



ROYAUME DU MAROC



**Assistance technique pour la réalisation d'une étude sectorielle
et l'élaboration des outils de planification et de gestion de l'emploi
et de la formation du secteur de la logistique au Maroc**



**GUIDE ET OUTILS D'ÉVALUATION DES RESSOURCES
HUMAINES ET D'ÉLABORATION DES BILANS DE
COMPÉTENCE**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. DEFINITION	4
II. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION & DES BILAN DES COMPETENCES.....	4
III. PRINCIPES REGISSANT LE PROCESSUS D'EVALUATION DES RH ET D'ELABORATION DES BILANS DE COMPETENCES.....	5
IV. ACTEURS D'EVALUATION DES RH ET D'ELABORATION DES BILANS DE COMPETENCES	6
V. PROCESSUS ET ETAPES D'EVALUATION DES RH & D'ELABORATION DES BILANS DE COMPETENCE	8
VI. OUTILS DE BASE A EXPLOITER	10
VII. REM/REC & L'EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES & L'ELABORATION DES BILANS DE COMPETENCES.....	11
VIII. A RETENIR.....	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

Evaluer les ressources humaines est l'activité qui occupe une place de choix dans la fonction ressources humaines notamment l'évaluation des compétences.

L'évaluation des ressources humaines est conventionnellement organisée en deux moments cruciaux à savoir l'évaluation des compétences en fin d'année et l'élaboration des bilans des compétences chaque 3 an.

Ces moments sont l'occasion de mettre en exergue les points positifs et les points à améliorer pour une meilleure performance à venir. L'employé souhaite une reconnaissance de ses compétences ainsi qu'une écoute active de la part de sa hiérarchie à ses souhaits et ses attentes d'évolution ; alors que la hiérarchie souhaite, à son tour, améliorer le rendement de sa structure en dépassant les points faibles pouvant impacter négativement la performance.

I. DEFINITION

Le guide d'évaluation des ressources humaines et d'élaboration des bilans de compétences est un outil de management et de communication qui définit les principes et les règles régissant l'évaluation des ressources humaines et celles d'élaboration des bilans de compétences. Il décline les étapes à suivre en matière d'évaluation des ressources humaines et l'élaboration des bilans des compétences au sein d'une entreprise.

II. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION & DES BILANS DES COMPÉTENCES

- ▶ Permettre aux responsables hiérarchiques de mieux évaluer leurs collaborateurs et leur établir des bilans de compétences ;
- ▶ Permettre aux RRH et aux responsables de préparer la relève en cas de départ et de disposer d'une visibilité sur l'évolution des compétences voire des capacités des ressources humaines ;
- ▶ Permettre aux employés des évolutions de carrières selon un ou plusieurs parcours professionnels et d'acquérir de nouvelles qualifications pour faire face aux évolutions techniques, organisationnelles et comportementales des métiers.

A. L'évaluation des RH

L'évaluation des ressources humaines porte, sur l'évaluation de :

- L'adéquation poste/profil ;
- Le degré d'atteinte des objectifs fixés lors de l'exercice précédent ;
- Des formations suivies par le collaborateur.

Elle est l'occasion, même, de fixer des objectifs pour l'exercice suivant et de proposer les moyens et actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs.

L'évaluation est souvent réalisée à chaque fin d'exercice. (Périodicité annuelle).

B. Le bilan des compétences des RH

Le bilan de compétences fait appel aux bilans des évaluations des trois dernières années et aux différents projets professionnels de l'employé.

Il s'agit à ce niveau de détecter le potentiel de l'employé en se référant à sa fiche de poste découlant du REC, des activités (métier) découlant du REM, de ses souhaits d'évolutions, de ses capacités à occuper d'autres responsabilités et de ses projets professionnels pour le futur.

Ainsi, le bilan de compétences est l'outil qui permet au collaborateur de cadrer ses compétences et ses aptitudes, de tracer son parcours professionnel, de cibler ses attentes et motivations et mettre en avant ses qualités professionnelles (techniques, managérielles et comportementales).

C'est une projection dans le temps qui permet aux responsables de préparer la relève, de maintenir les collaborateurs dans leur poste ou de les orienter vers d'autres chemins de carrières en adéquation avec leurs potentiels.

Les bilans de compétences sont généralement élaborés toutes les trois années.

III. PRINCIPES REGISSANT LE PROCESSUS D'EVALUATION DES RH ET D'ELABORATION DES BILANS DE COMPETENCES

1. Confiance

Dans un souci de confiance partagée, l'ensemble des acteurs s'engage, chacun de son côté, à concilier entre les aspirations des collaborateurs, les postes à pourvoir et les objectifs de l'entreprise, en veillant à :

- Favoriser l'épanouissement personnel et professionnel des collaborateurs ;
- Assurer la relève et à ne pas entraver le fonctionnement des différentes structures.

2. Equité

Un processus d'évaluation des RH et d'élaboration des bilans de compétences clair, fiable et objectif, définit le rôle des différents acteurs et l'aboutissement prévisionnel en fin d'évaluation ou d'élaboration des bilans de compétences.

3. Transparence

Informé en temps réel et le plus largement possible est le cœur du processus d'évaluation des RH et d'élaboration des bilans de compétences. Cette transparence est particulièrement nécessaire lors de l'annonce de démarrage du processus en question et le suivi des résultats de l'évaluation des RH et des bilans de compétences.

IV. ACTEURS D'EVALUATION DES RH ET D'ELABORATION DES BILANS DE COMPETENCES

Les acteurs d'évaluation des RH et d'élaboration des bilans de compétences sont les garants de la bonne marche du processus d'évaluation des RH et d'élaboration des bilans des compétences. Il s'agit de :

- Pré comité de carrière ;
- Comité de Carrière ;
- Structure des Ressources Humaines ;
- Manager direct du (des) collaborateur(s) ;
- Collaborateurs.

NB : Ces acteurs sont donnés à titre indicatif, l'entreprise n'est pas tenue de disposer de l'ensemble de ces instances.

4. Le Pré Comité de Carrière

Ce Pré comité est une instance de concertation, il se compose du Responsable des Ressources Humaines, des Délégués du personnel et des Représentants syndicaux.

5. Le Comité de Carrière

Ce comité est une instance de coordination, d'arbitrage, de régulation et de validation.

Présidé par le Directeur Général ou son représentant, il se compose du Responsable des Ressources Humaines, et selon les cas à débattre, des managers de premier rang concernés par le processus d'évaluation des RH et d'élaboration des bilans de compétences.

6. La Structure des Ressources Humaines

Chargée d'assurer la mise en œuvre et le suivi du processus d'évaluation et d'élaboration des bilans des compétences, d'assister les managers notamment direct à mieux orienter les candidats et d'être en permanence à leur écoute, elle s'engage à :

- Préparer et participer aux travaux du comité de carrière ;
- Diffuser l'information ;
- Assurer l'écoute permanente et bienveillante des managers ;
- Etablir et veiller au respect du calendrier des entretiens d'évaluation et d'élaboration des bilans de compétences ;
- Centraliser et traiter toutes les informations concernant l'évaluation des RH et l'élaboration des bilans de compétences ;
- Assurer le suivi d'évaluation des RH et celui des bilans de compétences.

7. Le manager direct du (des) Collaborateur (s)

Lors de l'entretien annuel d'évaluation, le manager est un acteur clef :

- Il évalue les compétences techniques et comportementales du collaborateur et, le cas échéant, le pourcentage des objectifs atteints dans le cadre du Management Par Objectifs (MPO) ;
- Il identifie et valorise les compétences en discutant avec le collaborateur de son évolution professionnelle ;
- Il oriente son collaborateur vers le poste approprié à son profil.

8. Les collaborateurs

Pour le collaborateur, l'évaluation ou l'élaboration des bilans de compétences peut répondre soit à un projet personnel ou professionnel :

- Respecter les dates d'entretiens d'évaluation et d'élaboration des bilans des compétences ;
- Admettre l'aboutissement du processus d'évaluation et d'élaboration des bilans de compétences ;
- Exprimer ses souhaits de développement personnel et professionnel ;
- Faciliter la réalisation de son projet d'évolution ;
- Assurer, en cas de départ pour différents motifs, un transfert de compétences en faveur de la personne qui prendra la relève du poste.

V. PROCESSUS ET ETAPES D'EVALUATION DES RH & D'ELABORATION DES BILANS DE COMPETENCE

Le processus d'évaluation des ressources humaines & d'élaboration des bilans de compétences est composé de 6 principales étapes dont 3 pour l'évaluation des RH et 3 pour l'élaboration des bilans de compétences.

A. Etapes principales du processus d'évaluation des ressources humaines

a1. Lancer le processus d'évaluation des ressources humaines

Le DRH/RRH lance le processus d'évaluation des RH ou de fin d'année au moins un mois avant la fin de chaque année. Les managers, les managers intermédiaires et ceux de l'encadrement sont avisés du démarrage du processus de l'évaluation des RH.

Chaque manager direct planifie avec ses collaborateurs le processus d'évaluation, en fixant les dates des entretiens d'évaluation et en préparant chacun de son côté (évaluateur et évalué) le dossier d'évaluation qui le concerne.

a2. Entretien d'évaluation des ressources humaines

Les entretiens d'évaluation sont menés par le responsable direct du collaborateur en rappelant sa fiche de poste notamment les compétences en termes de savoir-faire que le collaborateur est tenu de mettre en pratique, ses réalisations en termes d'atteinte d'objectif, ses besoins en formation, ses divers souhaits d'évolution au sein de l'entreprise et en fin la fixation des objectifs pour l'année suivante.

Les REM/REC sont deux outils primordiaux à exploiter au moment de l'entretien

a3. Evaluation et notation

A l'issue des entretiens d'évaluation, le responsable direct note ses collaborateurs. L'ensemble des notes attribuées sont communiquées à la DRH/RRH.

B. Etapes principales du processus d'élaboration des bilans de compétences

b1. Lancer les bilans des compétences

Le DRH/RRH annonce le démarrage du processus d'élaboration des bilans de compétences à la fin de chaque trois ans. Chaque manager direct planifie avec ses collaborateurs le processus d'élaboration des bilans de compétences, en fixant les dates des entretiens des bilans de compétences et en préparant un bilan des réalisations des trois années écoulées avec des perspectives d'évolution.

b2. Entretien des Bilans de compétences

Les entretiens pour l'élaboration des bilans des compétences sont menés par le responsable direct du collaborateur en débattant des niveaux des réalisations, des degrés d'atteinte des objectifs, de la gestion de la mission, activités et tâches du poste, du degré d'adéquation poste profil (inadéquation, adéquation ou dépassement)...et en fin du projet professionnel du collaborateur et de ses souhaits de changement de poste ou d'emploi voire d'évolution.

b3. Suivi des bilans des compétences

A l'issue des entretiens d'élaboration des bilans de compétences, le responsable donne son appréciation pour le potentiel de chaque collaborateur. L'ensemble des bilans des compétences sont communiqués à la DRH/RRH pour en assurer le suivi.

VI. OUTILS DE BASE A EXPLOITER

Les outils de bases à exploiter au moment de l'évaluation des Ressources Humaines et de l'élaboration des bilans de compétences sont les :

- ▶ REM/REC :

Pour chaque évaluation et élaboration du bilan de compétences se référer aux compétences par emplois ou métier au niveau des fiches REM et des fiches REC,

- ▶ Les différentes fiches d'évaluation, de fin d'année ou de fin d'exercice, de la performance, de la productivité, les grilles d'observations utilisées par les entreprises concernées ;
- ▶ Les canevas ou supports pour l'élaboration des bilans de compétences disponibles au sein de l'entreprise.

VII. REM/REC & L'ÉVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES & L'ÉLABORATION DES BILANS DE COMPÉTENCES

Il est à rappeler que les REM/REC sont deux outils de management des ressources humaines permettant de mieux cadrer l'évaluation des ressources humaines et l'élaboration des bilans de compétences au sein de l'entreprise. Faire le lien entre ces outils et le processus d'évaluation des RH et d'élaboration des bilans de compétences assure un gain certain en matière d'évaluation de la maîtrise de la tenue des postes et de l'identification des écarts de compétences à combler et des profils ayant un potentiel pour occuper les postes sensibles et/ou stratégiques au sein ou en dehors de l'entreprise.

Une fiche REM décrit un METIER, de manière large, pour tenir compte de la variété des situations concrètes de travail, selon les entreprises. Elle met l'accent sur ce qui caractérise un métier par rapport aux autres métiers de la même famille professionnelle.

La Fiche REM se compose de quatre parties :

- Première partie : la présentation générale du métier
- Deuxième partie : les activités
- Troisième partie : les compétences liées aux activités
- Quatrième partie : les conditions d'exercice et l'évolution professionnelle.

Une fiche REC décrit les métiers et les compétences nécessaires, de manière très concrète le plus proche possible des réalités des entreprises ou établissements du secteur.

La Fiche REC se compose de trois parties :

- Première partie : la présentation de la finalité du métier
- Deuxième partie : les indicateurs de la performance et les évolutions pressenties
- Troisième partie : les compétences liées aux activités et comportements professionnels attendus.

– **Pour l'évaluation des RH :**

- Le REM permet de situer le métier dans sa famille professionnelle et d'identifier les caractéristiques phares de ce métier.
- le REC permet de :
 - ✓ Analyser la fiche de poste notamment les compétences liées à chaque activité ;
 - ✓ Dégager les écarts éventuels de compétences ;
 - ✓ Conduire l'entretien d'évaluation.

– **Pour l'élaboration des bilans de compétences :**

- Le REM permet de :
 - ✓ Situer le métier ou l'emploi auquel appartient la fiche du poste du collaborateur ainsi que les compétences qui en découlent ;
 - ✓ Comparer la mission et les activités du poste actuel avec ceux projetés éventuellement pour le collaborateur.
- Le REC permet de :
 - ✓ Identifier la proximité entre les métiers et les passerelles possibles d'un métier à un autre (mobilité horizontale ou verticale) au sein de même famille professionnelle ou pour une autre famille professionnelle ;
 - ✓ Détecter les collaborateurs à potentiel ;
 - ✓ Conduire l'entretien d'élaboration des bilans de compétences.

VIII. A RETENIR

Pour l'évaluation des RH :

- Informer et communiquer autour de l'évaluation des RH ;
- Bien préparer les entretiens d'évaluation des collaborateurs ;
- Se référer aux fiches REM/REC.

Pour l'élaboration des bilans des compétences :

- Informer et communiquer autour de l'élaboration des bilans des compétences ;
- Bien préparer les entretiens d'élaboration des bilans des compétences ;
- Se référer aux fiches REM/REC.