vingt-un milliard, quatre-vingt-un millions de francs guinéens (21,81 milliards) ont financé dix-sept (17) formations diplômantes et trois

cent onze (311) autres actions de formation, soit 191% des coûts de formations en Guinée pour la même période (les mêmes rapports annuels de la DFRC). (Fig.3)



Cette hausse s'explique essentiellement par une augmentation de participations aux séminaires, conférences à l'étranger (fig.4).



3.1.2. Acquisitions des éléments de compétences par la Lecture (autoformation)

Parallèlement aux formations programmées, la Banque a mis à la disposition de son personnel une bibliothèque. Elle est gérée par la Direction de la Documentation et des Archives (DDA), qui est l'une des Directions de la Direction Générale des Etudes et des Statistiques (DGES).

La bibliothèque a une salle de lecture de 12 places et 1434 ouvrages. La plupart de ces ouvrages sont issus des besoins exprimés par le personnel.

Cependant, la bibliothèque a un taux de fréquentation de 22%. Cela serait dû en grande partie à l'existence de version électronique des ouvrages en ligne (38%) et manque du temps (23%).

Toutefois, aucun de ces deux canaux d'acquisition des compétences n'est aligné sur des objectifs stratégiques et opérationnels, de surcroît sur des plans d'actions.. Ce non alignement pourrait s'expliquer par l'absence des objectifs stratégiques et opérationnels écrits et diffusés.

En effet, sur 29% de ceux qui sont dans la chaîne de la programmation de la BCRG, 63% ignorent leur existence des objectifs stratégiques, contre 37%. Sur les 37% qui affirment leur existence, 65% parlent de sa non diffusion.

Quant aux des objectifs opérationnels, 41% des cadres attestent n'avoir pas reçu des objectifs spécifiques contre 59%. Sur ces 59% des agents ayant reçu des objectifs spécifiques, 41% confirment n'avoir pas pris part à leur élaboration par la hiérarchie.

Aussi, la BCRG est dotée d'une bibliothèque d'une capacité de 12 place. Y se trouvent plus de 1434 ouvrages. Cependant, le taux de fréquentation annuel est de 22%.

En outre, à la BCRG, il n'existe pas une politique de mobilité formalisée du personnel.

En effet, sur les 29% des cadres sondés, 67% affirment de ne pas avoir bénéficié d'un changement de postes dans les dix (10) dernières années contre 33%. Sur les 33% qui ont bénéficié de changement de poste, 48% sont verticaux contre 52% horizontaux.

Section 3.2 : insuffisances dans les techniques de maintien des compétences

Pour conserver les compétences acquises en son sein, la BCRG utilise concomitamment deux techniques : incitation du personnel (3.2.1) et transfert des compétences (3.2.2).

3.2.1. Incitation du personnel

Afin de limiter le départ de son personnel compétent, la BCRG a mis en place une politique de valorisation des diplômes (3.2.1.1.), la prise en charge médicale (3.2.1.2), l'assistance sociale (3.2.1.3) et la caisse de retraite complémentaire (3.2.1.4).

3.2.1.1. Valorisation des diplômes

En plus de l'avancement statutaire, la BCRG a instauré la valorisation des diplômes obtenus pendant la carrière à la Banque par avancement en grade (la BCRG, 23 juin 2016, p.20).

Tab. 3 : grades bénéficiés suivant les diplômes			
N°	Grade avant le diplôme	Diplôme obtenu pendant la carrière la BCRG	Grade bénéficié
1	En deçà d'Agent de Maîtrise	Bac 2 du Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB)	Agent de Maîtrise

2	Agent de Maîtrise	Bac+4 de l'Institut Technique de Banque (ITB) du CFPB	Agent d'Encadrement
3	Agent d'Encadrement	Bac +5/6 : Master, Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS), Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA)	Chargé d'Etude
4	Chargé d'Etude	Doctorat/ PhD	Fondé de Pouvoirs

Dans ce cadre, vingt-huit (28) agents ont bénéficié ce type d'avancement entre 2016 et 2018 (Source : DRH de la BCRG).

3.2.1.2. Prise en charge médicale :

Pour assurer une meilleure santé à son personnel, la BCRG a accordé à tous ses agents et leurs ayants droit d'une prise en charge médicale.

Cette prise en charge concerne les frais d'hospitalisation, pharmaceutiques et les visites médicales. Elle est de deux types :

- 100 % pour l'hospitalisation sur place et à l'étranger, et les ordonnances établies lors des visites médicales de la médecine de travail.
- 80% pour les ordonnances et consultations ordinaires.

A titre d'illustration, les frais de prise en charge médicale, toutes catégories confondues, ont connu une hausse de 0.6% entre 2016 et 2018.

3.2.1.3. Assistances sociales

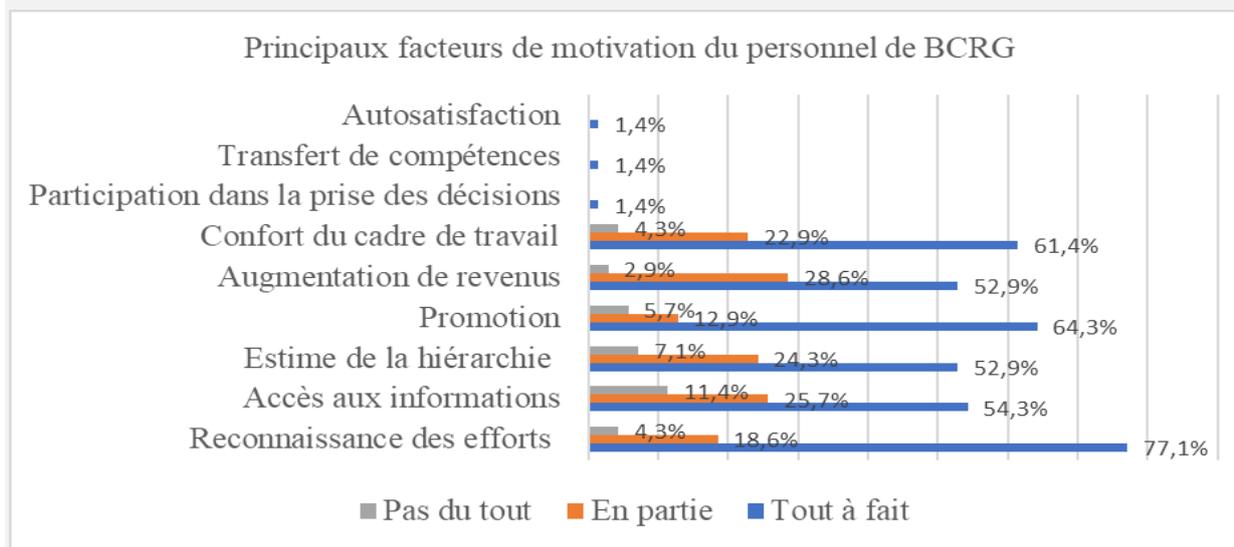
En plus de la prise en charge médicale, la Banque assiste financièrement et moralement son personnel dans les évènements sociaux : mariage, naissance et décès. Les assistances financières au personnel, toutes catégories confondues, ont enregistré une augmentation 57% entre en 2016 et 2018.

3.2.1.4. Caisse de retraite complémentaire

En plus de la pension perçue à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS), la Banque a instauré en 2013 une caisse de retraite complémentaire pour son personnel, qui permet aux retraités de percevoir chaque mois 50 % de leurs derniers salaires nets.

Pour en bénéficier, l'agent souscrit à cette caisse, ce qui permet de prélever chaque mois 10 % de son salaire jusqu'à sa retraite, contre 20% pour le patronat.

Cependant, nous avons constaté l'absence d'une politique de reconnaissance des efforts intrinsèques et individuels des agents. Tandis que 77% des cadres sondés placent la reconnaissance des efforts individuels en premier rang des facteurs de motivation, suivi de la promotion (64%).



Aussi, nous avons observé que les diplômes obtenus en deçà des grades ne sont pas valorisés

3.2.2. Transfert des compétences

A la BCRG, deux approches de transfert des compétences sont utilisées : coaching de la hiérarchie (3.2.2.1) et tenue des réunions (3.2.2.2).

3.2.2.1. Coaching de la hiérarchie

Cette approche s'observe par des conseils ou des corrections qu'apportent la hiérarchie pendant l'exécution des différentes tâches des agents de la BCRG. Ces conseils et corrections permettent aux agents et cadres de se perfectionner au fil du temps.

3.2.2.2. Tenue des réunions

A la BCRG, les réunions font partie des techniques de transfert mutuel des savoirs. Au cours de ces réunions, la parole est donnée à tous les participations sans exception aucun. L'intervention se fait par ordre de préséance (les Directeurs Généraux avant les Directeurs ainsi de suite).

Section 3.3 : prédisposition du personnel à partager ses savoirs

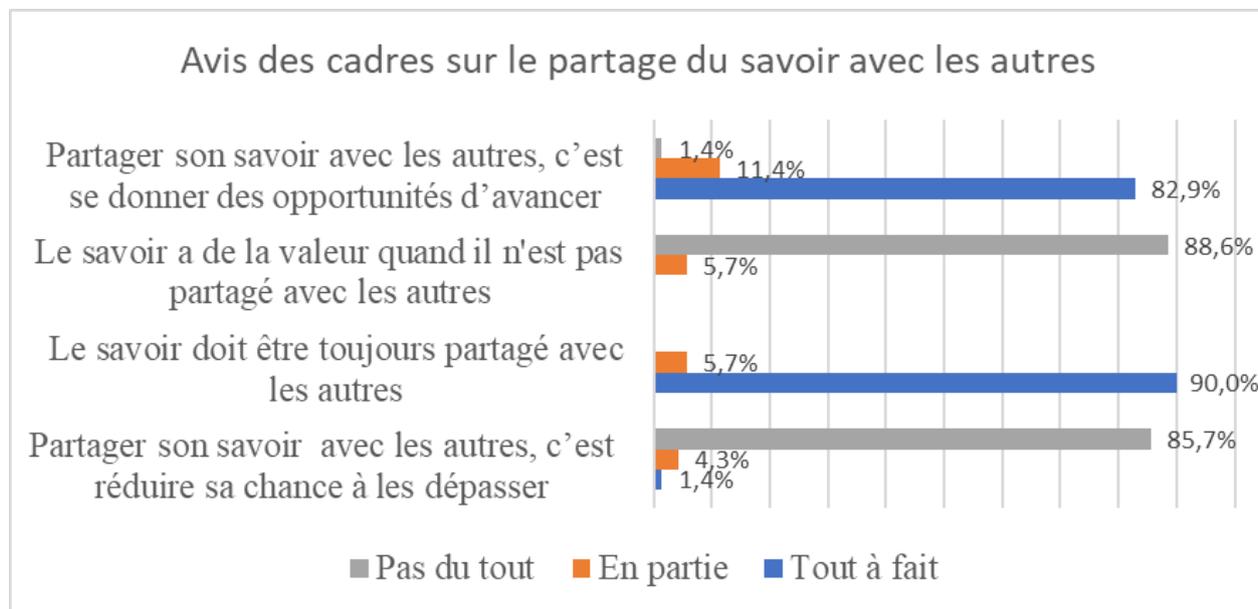
Le partage des savoirs aux autres est diversement apprécié par le personnel sondé.

En effet, plus de 80 % estiment que partager ses savoirs aux autres en milieu professionnel c'est de se donner des opportunités à avancer.

De même, plus 88% affirment que les savoirs n'ont de la valeur que lorsqu'ils sont partagés aux autres.

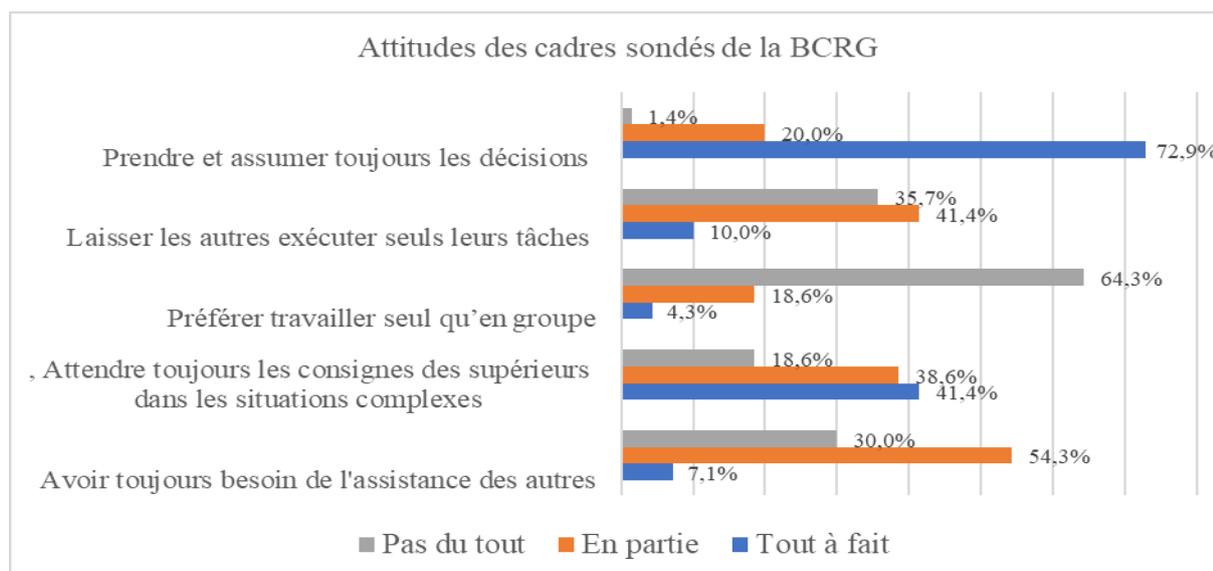
Aussi, 90% pensent le partage des savoirs ne doit pas avoir des exceptions dans les milieux professionnels.

Enfin, chez plus de 85 %, le partage des compétences aux collègues ne réduit la chance à les dépasser.



En plus de cette prédisposition, la majorité des cadres sondés ont confiance en eux-mêmes et préfèrent les travaux collégiaux.

En effet, plus de 72% du personnel enquêtés estiment être prêts à prendre des décisions et à s'assumer au cours de l'exécution de leurs tâches. Aussi, dans le cadre des travaux, plus de 64% préfèrent travailler en équipe.



Chapitre 4 : Discussion et analyses

Au sein de la BCRG, il existe des efforts en matière d'acquisition (section 4.1) des techniques de conservation des compétences en son sein (section 4.2) et un état d'esprit de partage des savoirs (section 4.3). Cependant, tous doivent être améliorés.

Section 4.1 : Acquisition des compétences au sein de la BCRG

Comme constaté ci-haut, certaines pratiques encours en matière d'acquisition des compétences sont à améliorer.

En effet, dans le cadre de l'identification des besoins en formation, l'une ou plusieurs méthodes suivantes être utilisées : analyse stratégique de l'entreprise, approche par description des tâches à mener, et/ ou analyse des dysfonctionnements ou incidents critiques (IFP p.13-51).

Toutefois, les besoins en formation doivent être liés aux tâches permettant d'atteinte les objectifs préalablement définis. Car, l'existence des objectifs est indispensable à la survie et au développement d'une organisation en général, et à l'élaboration d'un plan formation de son personnel en particulier, qui doit refléter les priorités de l'organisation dans sa recherche d'un équilibre entre la réalisation des buts (à long terme) et la réponse apportée aux réalités du moment (OMM-N° 1180, 2016, p.23).

Contrairement à cette pratique, à la BCRG, les expressions des besoins en formations diplômantes, séminaires et conférences ne sont pas alignées sur des objectifs stratégiques et opérationnels, de surcroit sur des plans d'actions.. Ce non alignement pourrait s'expliquer par l'absence des objectifs stratégiques et opérationnels écrits et diffusés.

Par ailleurs,, les fiches individuelles et collectives d'expressions des besoins en formations ne sont pas conforme à la charte de formation.

En effet, les fiches actuelles ne ressortent pas les différents types de formation mentionnés dans la charte de formation de la BCRG, en vigueur depuis 23 juin 2016.

Comme conséquence, la réalisation des actions de formation non nécessaires au quotidien de la direction bénéficiaire ou la non mise en œuvre des recommandations issues de certaines formations.

De même la dotation de la bibliothèque en des ouvrages à faible taux consultation (22%). Cette situation pourrait être corrigée par la mise en place d'une politique d'incitation à la recherche.

Cette politique pourrait consister à instaurer par exemple un concours interne de recherches de deux personnes au mois et sur les thèmes de réflexion dans les domaines d'intérêt de la Banque.

Ce concours pourrait réussir. Car 20% des cadres sondés ont au moins deux masters dans les domaines économique, comptable, bancaire etc. En plus de ce pourcentage, il y a de doctorants dans les mêmes domaines.

Section 4.2 : Techniques de conservation des compétences

Parmi les techniques de maintien des compétences à la BCRG, on a la politique de valorisation des diplômes.

Toutefois, la politique de la valorisation des diplômes doit être améliorée. Car elle n'encourage pas les agents à obtenir de diplômes en deçà de leurs grades.

En effet, suivant la charte de la formation, seuls les agents en deçà de grade « fondé de pouvoir » peuvent bénéficier d'un avancement en grade à la suite de l'obtention de diplôme issu d'une formation autorisée par Monsieur le Gouverneur.

Alors que dans le cadre de l'adaptation du personnel à de nouvel environnement de travail (formation de reconversion), un agent peut obtenir un diplôme en deçà de son grade.

Par ailleurs, la politique de reconnaissance des efforts intrinsèque de chaque agent n'existe pas à la BCRG. Or certains organismes prennent soin de reconnaître tout employé, du plus grand au plus petit (Jim Rohn, 2015, p.39-40) et la reconnaissance des salariés, permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés (Laura Mucha, 3 Déc. 2010, p.89).

En outre, l'une des méthodes de transfert des compétences au sein de la BCRG est la réunion.

Cependant, la prise de parole par ordre de préséance ne permet pas un transfert efficace des savoirs. En effet, en cas de divergence d'idée entre les agents et la hiérarchie, les agents n'osent pas contredire la hiérarchie.

Section 4.3 : Etat d'esprit du personnel à partager ses compétences

Malgré que plus 80% des cadres sondés sont prédisposés à partager leurs savoirs aux autres avec plus de 72% prêts à s'assumer et la détention de deux (2) masters par au moins 20%, les cadres ne sont pas mis à l'épreuve dans la réalisation exclusive de certains projets tel que l'élaboration et/ou la mise à jour les manuels de procédures et du schéma Directeur Informatique de la BCRG.

Aussi, il n'existe pas à la BCRG un environnement propice pour les échanges internes suscitant la créativité et l'émission des idées nouvelles chez le personnel.

En effet, contrairement à certaines banques centrales sœurs (Banque de France, Banque Al-Maghrib, Bundesbank, etc.) la BCRG ne dispose pas de centre de formation.

Recommandations

Dans le but de renforcer l'existant et de combler les vides en matière de management des compétences à la BCRG, il serait mieux :

1. de doter de la BCRG en des objectifs stratégiques écrits et diffusés, sur lesquels sont alignées les actions de formations du personnel. A cet effet, nous suggérons une méthode d'identification des besoins en formation basée sur les objectifs opérationnels (Cf. annexe n° 5 : Tableau d'identification de besoin individuel en formation) ;
2. d'adapter les fiches individuelles et consolidées de recueil des besoins en formation à la charte de la formation (Cf. annexe n° 6 et 7) ;
3. de prendre en compte la cohérence des actions de formations souhaitées par le bénéficiaire avec les tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs. A cet effet, nous proposons un tableau d'analyse (Annexe n°8 : Grille d'analyse de la cohérence des formations souhaitées) ;
4. de mettre en place une politique de mobilité (verticale et horizontale) du personnel. A cet effet nous proposons les métiers par pratiques professionnelles de la BCRG proposés (Cf. annexe n° 9) un guide de durée au poste (Cf. annexe n° 10) ;
5. de mettre en place des mesures incitatives à la recherche qui pourraient encourager le personnel à lire et augmenter le taux de fréquentation de la bibliothèque. A cet effet, nous proposons l'instauration d'un concours de recherches ;

Pour la réussite de ces concours, les thèmes doivent être choisis par la Banque et lancés chaque 1^{er} Mars pour une durée de 10 mois, soutenus devant des membres de jury chaque mois de février, afin de publier les résultats pendant la fête de la Monnaie nationale ;

Les lauréats de ces concours pourraient être récompensés par des médailles estampillées du logo de la BCRG, le numéraire et les satisfécits ;

6. de mettre en place une politique de reconnaissance publique des efforts individuels (Cf. annexe n° 11 : guide de reconnaissance des efforts individuels) ;
7. de prendre en compte les diplômes issus des formations de reconversion professionnelle. A cet effet, nous proposons l'avancement en un (1) échelon, ce qui va donner deux types d'avancement à la BCRG. Cela à condition que l'agent n'ait pas bénéficié d'avancement dû à l'obtention d'un diplôme pendant les trois (3) dernières années (Cf. annexe n° 12: modalité de valorisation des diplômes).

8. que l'ordre de prise de parole pendant les réunions soit renversé (du moins gradé au plus gradé) ;
9. en plus de la méthode ordinaire du partage explicite des savoirs existant (correction des notes et courriers, etc.), de mettre en place un serveur d'archives de résolution des problèmes et des innovations à la BCRG, compartimenté par Direction (annexe n°13 : mémoires des résolutions et d'innovations) ;
10. de doter la BCRG d'un centre de formation bancaire, animé par les cadres de la Banque dans les domaines de métier banque centrale et support, à l'image d'autres consœurs.

Conclusion et perspectives

Le Management du capital humain est indispensable pour pérennité et la stabilité d'une organisation. La BCRG n'est pas en reste de cette réalité.

L'un des volets de ce management, est l'acquisition des compétences au personnel et le maintien de celles-ci. Parmi les canaux d'acquisition des compétences, on la formation.

Pourque l'organisation tire profit cette formation, elle doit être alignée sur ses objectifs stratégiques et opérationnels. Aussi, les compétences acquises au sein de l'entreprises doivent être conservées et maintenues

Or, à la lumière des résultats obtenus de nos recherches, nous osons dire que les efforts ont été fournis par les Autorités de la Banque Centrale de République de Guinée dans le cadre de management des compétences de son personnel.

Cependant, pour que la BCRG tire le maximum de profit des sacrifices consentis, des améliorations doivent être apportées aux moyens d'acquisition des compétences et aux techniques de conservation de ces dernières..

En effet, la BCRG manque d'objectifs stratégiques et opérationnels écrits et diffusés en son sein. Or sans ces objectifs on ne saura espérer un bon plan d'acquisition des compétences permettant d'accompagner les autorités dans leurs efforts de modernisation de la Banque.

Aussi, elle n'a pas de politique formalisée de mobilité. Or, 64% des cadres sondés souhaitent changer de poste afin de valoriser leurs savoirs, d'acquérir d'expériences nouvelles et d'avoir plus de responsabilisés.

Malgré la dotation de la bibliothèque de 1434 ouvrages dans divers domaines, le taux de fréquentation ne dépasse pas 22%. Ce qui dénote l'inexistence d'une politique d'incitation à la lecture et la recherche.

Certes la BCRG a mis en place des mesures de motivation de son personnel. Cependant, ces mesures restent en grand partie pécuniaires.

En effet elle n'a aucune politique de reconnaissance publique des efforts individuels. Tandis que cette reconnaissance occupe le premier rang chez 77% des cadres sondés.

Aussi, la méthodologie du déroulement des réunions et des travaux et groupe ne favorise pas la transmission des savoirs en cas de divergence d'idées entre ces derniers et la hiérarchie. Alors que plus de 72,9% des cadres ont confiance en eux-mêmes et 64,3% préfèrent travailler en équipe. De même, plus de 90 % sont prédisposés à partager les savoirs aux autres.

De ce qui précède, la dotation de la BCRG en des objectifs stratégiques et opérationnels suffira-t-elle seule pour mieux orienter les actions d'acquisition des compétences ?

Aussi, une politique de reconnaissance publique des efforts individuels pourra-t-elle seule mieux motiver le personnel de la BCRG ?

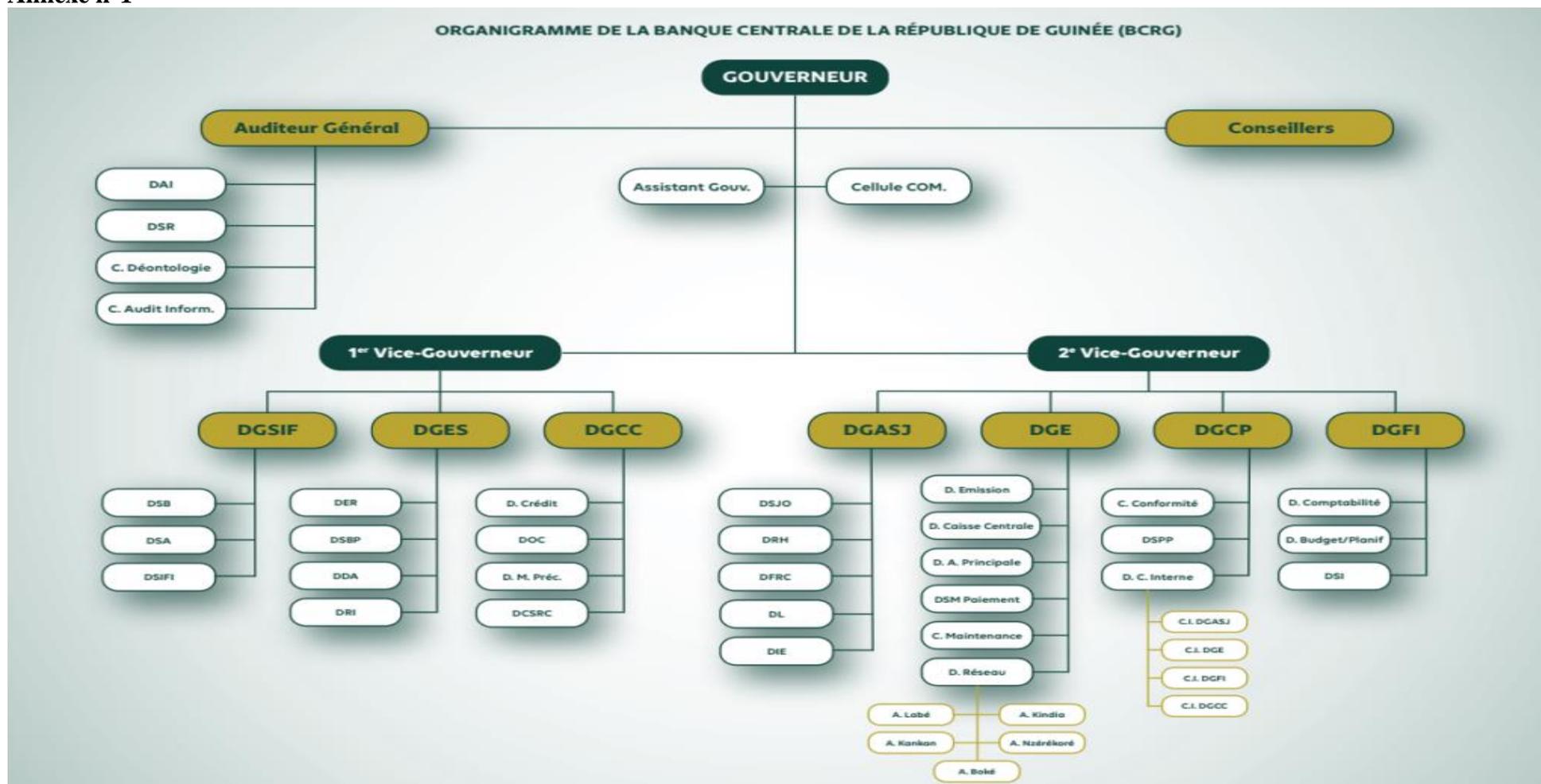
Des recherches supplémentaires pourraient nous aider à répondre à ces questions.

Bibliographie

1. Association de Gestion des Fonds de Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises ((octobre 2017) : Guide-Elaborer-plan-formation ;
2. Banque Centrale de la République de Guinée (23 juin 2016) : la charte de la formation;
3. Banque Centrale de la République de Guinée (2020) : Agenda ;
4. Benjamin Chaminade (2e édition, 2006) : Attirer et fidéliser les bonnes compétences ;
5. Caisse nationale des Allocations familiales de Paris (édition octobre 2009) : Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques ;
6. Charline Tripet (12 May 2016) : La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques ? Le cas des collectivités X et Y;
7. Conseil National du Patronat Français ((1998) : La compétence professionnelle, enjeu stratégique Tome-1 ;
8. COULIBALY Ber-Zan (2013): les outils de l'analyse stratégique de l'organisation de la 2IE
9. COULIBALY Ber-Zan (2013): Conduite du changement et gestion des risques;
10. Dalloz (21 éditions, 2014) : lexique des termes juridiques;
11. DELABASSERUE Jérôme (2013) : Le développement des compétences par la mobilité du personnel ;
12. Djemai Lassoued (14 Feb 2018): Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des « compétences d'employabilité durable ;
13. Dominique Germain (2013) : De l'art de la guerre à l'art de diriger ;
14. Etat de VAUD (2002) : guide de fixation des objectifs ;
15. Elisabeth Dorbes Lecoer (2015): gérer les compétences et les talents, 2e édition, ;
16. Frédéric TRAORE : Communication interne de l'entreprise (2iE) ;
17. IFP formations et conseils en personnel ;
18. Jim Rohn (2015: Stratégies de prospérité, ;
19. Laura Mucha (3 Déc. 2010) : La motivation des salariés et la performance dans les entreprises ;
20. Ministère du Conseil exécutif (Octobre 2008) : La planification stratégique au Gouvernement du Québec : Théorie et pratique;
21. Organisation de coopération et de développement économiques ((1998)) : Investir dans le capital humain;

22. Organisation Matéologie Mondiale ((N° 1180, 2016)) : Manuel de planification stratégique intégrée;
23. Philippe Astier et autres (26 Jun 2018) : Acquérir et transmettre des compétences ;
24. Rova Rabemananjara Chris Parsley (octobre 2006) : formation des employés, stratégies d'entreprises et pratiques de gestion de ressources humaines : étude selon la taille des entreprises ;
25. Stragor : Politique générale de l'entreprise (4^e édition) ;
26. <https://www.bcr-guinee.org/bcr/organigramme/>, consulté le 18 juillet 2020.

Annexes :
Annexe n°1



(Source : <https://www.bcr-guinee.org/bcr/organigramme/>)

Annexe n°2 : Résultats d'enquêtes auprès des 70 cadres de la BCRG

I- les informations générales

N°	Questions	Réponses
1	Votre grade	Directeur Général7 Directeur.....5 Sous-Directeur.....12 Fondé de pouvoir22 Chargé d'Etudes.....12 Agent d'Encadrement.....12 Autre (à préciser).....
2	Votre Fonction actuelle	Directeur Général.....4 Directeur8 Assistant du Directeur.....4 Chef Service.....25 Chef Section.....1 Agent..... <input type="checkbox"/>28
3	Niveau d'instruction de votre formation de base	Doctorat..... <input type="checkbox"/> 1 Master..... <input type="checkbox"/> 27 DEA..... <input type="checkbox"/> 4 DESS 1 Maîtrise..... <input type="checkbox"/> 34 Licence..... <input type="checkbox"/> 3
4	Le domaine de votre Formation de base	Economie <input type="checkbox"/> 23 Finance..... <input type="checkbox"/> 8 Comptabilité..... <input type="checkbox"/> 9 Audit..... <input type="checkbox"/> 1 Droit..... <input type="checkbox"/> 7 Statistiques..... <input type="checkbox"/> 2 Gestion..... <input type="checkbox"/> 15 Ressources Humaines ... <input type="checkbox"/> Informatique..... <input type="checkbox"/> 4 Administration des Affaires 1

5	Autres diplôme obtenus	Doctorat..... <input type="checkbox"/> Master..... <input type="checkbox"/> 15 DEA..... <input type="checkbox"/> 1 DESS..... <input type="checkbox"/> 1 MBA..... <input type="checkbox"/> 1 Maîtrise..... <input type="checkbox"/> 8 Licence..... <input type="checkbox"/> 1 Certificat <input type="checkbox"/> 2		
6	Domaines des autres diplômes obtenus	Economie <input type="checkbox"/> 10 Finance..... <input type="checkbox"/> Comptabilité..... <input type="checkbox"/> 1 Banquet..... <input type="checkbox"/> 9 Gestion des risques... <input type="checkbox"/> 2 Administration publique <input type="checkbox"/> 1 Statistiques..... <input type="checkbox"/> 1 Gestion..... <input type="checkbox"/> 4 Ressources Humaines ... <input type="checkbox"/> 1 Informatique..... <input type="checkbox"/> Assurances..... <input type="checkbox"/> Autres (à préciser)..... <input type="checkbox"/>		
8	Quelles sont les langues étrangères, à part le français, que vous parlez et écrivez ?	Langue	Débutant	Intermédiaire
		Anglaise		27
		Arabe	21	2
		Allemande	7	
		Italienne		2
		Espagnol	2	1

II- La fréquentation de la bibliothèque de la BCRG

N°	Questions	Réponses
1	Fréquentez-vous la bibliothèque de la BCRG ?	Oui 15 Non 52
	Si oui, vous fréquentez la bibliothèque pour	- Vos recherches <input type="checkbox"/> 4 - La mise à jour de vos savoirs 8 - La culture générale 5 - Autre (à préciser) -
2	Vous ne fréquentez pas la bibliothèque par ce que	- Choisissez la cause la plus pertinente - Ses ouvrages ne répondent pas à vos besoins 16 - Elle est loin de votre bureau 7 - Vous préférez les livres électroniques 23 - Vous n'avez pas le temps <input type="checkbox"/> 14 - Son espace de lecture ne vous est pas agréable <input type="checkbox"/> - Manque d'information <input type="checkbox"/> 3 - Vous en avez.....1

III- La mobilité

N°	Questions	Réponses				
1	Avez-vous bénéficié de changement de direction / service dans ces 10 dernières années ?	<p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> 47</p> <p>Si oui</p> <table border="1"> <tr> <td>Vertical <input type="checkbox"/></td> <td>horizontal</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>12</td> </tr> </table>	Vertical <input type="checkbox"/>	horizontal	11	12
Vertical <input type="checkbox"/>	horizontal					
11	12					
2	Souhaiterez-vous changer de poste ?	<p>Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>46 24</p>				
	Si oui, parce qu'à ce poste actuel	<p>- Vous ne vous valorisez pas <input type="checkbox"/> 17</p> <p>- Vous vous sentez sanctionné par les Autorités. 2</p> <p>- Vous apprenez peu.....<input type="checkbox"/> 9 45</p> <p>- Avoir d'expériences)<input type="checkbox"/>... 14</p> <p>- Avoir plus de responsabilité 4</p>				
	Si non, parce qu'à ce poste actuel	<p>- Vous mettez en pratique vos savoirs..... <input type="checkbox"/> 20</p> <p>- Vos efforts sont perçus et reconnus..... <input type="checkbox"/> 11</p> <p>- Vous apprenez mieux<input type="checkbox"/> 11</p> <p>- Vous avez la confiance de la hiérarchie <input type="checkbox"/> 1</p> <p>- Vous êtes nouveau.....1</p> <p>- Vous êtes proche de la retraite.....1</p>				

IV- Le contenu des tâches

N°	Libellé	Degré d'appréciation		
		Tout à fait	En partie	Pas du tout
1	Elles font partie des tâches clés de la BCRG	45	18	1
2	Elles vous valorisent	31	25	3
3	Elles tiennent à cœur les Autorités de la Banque	42	13	2
4	Elles vous permettent de mettre en pratique vos savoirs théoriques et vos expériences	42	15	3

V-Attitudes

N°	Libellé	Degré d'appréciation		
		Tout à fait	En partie	Pas du tout
1	Pour mieux exécuter vos tâches, vous avez toujours besoin de l'assistance des autres	5	38	21
2	Dans les situations complexes, vous attendez toujours les consignes de votre supérieur hiérarchique avant d'agir	29	27	13
3	Vous préférez travailler seul qu'en groupe	3	13	45
4	Vous préférez laisser les autres exécuter seuls leurs tâches	7	29	25
5	Vous prenez et assumez toujours les décisions qui s'imposent dans l'exécution de vos tâches	51	14	1
6	Vous préférez toujours exécuter de nouvelles tâches professionnelles	44	19	1

VI- Les objectifs stratégiques et spécifiques de la BCRG

N°	Questions	Réponses	
1	Selon vous, la BCRG a-t-elle des objectifs stratégiques ?	Oui 26	Non 44
	Si oui	- Depuis quand ont-ils été fixés (année)... - La période couverte : de 20.....à20 - Ont-ils été diffusés - Oui 9 Non 9 - Avez-vous participé à leur élaboration ? - Oui Non - Si oui, Ont-ils impacté positivement votre carrière professionnelle ? - Oui Non	
	Si non	L'absence des objectifs stratégiques vous permet- elle de travailler correctement ? - Oui Non - 9 22	
2	La hiérarchie vous a-t-elle assigné des objectifs spécifiques ?	Oui Non 41 29 Si oui, avez-vous participé à leur élaboration ? - Oui Non - 24 11 Si oui, avez-vous les moyens pour les atteindre ? - Oui Non - 23 10 Si non, qu'est-ce qui vous manque ? - La formation adéquate <input type="checkbox"/> 5 - Les outils matériels..... <input type="checkbox"/> 7 - Autres (à préciser) <input type="checkbox"/> 3	

VII- Vos points de vue des savoirs

N°	Libellé	Degré d'appréciation		
		Tout à fait	En partie	Pas du tout
1	Partager ses savoirs aux autres c'est de réduire sa chance à les dépasser	1	3	60
2	Les savoirs doivent être toujours partagés aux autres	63	4	
3	Les savoirs ont de la valeur quand ils ne sont pas partagés aux autres		4	62
4	Partager ses savoirs aux autres c'est de se donner des opportunités d'avancer	58	8	1

VIII- Vos facteurs de motivation

N°	Libellé	Degré d'appréciation		
		Tout à fait	En partie	Pas du tout
1	Reconnaissance des efforts	51	13	3
2	Accès aux informations	38	18	8
3	Estime de la hiérarchie	37	17	5
4	Promotion	45	9	4
5	Augmentation de revenus	37	20	2
6	Confort du cadre de travail	43	16	3
7	Participation dans la prise des décisions	1		
8	Transfert de compétences	1		
9	Autosatisfaction	1		

Annexe n°3 : fiches de recueil des besoins individuels pou l'année....

Rappel : pour que cette formation soit efficace, elle doit répondre à des besoins clairement identifié par l'intéressé et sa hiérarchie

L'intéressé, avec l'aide de sa hiérarchie, complète cette fiche qui sera transmise à la DFRC après signature

NOM : PRENOM :

.....

Direction : Surveillance des Risques..... Service :

Fonction occupée.....

N° de matricule : Grade :

Email : Nom du responsable hiérarchique :

Période souhaité pour la formation :

Enoncé des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter :

-

Réponse formation préconisée

Objectifs à atteindre :

.

Quels constats seront à faire pour pouvoir dire que l'action aura été réussie ?

Signature du Directeur

La signature des responsables hiérarchiques atteste de l'utilité de la formation pour le travail actuel ou celui qui sera prochainement confié au bénéficiaire.

Signature du Directeur Général

Date de transmission : .../.../20

Partie réservée à la DFRC

fiche reçue le :/...../.....

Annexe n°4 : fiche de recueil des besoins collectifs de formation pour l'année.....

Direction :Services :

Nom et prénom(s) du Responsable hiérarchique validant ces besoins :

Enoncé des problèmes ou des améliorations	Formations préconisées	Objectifs à atteindre	Nombre de personnes	Fonctions	Méthodes d'apprentissages	Indicateur de performance
						-

Annexe N°5 : Tableau d'identification de besoin individuel en formation

N°	Direction Générale : Direction : Service :..... Nom de l'agent : Grade/ Fonction :..... Objectifs assignés :										
	Tâches à réaliser pour atteindre l'objectif	Savoir livresque (théorique)			Savoir-faire			Savoir-être			Urgence liée à la formation souhaitée
		Nécessaire	Agent l'a		Nécessaire	Agent l'a		Nécessaire	Agent l'a		
		Oui	Non		Oui	Non		Oui	Non		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
N											

Les besoins en formation = les compétences requises - les compétences existantes de l'agent

Annexe N°6 : fiches de recueil des besoins individuels

L'intéressé, avec l'aide de sa hiérarchie, complète cette fiche qui sera transmise à la DFRC après signature

NOM..... PRENOM

Direction : Service :

Fonction occupée :

N° de matricule : Grade :

Email Nom du responsable hiérarchique :

1. Objectifs assignés à l'agent par la hiérarchie :

- - -

2. Formations souhaitées pour atteindre les objectifs

N°	Formations souhaitées	Type de formation			Echéance		
		Adaptation immédiate (1)	Adaptation à l'évolution prévisible des métiers (2)	Développement des ou acquisition de nouvelle qualification (3)	< 6 mois	Entre 6 et 12 mois	> 12 mois
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La signature des responsables hiérarchiques atteste de l'utilité de la formation pour le travail actuel ou celui qui sera prochainement confié au bénéficiaire.

Signature du Directeur

Signature du Directeur Général

Date de transmission : .../.../202

Partie réservée à la DFRC

fiche reçue le :/...../.....

(1) - pour devenir rapidement opérationnel et être adapté à l'évolution du poste ou à l'environnement professionnel direct.

(2) - pour approfondir les compétences et renforcer l'expertise ou à préparer à des changements induits par la mise en place d'une renforce à venir.

(3) - pour approfondir la culture professionnelle ou le niveau d'expertise. Construction d'un projet personnel à caractère professionnel

N°	Annexe n°7 : Fiche des besoins centralisés par Direction en formation									
	Direction : Surveillance des Risques.....Services :									
	Nom et prénom(s) du Responsable hiérarchique validant ces besoins :									
	Non et prénoms du bénéficiaire	Grade/ fonction	Objectifs assignés au bénéficiaire	Formations souhaitées pour atteindre les objectifs	Type de formation			Echéance		
					Adaptation immédiate (4)	Adaptation à l'évolution prévisible des métiers (5)	Développement des qualifications ou acquisition de nouvelle qualification (6)	< 6 mois	Entre 6 et 12 mois	> 12 mois
1					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Signature du Directeur

Signature du Directeur Général

(4)- pour devenir rapidement opérationnel et être adapté à l'évolution du poste ou à l'environnement professionnel direct.

(5)- pour approfondir les compétences et renforcer l'expertise ou à préparer à des changements induits par la mise en place d'une renforce à venir.

(6)- pour approfondir la culture professionnelle ou le niveau d'expertise. Construction d'un projet personnel à caractère professionnel

Annexe n°8 : Grille d'analyse de la cohérence des formations souhaitées					
N°	Critères d'appréciation	Type de besoin en formation	Cohérence entre les objectifs assignés et les formations souhaitées	Echéance du besoin	Echelle
	Niveaux d'appréciation				
1	Adaptation immédiate= 3				
	Adaptation à l'évolution prévisible des métiers =2				
	Développement des qualifications=1				
2	Très cohérente =3				
	Moyennement cohérente= 2				
	Peu cohérente = 1				
3	< 6 mois =3				
	Entre 6 et 12 mois =2				
	> 12 mois= 1				

Annexe N°9 : : Les métiers par pratiques professionnelles de la BCRG proposés

N°	Métiers par pratiques professionnelles	Subdivisions
1	Enregistrements des biens et valeurs	Comptabilité, paie, planification et exécution budgétaire, opérations bancaires
2	Manipulation des valeurs	Tenue de caisses et matières précieuses, manutention
3	Gestion des biens matériels	Gestion des mobiliers, immobiliers et consommables
4	Contrôle	Audit, inspection, Risque Management, Contrôle et Suivi des Changes
5	Economiques	Etudes, Statistiques, politiques monétaires
6	Gestion des ressources humaines	Gestion des carrières et formation du personnel, Gestion sanitaire
7	Maintenance	Entretien des installations sanitaires, équipements de caisse et électriques
8	Informatique	Développement, sécurité, assistance aux utilisateurs finaux
9	Gestion des courriers	Secrétariat et planton
10	Sécurité	Huissier et PCS
11	Juridiques	Elaboration et formalisation des textes, réglementation des changes, bancaire, assurance et IMF

Annexe n°.10 : Durées au poste			
Durée au même poste	3 ans	4 ans	5 ans
Métiers par pratiques professionnelles			
Manipulation des valeurs, gestion des biens matériels,			
Gestion des ressources humaines, Juridiques, Enregistrements des biens et valeurs, Gestion des courriers.			
Contrôle, Maintenance, Informatique, Sécurité, Economiques			

Annexe n° 11 : guide de reconnaissance des efforts individuels

Pour plus d'objectivité, nous proposons comme critères d'appréciation, l'atteinte des objectifs (dont l'atteinte ne dépend pas de la contribution d'une tierce personne) et la ponctualité, l'assiduité et l'atteinte des objectifs (dont l'atteinte ne dépend pas de la contribution d'une tierce personne).

La pointeuse biométrique peut être exploitée pour évaluer la ponctualité, l'assiduité des agents. Dans cette évaluation, les congés, les cas de maladies justifiées, les missions, les autorisations d'absence et les jours fériés sont mis à l'actif de l'agent. A cet effet, nous proposons les formules suivantes :

- 1- Taux de ponctualité = (heures de présence dans l'année / 8h*jours à travailler) *100 ;
- 2- Taux d'assiduité= (jours travaillés dans l'année / jours à travailler dans l'année) *100.

responsable (les actions autonomes) sont évaluées. A cet effet, le tableau ci-suivant pourrait être utilisé.

Tableau d'identification des tâches autonomes					
Direction Générale :					
Direction :					
Service :.....					
Nom de l'agent :					
Grade/ Fonction :					
Objectifs assignés :					
N°	Tâches à réaliser pour atteindre les objectifs	Dépend-elle d'une tierce personne ?		Les actions autonomes de l'agent réalisées à 100%	
		Oui	Non	Oui	Non
1				
N				

Une fois les actions autonomes sont clairement identifiées, on calcule leur taux de réalisation

$$\text{Taux de réalisation des actions autonomes} = (\text{nombre des actions autonomes réalisé} / \text{total des actions autonomes}) * 100$$

La moyenne de l'agent est obtenue par l'addition des taux de ponctualité, d'assiduité et de réalisation des actions autonomes, tous divisés par trois

$$\text{Moyenne de l'agent} = (\text{taux de ponctualité} + \text{taux d'assiduité} + \text{taux de réalisation des actions autonomes}) / 3$$

Les moyennes obtenues pourraient être classées en six catégories à savoir :

- a. $\leq 50\%$: Faible ;
- b. $50\% < \leq 60\%$: Passable ;
- c. $60\% < \leq 70\%$: Assez bien ;
- d. $70\% < \leq 80\%$: Bien ;
- e. $80\% < \leq 90\%$: Très bien ;
- f. $90\% < \leq 100\%$: Excellent.

La reconnaissance est faite chaque année à l'occasion de la fête des travailleurs. Seuls les efforts des agents ayant obtenu plus de 80% sont reconnus publiquement avec satisfaction et enveloppe symbolique.

Annexe n°12 : modalité de valorisation des diplômes			
I. Avancement en grade			
N°	Grade avant le diplôme	Diplôme obtenu pendant la carrière à la BCRG	Grade bénéficié
1	En deçà d'Agent de Maîtrise	Bac 2 du Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB)	Agent de Maîtrise
2	Agent de Maîtrise	Bac+4 de l'Institut Technique de Banque (ITB) du CFPB	Agent d'Encadrement
3	Agent d'Encadrement	Bac +5/6 : Master, Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS), Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA)	Chargé d'Etude
4	Chargé d'Etude	Doctorat/ PhD	Fondé de Pouvoirs
I- Avancement en échelon			
N°	Grade avant le diplôme	Diplôme obtenu pendant la carrière à la BCRG	Echelons bénéficiés
1	Agent de Maîtrise	Bac 2 du Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB)	Un
2	Agent d'Encadrement	Bac+4 de l'Institut Technique de Banque (ITB) du CFPB	
3	Chargé d'Etude	Bac +5/6 : Master, Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS), Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA)	
4	Fondé de Pouvoirs	Doctorat/ PhD	

Annexe 13: le fiche de mémoire des résolutions et d'innovations

Enoncée du problème ou de l'innovation :.....

N°	Problème ou invention	Facteurs de déclenchement	Méthodologie utilisée	Difficultés rencontrées	Temps mis pour aboutir au résultat	Résultat obtenu	Limites du résultat obtenu	Participants aux travaux
1								
...								
n								

Sur ce serveur, les fiches des différentes résolutions des problèmes ou des innovations y sont classées par dates.

Pour assurer leurs intégrités, les fiches ne doivent pas être modifiables ni supprimables sans autorisations. Aussi, chaque utilisateur doit avoir un identifiant et mot passe personnels et toutes les consultations doivent être retracées.