

PN-ADC-424

Formation  
en  
Gestion de la Performance

*Manuel du Participant*

**Préparé par:**  
**Marie Christine Brisson**  
**Dr Laurent Eustache**

*18 - 22 Février 2002*

MSH

**HS-2004**  
**HAITI SANTE 2004**

*Formation*  
*en*  
*Gestion de la Performance*

*Manuel du Participant*

**Préparé par:**  
**Marie Christine Brisson**  
**Dr Laurent Eustache**

*18 - 22 Février 2002*

# **Gestion de la Performance Wahoo Bay**

## **But**

Former des gestionnaires des institutions du Réseau de partenaires de HS2004 à mettre en place et à faire fonctionner un système de gestion de la performance des employés en vue d'accroître le volume et la qualité des services offerts à la population.

## **Objectifs Généraux**

1. Concevoir un système de gestion de la performance pour son institution
2. Planifier la performance des employés
3. Evaluer le rendement des employés
4. Utiliser les données de l'évaluation pour améliorer le rendement des employés

## **Objectifs Intermédiaires**

A la fin du cours les participants seront capables de :

1. Définir Gestion de la Performance, Gestion du Rendement
2. Dégager les avantages d'un système de Gestion de la Performance
3. Mettre en place les éléments organisationnels nécessaires à la Gestion de la Performance
4. Elaborer les objectifs de performance individuelle avec les supervisés
5. Evaluer objectivement le rendement des employés qu'il supervise
6. Conduire la séance de planification et d'évaluation du rendement
7. Utiliser les données de l'évaluation pour améliorer la performance des employés
8. Prendre des mesures appropriées pour améliorer la performance des employés et solutionner les problèmes identifiés.

## **Objectifs Spécifiques**

A la fin de la formation le participant sera capable de :

Lorsqu'il traite de système de Planification et d'Evaluation de la Performance (PEP) :

1. Définir Gestion de la Performance
2. Etablir la différence entre gestion de la performance et gestion du rendement en donnant au moins deux arguments propres à chacun d'eux
3. Citer au moins quatre avantages d'un système PEP tant pour l'institution que pour l'employé lui même.
4. Etablir les relations entre planification stratégique et la stratégie organisationnelle de PEP.

Lors de la mise en place d'un système de Gestion de la Performance au sein de son institution :

5. Enumérer toutes les différentes actions nécessaires à la mise en place de ce système
6. Justifier l'importance de chaque action dans ce processus
7. Donner au moins deux (2) arguments pour justifier l'importance des documents de politiques, d'organisation, de normes et procédures en vigueur dans la définition du système
8. Donner au moins deux arguments pour justifier l'importance des documents de planification stratégique et opérationnelle.
9. Définir critères et standards de performance
10. Elaborer au moins deux (2) critères et deux (2) standards de performance pour une institution de santé
11. Identifier les différentes catégories de ressources humaines (techniques et administratives) à mobiliser
12. Identifier les points clés à inclure dans une session d'orientation de l'équipe
13. Dresser une liste des difficultés qui peuvent être rencontrées dans la mise en place du système ainsi que des actions à entreprendre pour les prévenir.
14. Définir son rôle dans le système PEP
15. Démontrer l'importance des superviseurs pour le fonctionnement adéquat de ce système
16. Identifier au moins cinq (5) compétences essentielles d'un bon superviseur

Lors de la planification du rendement d'un employé :

17. Elaborer une description de tâches selon les normes en utilisant le format proposé
18. Réaliser une analyse de tâche
19. Utiliser le document de description de tâches d'un employé pour l'élaboration de son plan de performance
20. Définir objectifs de performance
21. Différencier les différents types d'objectifs de performance
22. Distinguer les éléments d'un objectif de performance
23. Elaborer correctement au moins quatre (4) objectifs de performance en respectant les qualités et les composantes de l'objectif

Lors de la planification du rendement d'un employé

24. Définir différentes méthodes d'évaluation
25. Justifier le choix de la « Direction par Objectifs » comme méthode d'évaluation généralement adoptées par les organismes de santé
26. Définir un formulaire d'évaluation du rendement des employés de son organisation en se basant sur différents modèles proposés
27. Expliquer chacune des six (6) étapes critiques de l'évaluation de la performance d'un employé
28. Démontrer l'utilité de chaque étape
29. Identifier les facteurs déterminants d'une bonne évaluation

**Lors de la conduite de l'entrevue d'évaluation**

- 30. Expliquer en les différenciant les caractéristiques d'au moins trois (3) méthodes d'interview**
- 31. Appliquer la méthode d'interview la plus productive pour une organisation**
- 32. Expliquer les caractéristiques d'une bonne entrevue d'évaluation**
- 33. Conduire avec efficacité une bonne entrevue d'évaluation**
- 34. Expliquer les différentes erreurs d'évaluation qui peuvent se présenter**
- 35. Eviter ces erreurs au cours de la conduite d'une évaluation de performance**

**Suite à l'évaluation de la performance de ses supervisés**

- 36. Identifier les problèmes de performance de ses supervisés ainsi que leurs causes**
- 37. Gérer ces problèmes pour un meilleur rendement des employés et de l'institution en prenant les mesures appropriées pour les résoudre**
- 38. Décider quand il est nécessaire de recourir à la formation**
- 39. Prendre des mesures pour augmenter ou maintenir la motivation des employés**
- 40. Gérer les conflits qui peuvent se présenter entre les employés et qui peuvent avoir des répercussions néfastes sur leur rendement.**

## **Gestion de la Performance/Gestion du Rendement Modules**

### **Module I : Généralités**

Gestion de la Performance Gestion du Rendement

- Définition, Rôle, Avantages, Composantes
- Différence entre les deux concepts

### **Module II : Mise en Place du Système de Planification et d'évaluation de la Performance et du Rendement**

Actions à entreprendre pour la mise en place d'un système PEP

Définition de critères et standard de l'évaluation

Mobilisation des Ressources Humaines

Analyse de documents

Rôle du superviseur

### **Module III. Planification du rendement de l'employé**

Description de tâches : Objectifs, Eléments, Etapes pour développer la description de tâches

Objectifs de performance individuelle

- Comment Elaborer des Objectifs de Performance
- Types d'objectifs de Performance
- Eléments d'objectifs de Performance
- Qualités d'un bon objectif de Performance

### **Module IV. Evaluation du rendement de l'employé**

Méthodes et Grilles d'évaluation

Etapes de l'évaluation de la performance

Facteurs déterminant d'une bonne evaluation

L'entrevue d'évaluation

Les erreurs d'évaluation, Comment les prévenir

### **Module VI. Utilisation des données de l'évaluation**

Comment identifier et gérer les problèmes de performance

Comment identifier et gérer les problèmes liés à :

- la Formation
- la Motivation
- les Conflits

Autres décisions administratives

## **Plan du cours**

### ***Module I : Généralités***

**Session 1 : Définition des Concepts Gestion de la Performance  
Gestion du Rendement**

**Avantages et Composantes**

### ***Module II : Mise en place d'un système de Planification et d'évaluation de la performance et du rendement***

**Session 2 : Actions à entreprendre pour la mise en place d'un système PEP**

**Session 3 : Analyse de documents**

**Session 4 : Définition de critères et standard de l'institution**

**Session 5 : Mobilisation des ressources humaines**

**Session 6 : Rôle du superviseur**

### ***Module III : Planification du Rendement Individuel***

**Session 7 : Elaboration d'un plan de performance individuelle; Processus**

**Session 8 : Description de tâches**

**Session 9 : Elaboration d'objectifs de performance individuelle**

### ***Module IV. Comment évaluer la performance et le rendement***

**Session 10 : Méthodes et grilles d'évaluation**

**Session 11 : Evaluation du rendement : Etapes, Facteurs déterminants d'une bonne évaluation**

**Session 12 : L'entrevue d'évaluation**

**Session 13 : Les erreurs d'évaluation, Comment les prévenir**

### ***Module V. Utilisation des données de l'évaluation***

**Session 14 : Comment identifier et gérer les problèmes de performance liés à la formation**

**Session 15 : Gestion des problèmes de performance liées à la motivation**

**Session 16 : Gestion des problèmes de performance liés aux conflits**

**Projet HS2004**  
**Cours sur Gestion de la Performance**  
**Wahoo Bay**

<b>Heure</b>	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Vendredi</b>
<b>8:00-10:00</b>	Arrivée des Participants	<b>Session 1</b> <b>Définition des concepts:Gestion de la performance/Gestion du Rendement</b> Définition, Avantages, Composantes <b>Session 2</b> <b>Mise en Place d'un système PEP</b> Actions à entreprendre pour la mise en place d'un système PEP	<b>Session 6</b> Rôle du Superviseur	<b>Session 10</b> <b>Evaluation du Rendement Méthodes et Grilles</b>	<b>Session 14</b> <b>Utilisation des données de l'évaluation</b> Gestion des problèmes liés à la Performance :  Gestion des problèmes de formation
<b>10 :00-10 :30</b> <b>10:30- 1:00</b>	Arrivée des Participants	<b>Session 3</b> Analyse de documents	<b>Pause</b>		
			<b>Session 7</b> <b>Planification du rendement individuel :</b> Processus <b>Session 8</b> Description de tâches	<b>Session 11</b> Etapes, Facteurs déterminants d'une bonne évaluation	<b>Session 15</b> Gestion des problèmes de motivation  <b>Session 16</b> Gestion des conflits
<b>1 :00-2h)</b> <b>2:00-5 :00</b>	<b>Ouverture</b> <b>Présentation des Participants</b> <b>Attentes</b> <b>Auto-Evaluation de Performance</b> <b>Vue d'ensemble de l'atelier</b> <b>Normes du Groupe</b>	<b>Session 4</b> <b>Définition de critères et Standards</b> <b>Session 5</b> <b>Mobilisation des Ressources Humaines</b>	<b>Lunch</b>		
			<b>Session 8 (suite)</b>  <b>Session 9</b> <b>Objectifs de performance Individuelle Types, Elements Qualité</b>	<b>Session 12</b> L'entrevue : d'évaluation  <b>Session 13</b> Erreurs d'évaluation, comment les prévenir	<b>Synthèse</b> <b>Prochaines Etapes</b> <b>Evaluation</b> <b>Clôture</b>

## Liste des documents

### **Module I**

1. Transparent # 1 : Performance
2. Transparent #2 : Rendement
3. Transparent # 3 : Evaluation du Rendement
4. Transparent # 4 : Gestion de la Performance
5. Transparent # 5 : Appréciation de la Performance
6. Transparent # 6 : Un système de planification et d'évaluation de la performance devrait répondre aux questions suivantes
7. L'évaluation du Rendement
8. Transparent # 7 : Composantes d'un système de planification et d'évaluation de la performance
9. Transparent # 8 : Outils de gestion de la Performance
10. Transparent # 9 : La Stratégie Organisationnelle, la Gestion de la Performance et l'évaluation du Rendement
11. Gestion de la Performance, Evaluation du rendement
12. Composantes d'un système de Planification et d'évaluation de la Performance
13. L'instrument du gestionnaire de santé et de Planification Familiale, Outil de gestion de la Performance
14. L'évaluation du Rendement, les liens avec la planification stratégique

### **Module II.**

15. Mise en place du système de Planification et d'évaluation du rendement. Actions à entreprendre
16. Mobilisation des ressources humaines
17. Analyse de politiques
18. Analyse des plans
19. Stratégies organisationnelles
20. Les standards de performance de votre organisation
21. Former et préparer l'équipe pour le processus de (PEP)
22. Rôle du Superviseur, Instructions pour le travail de groupe
23. Auto-évaluation es compétences du superviseur
24. Tâches et Eléments de tâches du Superviseur
25. Rôle du superviseur. Superviser et soutenir votre personnel

### **Module III.**

26. Plan de Performance
27. Transparent # 16 : Plan de Performance
28. Transparent # 17 : Eléments d'un plan de performance
29. Supervision et appui à votre personnel
30. Elaborer une description de tâches
31. Etude de cas : Comité communautaire de Promotion de la Santé (CCPS), Programme de Santé communautaire, Plan de travail 2000-2001
32. Analyse de tâches
33. Transparent # 18 : Objectifs de Performance
34. Transparent # 19 : Types d'objectifs de performance
35. Transparent # 20 : Qualités d'un objectif de Performance
36. Transparent # 21 : Composantes d'un objectif de Performance
37. Développer des objectifs de performance
38. Session 9 : Feuille d'instruction pour le travail de groupe.
39. Comment améliorer la performance du personnel

#### ***Module IV***

40. Méthodes et Formulaires d'évaluation
41. Les méthodes d'évaluation
42. Evaluation par d'autres personnes que le superviseur immédiat
43. Les qualités de l'instrument de mesure
44. Formulaire d'évaluation individuelle
45. Fiche d'évaluation des performances d'un employé de l'association **Kenyane de Planification Familiale**
46. Fiche d'évaluation individuelle
47. **Management Sciences for Health. Planification et Evaluation de la performance**
48. Les facteurs déterminants d'une bonne evaluation
49. Etapes de l'appréciation de la Performance
50. Les autres conditions d'une bonne evaluation de Performance
51. Evaluation de la Performance
52. L'entrevue d'évaluation
53. Les erreurs d'évaluation

#### ***Module V***

54. Etude de cas : Gestion d'un problème de performance
55. Comment identifier les problèmes de performance
56. Déterminer si les problèmes identifiés sont importants à résoudre
57. La formation est-elle l'unique solution ?
58. Former pour de bonnes performances
59. Techniques pour motiver le personnel et relever son moral
60. Motivation du personnel
61. Améliorer le cadre de travail
62. Amélioration de la motivation du personnel : Fournir une rétro-information (feedback) efficace
63. Les conflits dans l'organisation
64. Gestion des conflits
65. Gestion des conflits
66. Etapes pour résoudre les conflits du groupe
67. C.O.M.P.A.S : Boussole pour la Gestion des Conflits

## Cours sur Gestion de la Performance

### Module I.

### Session 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GESTION DE LA PERFORMANCE ET DU RENDEMENT

Durée : 2 heures

#### Objectifs d'apprentissage :

A la fin de la session, les participants qui traitent de système de planification et d'évaluation de la performance et du rendement seront capables de :

1. Définir Gestion de la performance
2. Etablir la différence entre gestion de la performance et gestion du rendement en donnant au moins deux arguments propres à chacun d'eux
3. Citer au moins quatre avantages d'un système PEP tant pour l'institution que pour l'employé lui même
4. Etablir les relations entre planification stratégique et la stratégie organisationnelle de PEP

Contenu de Base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique
<p>Gestion de la performance et évaluation du Rendement</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Définition</li><li>- Objets</li><li>- Avantages</li><li>- Composantes et outils</li><li>- Liens avec le processus gestionnaire</li><li>- Vue d'ensemble du système de gestion de la performance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Brainstorming pour la définition des concepts</li><li>- Discussion</li><li>- Exposé expérientiel</li><li>- Lecture dirigée en petits groupes sur composantes, outils, liens avec le processus gestionnaire</li><li>- Présentation en plénière</li><li>- Mini exposé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rétroprojecteur et transparents</li><li>- Rotafolio</li><li>- Chevalet</li><li>- Documents liés au thème</li></ul>

# PERFORMANCE

## RÉSULTATS OBTENUS DANS L'EXÉCUTION D'UNE TÂCHE

Transp #1

# RENDEMENT

PRODUCTION EVALUÉE  
PAR RAPPORT À UNE  
NORME OU UNE UNITÉE  
DE MESURE

# EVALUATION DU RENDMEENT

Série d'activités planifiées,  
organisées et contrôlées,  
faites en vue d'observer, de  
mesurer, de juger,  
d'améliorer la contribution de  
l'employé aux objectifs de  
l'organisation

# **GESTION DE LA PERFORMANCE**

**Ensemble de moyens utilisés  
pour planifier, évaluer et  
améliorer les résultats  
obtenus par un employé dans  
l'exécution de ses tâches**

## **APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE**

### **De quoi s'agit-il ?**

**Une appréciation de la performance est une méthode qui permet d'évaluer, de discuter et de documenter des informations à propos du travail effectué par un employé pendant une période déterminée.**

### **Pourquoi une organisation doit-elle avoir un système d'appréciation de la performance ?**

**L'appréciation de la performance a pour objet principal d'aider les employés à améliorer leurs résultats. En outre, le système d'appréciation de la performance :**

- **Contribue à long terme à la carrière de l'employé**
- **Offre un mécanisme normalisé d'évaluation de tous les employés sur une base d'égalité**
- **Définit une direction en établissant des objectifs de performance**
- **Documente les discussions au sujet de la performance d'un employé**
- **Permet aux responsables de fonder sur des critères normalisés leurs décisions d'augmentation de salaire**
- **Fournit une justification des promotions, des mutations et des licenciements**
- **Aide les superviseurs à mieux connaître les employés**
- **Identifie les besoins de formation et de développement**

**Un système de Planification et d'évaluation de la Performance devrait répondre aux questions suivantes :**

- **Qui supervise ou évalue qui ?**
- **Selon quels critères ?**
- **Quelles normes doit-on utiliser ?**
- **Quel est le rôle de l'employé dans le processus de planification et d'évaluation ?**
- **Les résultats de l'évaluation doivent-ils être communiqués à l'employé ? Si oui, comment ?**
- **Qui doit coordonner et gérer ce système dans l'ensemble de l'organisation ?**
- **Quels sont les objectifs précis de la planification et de l'évaluation de la performance ?**
- **Quelle méthode et quel formulaire de planification et d'évaluation doit-on utiliser ?**
- **Quelle formation doit-on donner aux superviseurs ?**

# **Composantes d'un système de Planification et d'Evaluation de la Performance**

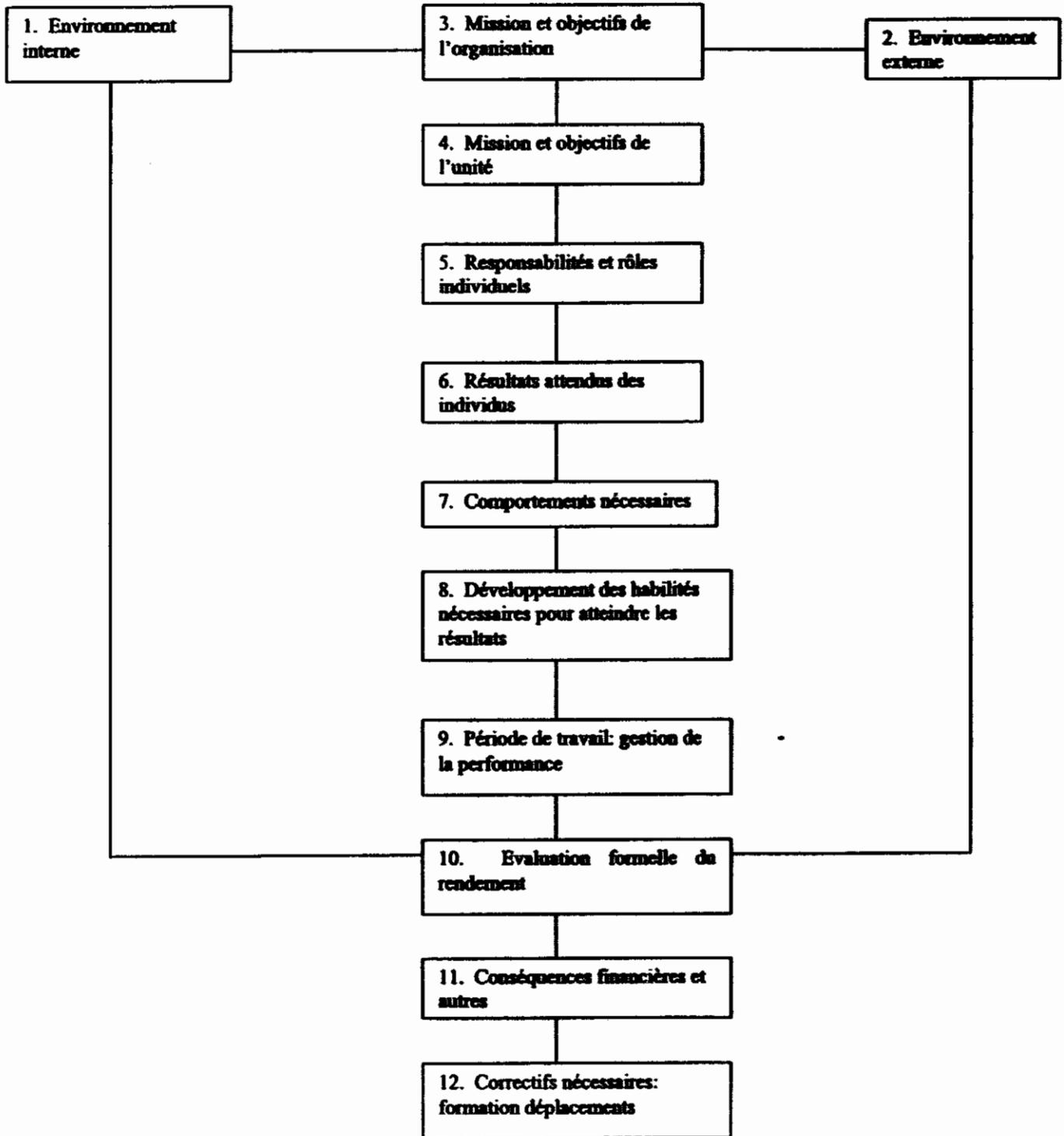
- **Politiques de l'institution**
- **Superviseurs et staff de l'unité de Gestion des ressources humaines**
- **Le processus de planification et d'évaluation de la Performance (manuel du personnel)**
- **Les outils**
- **Formation du personnel sur le système de PEP et son utilité**

# **Outils de Gestion de la Performance**

- **Manuel d'organisation du système de PEP**
- **Manuel de description de tâches**
- **Objectifs de Performance par catégorie et par poste (actualisés)**

Transp # 9

La stratégie organisationnelle, La Gestion de la Performance et L'Evaluation du rendement



## L'EVALUATION DU RENDEMENT

### Définition

L'évaluation du rendement du personnel consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluation puisse formuler une opinion globale et objective sur le rendement et le potentiel de l'évalué.

### Importance de l'évaluation du rendement du personnel

Il y a un consensus sur trois (3) points :

1. L'évaluation de la performance des travailleurs correspond à une nécessité au plan économique : la pression du marché (client, concurrence, développement technologique, etc ) exige une qualité de bien ou de service et une productivité élevée afin que l'organisation soit rentable.
2. Elle représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des employés à leurs fonctions et de la qualité des structures d'organisation mises en place.
3. Elle répond à un besoin humain : être repéré par rapport à son travail, mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans le domaine de son travail. Ce sont là des aspects qui contribuent à motiver tout employé.

### Objectifs poursuivis par un programme d'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement a pour objectif essentiel d'évaluer l'individu dans son rendement présent ou ses performances passées afin de le comparer soit à une norme de production soit aux autres individus occupant des postes équivalents.

Cette évaluation permet aux services du personnel de déterminer les différents plans de promotion de rémunération ou de mutation.

**Quelques objectifs de l'évaluation du rendement.**

<b>Objectifs liés à l'employé</b>	<b>Objectifs liés à l'organisation</b>
Faire savoir comment l'employé peut progresser dans l'organisation	Établir une base pour la recherche et la construction de programmes en vue de décisions relatives au personnel
Permettre à l'employé de s'ajuster à son travail	Servir à justifier les décisions de transfert, de suspension, de congédiement, de rétrogradation et d'attribution de statut
Accroître l'expérience et le sens de responsabilité de l'employé	Favoriser la promotion et l'augmentation de salaire fondées sur les résultats de l'évaluation
Permettre à l'employé d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail	Connaître l'efficacité du personnel et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement
Intégrer les besoins de l'employé et les buts de l'organisation	Établir une base pour toutes les décisions à prendre en matière de questions du personnel
Faire l'inventaire des points forts et faibles de l'employé par rapport à la fonction qu'il exerce	Aider la direction générale à se procurer les éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés
Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui	Recueillir des informations nécessaires pour les dossiers et les prises de décision
Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique	
Découvrir la valeur de chaque employé	
Fournir un outil à l'employé pour l'aider à s'améliorer lui-même	
Notifier à certains employés qu'ils doivent absolument faire mieux	

## **GESTION DE LA PERFORMANCE**

**Ensemble des moyens utilisés pour planifier, évaluer et améliorer le rendement des individus.**

## **EVALUATION DU RENDEMENT**

**Série d'activités planifiées, organisées et contrôlées, faites en vue d'observer, de mesurer, de juger et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation**

## **COMPOSANTES D'UN SYSTÈME DE PLANIFICATION ET D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE**

Un système de Planification et d'Évaluation de la Performance devrait répondre aux questions suivantes :

- Qui supervise ou évalue qui ?
- Selon quels critères ?
- Quels normes doit-on utiliser ?
- Quel est le rôle de l'employé dans le processus de planification et d'évaluation ?
- Les résultats de l'évaluation doivent-ils être communiqués à l'employé ? Si oui, comment ?
- Qui doit coordonner et gérer ce système dans l'ensemble de l'organisation ?
- Quels sont les objectifs précis de la planification et de l'évaluation de la performance ?
- Quelle méthode et quel formulaire de planification et d'évaluation doit-on utiliser ?
- Quelle formation doit-on donner aux superviseurs ?

## **La Gestion de la Performance**

- **Elaborer des descriptions de tâches**
- **Elaborer un systèmes de Planification et d'évaluation de la Performance**
- **Fixer des objectifs de performance**
- **Auto-évaluation des compétences du superviseur**

**GESTION DE LA PERFORMANCE**

**Introduction**

Gérer la performance de l'employé est sans aucun doute la fonction la plus vitale d'une organisation. Il est essentiel pour que le Bureau du DRH analyse les procédures qui sont actuellement en place pour mener l'examen de la performance de l'employé et de les revoir si nécessaire.

Un système de gestion de performance efficace définira le travail des employés et leur façon de travailler ensemble, fournira un système pour développer des plans de travail, pour contrôler la performance et informer l'équipe et l'organisation du niveau de performance attendue.

Ce qui va suivre a été développé par le projet « Family Planning Management Development », MSH, pour aider les organisations à faire face à ces problèmes.

**L'Outil de Gestion de la Performance** comprend trois (3) composantes :

**1. Le Système de Planification et d'Évaluation de la Performance (PEP):**

Cette composante est basée sur une approche de planification conjointe entre un superviseur et le membre d'une équipe. Il décrit les avantages du système (PEP), définit les éléments spécifiques qui le compose, donne des instructions détaillées et des formulaires pour conduire l'évaluation de la Performance.

**2. Développer des Objectifs de Performance :**

La performance spécifique et/ou les objectifs de travail constituent la base sur laquelle repose le système (PEP). Cette composante de l'OUTIL décrit des objectifs de performance efficaces et la manière d'établir des critères de performance acceptables. Des exemples sont donnés.

**3. Développer des descriptions de tâches :**

Cette composante de l'OUTIL définit le bien fondé des descriptions de tâches, les différentes parties dont elles doivent être constituées et donne les étapes détaillées sur la manière de les développer. Des exemples sont donnés.

**L'Instrument du Gestionnaire de Santé et de Planification Familiale**

**Outil de Gestion de la Performance**

- Chap. I – Système de Planification et d'Evaluation de la Performance
- Chap. II – Développer des Objectifs de Performance
- Chap. III – Elaborer des Descriptions de tâches

Par  
L'Unité Technique de développement de la Planification Familiale.  
Management Sciences for Health  
1998

## **Outil de Gestion de la Performance**

### **Sommaire :**

#### **I. Planification et Evaluation de la Performance**

- A. Pourquoi les organisations nécessitent un système de planification et d'Evaluation de la performance. (SPEP)
- B. Les avantages d'un SPEP.
- C. Composantes d'un SPEP.
- D. Vue d'ensemble d'un SPEP.
- E. Les standards de performance organisationnels.
- F. Le formulaire standard de (PEP)
  - 1) Plan de Performance :
    - Section 1 : Descriptions de tâches (cf : Chap. III)
    - Section 2 : Domaines clés de résultats
    - Section 3 : Objectifs de Performance (cf : Chap. II)
    - Section 4 : Plan d'action du Superviseur
    - Section 5 : Plan de développement de l'employé
    - Section 6 : Commentaires additionnels
  - 2) Evaluation de la Performance
- G. Développer des objectifs de performance
- H. Former et préparer l'équipe pour les procédures de (PEP).
- I. Défis dans l'implantation du système de (PEP)
- J. Modèles de formulaire

#### **II. Comment développer des objectifs de performance**

- A. Les objectifs de performance et l'organisation
- B. Les types d'objectifs de performance
- C. Composantes des objectifs
- D. Critères pour des objectifs de performance efficaces
- E. Exemples

**III. Comment Développer des descriptions de tâches**

- A. L'utilité des descriptions de tâches.
- B. Les composantes
- C. Etapes pour développer une description de tâches
- D. Exemples

**I. SYSTEME DE PLANIFICATION ET D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE**

**A. Pourquoi les organisations ont-elles besoin d'un Système de planification et d'Evaluation de la Performance?**

Lorsqu'il est utilisé de façon régulière sur une base annuelle ou semestrielle, un système de planification et d'Evaluation de la performance (PEP) fournit à votre organisation les moyens de gérer la performance de l'équipe ainsi que les réponses aux trois questions de base que souvent se posent les employés : *Quel est le travail à faire ? Est-ce que je le fais de la bonne manière ? Quel est son importance pour l'organisation ?*

Avec une planification et une implantation minutieuses, le système de PEP répond à ces trois questions que se pose l'équipe et fournit à votre organisation :

1. **Une Planification Systématique de la Performance :** Identifier les objectifs déterminants de performance pour chaque membre d'une équipe afin qu'il puisse clairement comprendre le travail à effectuer, la performance attendue, et la façon dont leur travail est lié aux buts généraux de l'organisation.
2. **Une Révision de Performance Systématique :** Revoir l'accomplissement global d'un employé, basé sur une compréhension claire de ses objectifs de performance préalablement établis, avec un feedback constructif à la fois positif et négatif.
3. **Information Objective :** Bien que l'évaluation de la Performance ne peut être utilisée uniquement pour la révision du salaire, les informations qui découleront du processus pourront guider les décisions administratives en rapport avec le salaire, les primes, et les besoins de développement du staff.
4. **Connaissance :** Pour savoir où se trouvent les forces et les faiblesses au niveau de la performance de l'organisation et où les besoins se font sentir.

## **Les Points Clés d'un Système de PEP**

- Engagement des dirigeants aux concepts de Planification et d'Evaluation de la Performance.
- Emphase mise sur la communication entre le superviseur et le membre du staff.
- Se concentrer sur une planification conjointe du travail.
- Des tâches directement liées aux buts de l'organisation.
- Les objectifs de Performance sont fixés pour les employés à tous les niveaux de l'organisation y compris le plus haut rang de la hiérarchie de l'administration.
- Les objectifs de Performance sont spécifiques, réalistes, mesurables, et réalisables dans un temps donné.
- Emphase mise sur le développement de la motivation de l'employé, de ses compétences, et sur son plan de carrière.
- La Performance comme base des décisions administratives.

## **B. Avantages d'un Système de Planification et d'Évaluation de la Performance**

Quand implanté efficacement, le SPEP peut :

1. Renforcer les buts et ses priorités de l'organisation.
2. Faire passer les valeurs de l'organisation.
3. Définir le travail exécuté par le personnel et la manière dont il est relié à la mission de l'organisation.
4. Informer tous les employés du niveau de Performance attendu.
5. Fournir des informations sur la Performance pour des décisions en rapport avec les compensations.

## **C. Composantes d'un Système de (PEP)**

Les composantes suivantes sont essentielles pour l'implantation du système (PEP)

1. **Politiques de l'institution :** La philosophie de l'organisation en rapport avec la Performance des employés et son attachement à un système (PEP) communiqué à toute l'équipe.
2. **Staff de DRH :** L'équipe, issue préférentiellement de l'unité de Développement des Ressources Humaines, qui a pour devoir de développer, implanter, superviser et supporter le système.
3. **Processus du (PEP) :** Un processus bien définie pour l'implantation du système PEP est communiqué à toute l'équipe et comprend une planification et une évaluation réalisées conjointement coordonnée par l'employé et le superviseur.
4. **Outils du (PEP) :** Un manuel du personnel qui décrit le système de PEP, les descriptions de tâches de l'employé et les formes standards pour documenter les réunions de planification de travail et les évaluations de performance.
5. **Formation :** Une formation pour tout le personnel, superviseurs et supervisés, sur le système PEP et son utilité.

## **D. Sommaire du Processus de PEP**

La planification et l'évaluation de la performance est un « effort de collaboration » entre deux personnes travaillant ensemble en l'occurrence le superviseur et l'employé. Il commence par l'assignation d'un poste à un employé et prend fin quand celui-ci quitte l'organisation. Les grandes étapes sont les suivantes :

1. **Planification du travail :** Le superviseur et l'employé révisent conjointement la description de tâche de ce dernier et apportent des modifications si nécessaire. Le superviseur discute les buts prioritaires de l'organisation et avec l'employé, établit les objectifs de travail spécifiques de ce dernier et les activités prévues pour la prochaine période.
2. **Évaluation de la Performance :** A la fin d'une période de temps déterminée, le superviseur et l'employé revoient ensemble la performance de l'employé en regard des objectifs et standards de performance établis. Les plans de travail et de développement personnel pour la prochaine période sont fixés.

- 3. Planification de la Performance :** Le superviseur et l'employé discutent et s'accordent sur les critères de performance et la portée, (quantité, qualité, durée) des objectifs de performance de l'employé. La formation et les besoins en ressources humaines pour atteindre les objectifs de performance sont aussi évalués.

**N.B :** Les réunions de planification et de révision de la performance entre les superviseurs et l'équipe se tiennent normalement chaque six (6) mois. Un nouveau membre du staff établira des objectifs de performance avec son superviseur pendant le premier mois de travail.

**E. Les Standards de Performance de votre organisation.**

Il est très important que votre organisation s'engage à atteindre le plus haut niveau de Performance possible et que ceci soit traduit par des critères de travail que tout le monde comprendra. La révision de la performance de l'employé ne doit pas seulement tenir compte des objectifs spécifiques de performance mais aussi des standards généraux de l'organisation. Ces derniers peuvent varier dépendant du type d'organisation mais doivent toujours refléter les valeurs de travail de l'organisation. Ces exemples incluent :

- **Intégrité :**  
Démontrer de l'intégrité personnel dans l'exécution du travail
- **Travail d'équipe :**  
Travailler en collaboration avec les collègues
- **Planification :**  
Quand possible, planifier pour anticiper et éviter les problèmes
- **Organisation :**  
Gérer positivement le temps
- **Ressource :**  
Chercher et utiliser sagement les ressources humaines et financières
- **Coopération :**  
Accepter des responsabilités raisonnables et aider les autres
- **Motivation :**  
Apprendre de nouvelles tâches
- **Initiative :**  
Prendre des mesures actives pour améliorer l'organisation
- **Respect :**  
Installer la confiance et le respect entre soi-même et les autres
- **Ponctualité :**  
Respecter la valeur du temps pour soi et les autres
- **Service :**  
S'engager à observer les termes du contrat de travail

**Les Standards de Performance pour les Superviseurs :**

Les superviseurs ont la responsabilité particulière d'atteindre des résultats positifs et devrait être évalués sur des standards additionnels :

- Gagner le respect et la confiance du staff
- Définir les rôles et déléguer des responsabilités
- Communiquer les priorités et évaluer les résultats
- Chercher activement à développer la performance de l'employé
- Répondre promptement aux besoins en ressources, information, et administration du staff.
- Garder la confidentialité

**F. Une forme standard de SPEP**

- Le système de PEP demande que l'organisation ait une forme standard qui sera utilisée par toute l'équipe. Cette forme est utilisée pour documenter les réunions de planification et d'évaluation de la performance entre les superviseurs et les employés. Elle doit contenir les informations suivantes : nom de l'employé, son titre, son poste de travail, nom du superviseur, la date et les espaces pour les signatures. De plus, les grandes composantes de la forme qui sont discutées et complétées conjointement par l'employé et le superviseur sont comme suit :

**I. Plan de Performance**

**Section 1 : Description de tâches**

Une section qui indique si la description de tâches de l'employé doit être révisée. Si c'est le cas, une copie modifiée doit être mise en annexe. Débuter par la description de tâches aide le superviseur et le membre de l'équipe à insister sur le contenu sommaire et les attentes du travail, ce qui facilitera la planification des objectifs de Performance (voir Chap 2 « Comment élaborer les descriptions de tâches »)

**Section 2 : Grands domaines de responsabilité : domaines de résultats clé**

Les domaines de résultats clé ont pour objet d'établir une liaison entre la description de tâches et les objectifs spécifiques de performance pour la période de temps désignée. Ils représentent les plus importantes domaines sur lesquelles l'employé doit insister. Par ex : counseling, recherche, budgétisation.

**Section 3 : Objectifs de Performance**

Conformément aux domaines de résultats clé définis dans la section 2, cette partie de la forme de SPEP est utilisée pour définir les objectifs de performance pour la prochaine période, (six (6) mois en général).

**Section 4 : Plan d'Action du Superviseur**

Toutes les actions qui seront entreprises par le superviseurs pour faciliter la performance et la capacité de l'employé à atteindre les objectifs de performance (voir section 3). Par ex : s'arranger pour faire participer l'employé à des sessions de formation en ordinateur.

**Section 5 : Plan de développement**

Tous les plans pour le développement personnel du membre de staff, que le superviseur et l'employé ont défini, et qui devraient être appliqués au cours de la prochaine période. Ex : participer à un atelier de travail.

**Section 6 : Commentaires additionnels**

L'employé et le superviseur ou le responsable de la DRH sont encouragés, à ajouter plus de commentaires.

**Signatures :**

Les signatures à la fin du formulaire confirment la compréhension et l'accord sur le plan de travail pour la prochaine période.

25

**I. Evaluation de la Performance**

**Section 1 : Atteinte des objectifs**

A la fin de la période de six semaines, les réalisations de l'employé en relation avec chacun de ses objectifs de performance sont conjointement discutés et documentés.

**Section 2 : Performance Globale**

Un résumé de la performance de l'employé sur les six dernières semaines basé sur la réalisation des objectifs de performance établis et les standards de performance.

**Section 3 : Supervision et Communication**

L'employé et le superviseur commentent sur l'efficacité de la supervision et la communication.

**Section 4 : Commentaires additionnels**

Les deux partis peuvent y ajouter les commentaires additionnels.

**Signatures :**

Les signatures dans cette section confirment la compréhension de l'évaluation. S'il y a désaccord chaque parti pourrait le signaler dans la rubrique « Commentaires Additionnels ».

**G. Développer des Objectifs de Performance**

Le développement des objectifs de Performance constitue la pierre angulaire de la planification de Performance du Système de Planification et d'Evaluation de la Performance de l'employé.

**H. Former et préparer l'équipe pour le processus de (PEP)**

La communication du système de Planification et d'Evaluation de la Performance à tous les niveaux de l'organisation est importante pour l'efficacité du système. Le PEP impliquant la participation de tous, l'équipe entière doit comprendre son fonctionnement et se préparer à l'utiliser. Il est important que le leadership de votre l'organisation soit évident dans ce processus et fournisse les ressources humaines et financières nécessaires pour former les superviseurs et les nouveaux employés sur une base régulière.

## **Conditions de Formation en PEP :**

### **Orientation et Formation de toute l'équipe :**

Les sujets suivants sont recommandés pour constituer le noyau de la formation de l'équipe sur le système PEP :

- Qu'est ce que la Planification de le SPEP?
- Son importance pour votre organisation ?
- Son fonctionnement ?
- Le rôle de chaque employé
- Sa relation avec les buts et la mission de l'organisation
- Comment est-il lié au développement de l'équipe ?

**N.B. :** Dépendant de la dimension et la structure administrative de votre organisation, vous pouvez avoir à considérer un modèle de « Formation de Formateur ». Il est important que toute l'équipe ait la même formation ceci pour éviter des messages conflictuels et créer une atmosphère positive. Former les superviseurs et les supervisés au cours d'une même session aide à créer la compréhension du rôle et la responsabilité de chaque personne.

Il est important pour que la formation soit interactive et positive on utilise des modèles des formulaires, des simulations d'une session de PEP, qu'on planifie des jeux de rôle de la session de PEP, qu'on prévoient des activités pour résoudre les problèmes, et qu'on alloue du temps pour les questions et les réponses.

**Développement des compétences du Superviseur :** Dépendant de la somme d'expérience et de formation que possède le superviseur, il peut s'avérer nécessaire de les former d'avantage sur le rôle et les aptitudes nécessaires du superviseur qui sont : communication, délégation, motivation, gestion des conflits, solution des conflits, et la gestion du temps.

## **I. Difficultés dans l'implantation du système de (PEP)**

Les difficultés peuvent provenir de plusieurs fronts :

### **Difficultés liées à l'organisation:**

- Manque de leadership positif
- Manque de ressources adéquates pour la formation et le développement
- Incapacité de créer un but commun et un climat positif
- Capacité de changement au sein de l'organisation limitée
- Tolérance limitée pour la prise de risque
- Structure organisationnelle et système de communication inflexibles

**Difficultés liées à la Supervision**

- Organisation trop centralisée
- Nombre insuffisant de superviseurs
- Aptitudes et Connaissances inadéquates
- Responsabilités doubles, donc manque de temps pour performer le PEP
- Résistance au travail d'équipe et à la collaboration
- Manque de compréhension sur l'importance de la planification et le feedback pour atteinte des résultats
- Manque de ressources

**Difficultés au sein de l'équipe**

- Résistance au changement
- Peur des conséquences négatives
- Manque de compétences minimum à accomplir les fonctions élémentaires du poste.
- Manque de support de l'administration au moment des conflits

**Étapes Pratiques pour prévenir l'insatisfaction des employés**

- Implanter le processus de PEP avec autant de constance possible
- Investiguer toute inadéquation entre les niveaux de performance et les recommandation pour augmentation de salaire
- Réviser une autre révision de toutes les recommandations pour s'assurer l'équité
- Documenter le processus avec des formes remplies qui seront tenues dans les fichiers Personnel des employés tout en leur permettant l'accès
- Respecter les délais stipulés dans le calendrier du PEP

## **II. DEVELOPPER LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE**

### **Contenu :**

- A. Objectifs de performance et l'organisation
- B. Types d'objectifs de performance
- C. Eléments des objectifs
- D. Critères pour des objectifs de performances efficaces
- E. Exemples

**Définition :** Les objectifs de performances sont des activités spécifiques qui doivent être réalisées par l'employé pendant une période de temps donné. Ils sont connus et approuvés conjointement par l'employées et le superviseur, et s'étalent sur une période de 6 à 12 mois.

### **A. Objectifs de Performance et l'Organisation**

Les objectifs de performances sont primordiaux dans la pratique d'une bonne supervision et aident aussi à la réalisation de l'évaluation de performance. Ils indiquent ce que l'employé aura à faire et servent de base pour l'évaluation des performances. Les résultats de ces évaluations peuvent aussi être utilisés pour prendre des décisions en rapport avec la compensation, la promotion et d'autres affectations de tâches. Développés conjointement avec le superviseur et l'employé, les objectifs de performance peuvent aussi augmenter la motivation de l'employé et permettre sa propre évaluation.

Pour être efficaces, les objectifs de performance doivent provenir « des domaines clé », décrire les activités spécifiques que l'employé aura à accomplir en rapport avec ses responsabilités dans les différents domaines clés. Les objectifs de performance de tous les employés de l'institution pris collectivement représentent l'ensemble des activités qui doivent être réalisées avec succès pour permettre à l'organisation d'atteindre ses buts.

**Comment les objectifs de performance sont-ils liés à l'organisation :**

**Mission**

la raison d'être de l'organisation , du programme ou de la boîte. *Pourquoi il existe*

**Buts**

énoncé général qui reflète les priorités de l'organisation, du programme ou de la boîte. *Sur quoi il focalise ?*

**Domaines Clés de Résultats**

les domaines de la description de tâches de l'employé qui sont essentiels à l'atteinte des objectifs

**Objectifs de Performance**

Activités spécifiques que l'employé doit réaliser pour une période donnée.

*Qu'est ce qu'il ou elle fera*

**Standards de Performance**

La façon dont l'employé doit se comporter dans la réalisation de ses objectifs

*Comment il ou elle devra se comporter*

## **B. Types d'Objectifs**

Les objectifs peuvent être élaborés pour plusieurs types d'activités :

- 1. De routine**  
Décrivent les activités actuelles et régulières
- 2. Ambitieuses**  
Décrivent les activités à répondre aux problèmes spécifiques
- 3. Innovatives**  
Décrivent les activités qui créeront ou qui donneront de l'expansion à d'autres
- 4. De développement Professionnel**  
Décrivent les activités qui augmenteront les compétences, la connaissance ou l'expérience individuelle

## **C. Critères pour des Objectifs de Performance Efficaces**

Les objectifs de performance doivent être :

1. **Spécifiques :** Ils doivent renseigner clairement et exactement sur l'activité. Ils doivent clairement spécifier ce qui devrait être fait, quand, qui devrait l'accomplir, et combien devraient être accompli. Les mots qui prêteront à équivoque devraient être évités, par exemple : savoir, apprécier, participer.
2. **Ambitieux mais Réalistes :** Les objectifs doivent être réalisable conciliant le niveau de complexité et de difficulté avec l'expérience et la capacité de l'employé. S'il sont peu ambitieux, l'employé sera ennuyé, s'il sont trop difficiles, l'employé perdra confiance en lui-même et n'aura pas une bonne performance.
3. **En accord avec L'autorité :** Les objectifs d'un individu doivent être en accord avec l'autorité qu'il a pour les accomplir.
4. **Mesurable :** Les produits des objectifs devraient être mesurables.
5. **Limités dans le temps :** Les objectifs de performance devraient être clairs sur la période de temps au cours de laquelle ils doivent être réalisés.

### **D. Composantes des Objectifs**

1. **Qui :** Qui accomplira les tâches ? Indiquer si c'est un individu, ou si d'autres sont impliqués.
2. **Quoi :** Qu'est ce qui doit être accompli ?
3. **Quand :** Quand il doit être accompli ?
4. **Critères :** Comment sera mesurés les résultats ? Ils peuvent l'être selon la quantité, le niveau de qualité ou une date spécifique de réalisation.

**E. Exemples**

Pour être utiles, les objectifs de performance doivent être élaborés en fonction des domaines clé de résultats de l'employé. Ils décriront les activités spécifiques de même que leurs produits et les indicateurs, que l'employé accomplira pour assumer ses responsabilités dans les domaines clé de résultats.

Par exemple : Pour la position de Directeur du Développement des Ressources Humaines

<b>Domaines Clé</b>	<b>Objectifs</b>
Gestion de la Performance	Développer une planification de la performance et un système d'évaluation pour l'équipe de programmation pour assurer un plan de travail efficace par 6/30.  Former tout le staff d'ici le 30 mars.
Procédure du personnel	Évaluer et mettre à jour le manuel du personnel et le distribuer à tout le staff d'ici le 1er décembre.

Pour la position de Superviseur de Terrain :

<b>Domaines Clé</b>	<b>Objectifs</b>
Superviser les volontaires	Effectuer des visites de contrôle sur les lieux de travail de façon mensuelle pour évaluer la performance des volontaires en regard des plans et des objectifs.
Maintenir les registres des clients	Préparer et soumettre des rapports précis au manager du terrain le 10 de chaque mois.

### **III. ELABORER UNE DESCRIPTION DE TACHES**

#### **Sommaire**

- A. But des Descriptions de tâches
- B. Les éléments
- C. Les étapes pour développer une description de tâche
- D. Exemples

**Définition:** Une description de tâche est un document, dans un fichier qui établit le titre du poste, décrit les responsabilités découlant de celui-ci, les relations de supervision directe avec d'autres membres de l'équipe, les compétences et les qualifications exigés pour le poste.

#### **A. But de la description de tâches**

Les descriptions de tâches constituent l'élément de base de l'organisation de toute institution. Elles documentent le travail et les responsabilités de l'employé, son niveau d'autorité, les aptitudes et les qualifications nécessaires pour accomplir le travail. Elles constituent la base du contrat de chaque individu avec l'organisation. Une description de tâches a plusieurs finalités:

1. **Recrutement:** Pour s'assurer que la personne qui est employée possède les qualifications nécessaires et comprenne l'envergure du poste en question. La description de tâches sert de guide pour développer les critères de recrutement, les questions pour l'interview et les vérifications des références.
2. **Orientation :** Pour servir comme guide dans l'orientation et aider l'employé à comprendre ce qui est attendu de lui et ses relations avec les autres personnes de l'organisation.
3. **Supervision :** Utiliser comme la base pour développer un plan de travail pour des périodes de temps désignées (6 mois) et aider le superviseur à suivre la performance.
4. **Evaluation de Performance :** Aider le superviseur à revoir systématiquement la performance de l'employé sur tous les responsabilités assignées.
5. **Opérations :** Aider l'organisation à finaliser son travail, assigner toutes les responsabilités nécessaires à l'employé et travailler efficacement vers la réalisation des buts de l'organisation.
6. **Salaires :** Développer une grille salariale qui est en accord avec le niveau défini de connaissance, d'aptitudes, et d'expérience requis pour le travail aussi qu'avec le niveau de responsabilité.

## **B. ELEMENTS**

Les éléments principaux d'une description de tâches sont :

### **1. Titre, poste, and superviseur :**

Le titre standard pour la personne qui fait le travail, la localisation du poste, et la personne qui le supervise.

### **2. Date:**

La date à laquelle cette description a été élaborée. Les descriptions de tâche doivent être revues régulièrement à mesure que la nature du poste change.

### **3. Résumé du poste:**

Cette section est un résumé des fonctions liées au poste. Il doit être bref, une ou deux phrases décrivant les fonctions principales.

### **4. Les tâches:**

Une description plus détaillée de toutes les activités dont l'employé est responsable. Pour les tâches complexes, il s'avère nécessaire de diviser cette section en catégories.

### **5. Les Qualifications:**

Une description des compétences et des qualifications, y compris du niveau d'éducation exigées pour le poste.

### **C. Etapes pour développer les descriptions de tâches**

Que vous soyez en train de développer de nouvelles descriptions de tâches ou de réviser des anciens, il est important de commencer par une analyse de la mission de l'organisation et ses objectifs. La mission fournira les informations nécessaires sur la valeur, les caractéristiques et les qualités personnelles qui doivent être reflétées par tout le staff.

Les buts vous donneront l'information sur les types d'activités qui doivent menées et les aptitudes et les qualifications qu'elles requièrent.

#### **Étapes :**

1. Analyse des buts et de la mission et des buts de l'organisation.
2. Décider des valeurs, des caractéristiques, et des qualités personnelles que doivent être refléter l'équipe.
3. Décider des types d'activités, qui doivent être menées pour supporter les buts de l'organisation.
4. Mettre ensemble les types d'activités similaires pour former des catégories et déterminer les principaux types de tâches comprises dans chaque catégorie.
5. Analyser les catégories de tâches pour identifier la connaissance, les compétences et les qualifications requises pour exécuter avec succès les tâches principales. Ceci comprend:
  - L'éducation formelle ou continue
  - Les types particuliers d'expérience en gestion et supervision
  - Les types particuliers d'expérience en gestion et supervision
  - Les compétences spécialisées par exemple: en communication, en résolution des problèmes, en expertise technique et linguistique
6. Considérer toute autre exigence de travail, par exemple: obligation de voyage, soirée, travail le samedi ou le week-end.
7. Utiliser ces données pour écrire ou modifier les descriptions de tâches pour tout le staff.

Les descriptions de tâches doivent être écrites avant la sélection de nouveaux membres du staff. Ces descriptions de tâches serviront comme guide pour la personne en charge de recruter les nouveaux employés. Evaluer les candidats à partir des mêmes critères vous aidera à vous assurer d'un processus de recrutement équitable et donnera comme résultat le recrutement d'une personne qualifiée pour chaque position.

**Des suggestions utiles :**

- Si possible, visiter une organisation similaire pour connaître la manière qu'ils ont groupé les fonctions
- Observer et interroger les employés de toutes les catégories du personnel de votre organisation pour développer une liste des activités menées.
- Demander aux superviseurs et subalternes de l'organisation de réviser la liste, ajouter ou effacer des éléments, si nécessaire.
- Essayer de trouver ce qui fonctionne bien et ce qui ne l'est pas dans leur système.
- Finaliser la liste et l'analyser en fonction des niveaux et de types de poste similaires.

**D. Exemples**

Voir exemples en annexe

**D. MODELES DE DESCRIPTION DE TACHES**

**1. Officier du Projet de Distribution Communautaire**

**Titre du Poste** :Officier de Projet de Distribution Communautaire  
**Département** :Projet de Distribution Communautaire  
**Supervisé par** :Directeur de Projet

**Résumé du Poste:**

Superviser tous les aspects du programme CBD (la performance des agents et l'atteinte des objectifs) et maintenir des relations rapprochées avec les communautés et les autres parties impliquées.

**Responsabilités du Poste:**

1. Maintenir de bonnes relations de travail avec les communautés, les agences gouvernementales, les individus et les institutions impliquées dans le travail de planning familial à Momonboro.
2. Passer en revue régulièrement les opérations du programme, identifier et corriger les problèmes de performance identifiés
3. Passer en revue les rapports mensuels y compris les données financières afin de suivre les dépenses par rapport au budget.
4. Tenir des réunions mensuelles avec les travailleurs du CBD et les "team leaders" et passer en revue leur progrès; contrôler les registres et effectuer des visites ponctuelles de vérification de la performance des distributeurs et chefs d'équipe.
5. Transmettre la formation de routine aux distributeurs au cours des réunions de supervision et suivre les réalisations du projet.
6. Fournir des rétro-informations sur la performance des distributeurs aux chefs de zone et obtenir des informations périodiques sur les réactions de la communauté face à ce programme.
7. Coordonner les activités et les apports de toutes les autres unités du FPAM aussi que ceux des consultants.

**Qualifications:**

1. Etre détenteur d'un diplôme en Sciences Sociales ou être infirmière possédant une expérience en travail social, planning familial ou développement communautaire
2. Résider dans la zone, mais être disposé à voyager
3. Etre capable de communiquer très bien en anglais et dans l'une des langues locales.

**Aptitudes et Qualités personnelles:**

1. Femme, apparence nette
2. Flexible

**D. MODELE DE DESCRIPTION DE TACHES, suite**

**2. Assistant Officier d'Evaluation du Programme de Distribution Communautaire**

**Titre du Poste** :Assistant Officier d'Evaluation du PDC  
**Département** :Projet de distribution communautaire  
**Supervisé par** :Officier d'Evaluation

**Résumé du Poste:**

Exécuter l'évaluation et les autres tâches pour le PDC en support au travail de l'Officier d'Evaluation.

**Responsabilités du Poste:**

1. Recevoir, mettre sous forme de tableau et analyser les travaux reçus du terrain pour le PDC sous la supervision de l'Officier d'Evaluation.
2. Assister l'Officier d'Evaluation dans la formulation du plan en global de l'Unité.
3. Assister les Officiers de Distribution dans le développement d'un budget de travail réaliste, d'un plan trienal et d'autres stratégies d'action.
4. Servir d'adjoint principal à l'Officier d'Evaluation et l'aviser des problèmes relatifs au PDC Projet.
5. Réaliser toute autre tâche qui serait confiée par l'Officier d'Evaluation.

**Qualifications**

1. Avoir un diplôme universitaire en Démographie, Education, Economie, Statistique, ou avoir fait des études avancées.
2. Expérience et capacité en recherche et en évaluation
3. Deux ans d'expérience de travail
4. Capacité à développer les propositions de recherches et des guide d'évaluation.
5. Capacité à parler et à écrire l'anglais couramment.

**Aptitudes et qualités personnelles:**

Capacité à travailler sous pression et pendant de longues heures.

**D. MODELE DE DESCRIPTION DE TACHES, suite**

**3. Chauffeur au PDC**

**Titre du Poste** : Chauffeur pour le PDC  
**Département** : PDC Projet  
**Supervisé par** : FPAM Administrateur et Chef du Personnel

**Résumé du Poste:**

Responsable du transport des employés, des agents et au besoin des membres du comité du Programme. S'occupe de l'entretien des véhicules et des autres équipements.

**Responsabilités du Poste:**

1. Conduire les employés dans les aires du projet. Conduire les agents et les membres du comité du programme lors de la supervision et de l'évaluation des projets.
2. Recueillir les agents aux endroits programmés au cours des visites sur le terrain .
3. Expédier et distribuer la correspondance suivant les directives du Superviseur FPAM, du Directeur de Projet et des Officiers de Programme.
4. Garder le véhicule assigné propre, garder le livre de contrôle des véhicules à jour et reporter tous les problèmes mécaniques immédiatement pour les réparations nécessaires.
5. Apprendre à utiliser les projecteurs et le programme des machines.
6. Transporter les fournitures/équipement quand les besoins se présentent
7. Montrer l'intérêt dans l'avancement du FPAM.
8. Exécuter les autres tâches qui peuvent être assignées par l'Administrateur et le Responsable du Personnel.

**Qualifications**

1. Avoir fait la classe de Terminale au moins
2. Deux ans d'expérience comme chauffeur avec quelques connaissances dans l'entretien de véhicules
3. Momonborien avec un permis de conduire Momonborien valide
4. Capable de travailler pendant de longues heures

**Attitudes et qualités personnelles:**

1. Honnête, obéissant, et digne de confiance
2. Plaisant et d'apparence nette
3. Capacité à prendre et à suivre des instructions

## **L'ÉVALUATION DU RENDEMENT LES LIENS AVEC LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

*Par Jean-Louis Bergeron*

Pour bien comprendre la place de l'évaluation du rendement dans l'entreprise, il faut situer le processus d'évaluation par rapport à la stratégie organisationnelle et à la gestion de la performance, c'est-à-dire l'ensemble des moyens utilisés pour planifier, évaluer et améliorer le rendement des individus. La figure suivante illustre les concepts et les étapes qui permettent de bien saisir les relations entre ces trois éléments de la gestion. Nous détaillerons chacune de ces étapes, dont les numéros correspondent à ceux qui apparaissent dans la figure.

### **1. L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

Comme nous l'avons vu antérieurement, l'environnement interne comprend un grand nombre de facteurs, dont l'état des ressources humaines qui inclut des aspects démographiques (âge, scolarité, sexe), mais aussi des aspects de performance (compétence, motivation, productivité). Comme la stratégie organisationnelle ne sera adéquate que si elle repose sur une appréciation correcte des forces et des faiblesses du personnel, il faut en conclure que l'évaluation du rendement doit précéder l'élaboration de la stratégie organisationnelle, avant d'être à son tour affectée par celle-ci.

Des recherches ont démontré que plusieurs autres facteurs de l'environnement interne devront être considérés au moment de la création et de la mise en place du système d'évaluation du rendement ; c'est le cas, par exemple, de la philosophie de gestion des cadres supérieurs, du style de leadership des cadres intermédiaires, de la culture organisationnelle, des besoins et des attentes des employés, de la nature des tâches, des autres systèmes de gestion des ressources humaines, de la structure organisationnelle.

Pour être efficace, le système d'évaluation devra être en concordance avec tous ces éléments, ce qui représente un défi considérable.

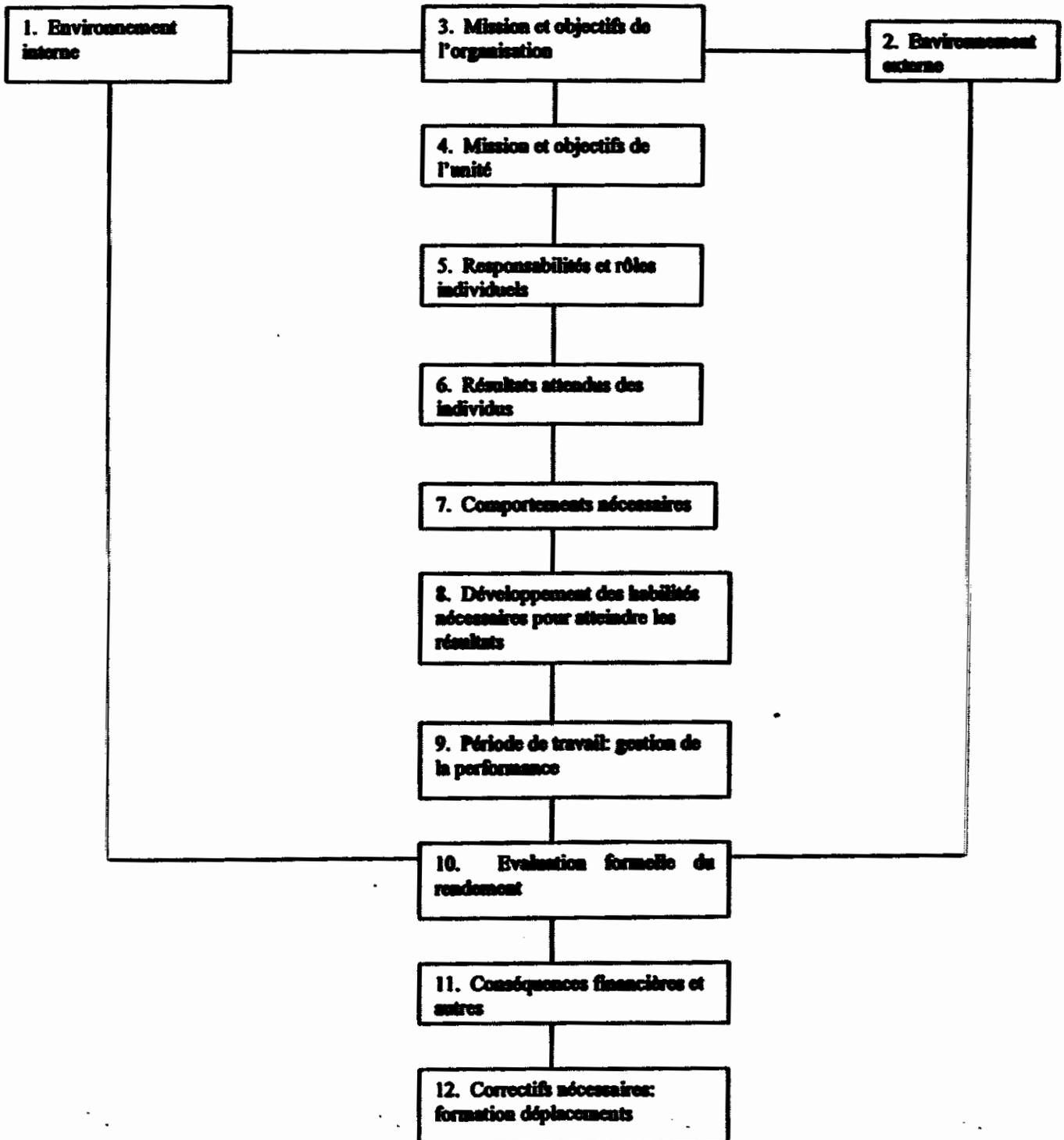
### **2. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

Parmi les facteurs de l'environnement externe, le contexte juridique (et plus particulièrement la charte des droits et liberté de la personne) est probablement celui qui influera le plus sur les systèmes et les processus d'évaluation du rendement dans l'avenir. Cela tient au fait que l'évaluation du rendement sert à prendre un grand nombre de décisions administratives reliées aux mouvements de personnel (promotions, augmentations de salaire, congédiements), et que les employés qui se sentent lésés par ces décisions se tournent de plus en plus facilement vers les tribunaux pour obtenir

**justice : Pour trouver grâce auprès des juges, le système d'évaluation du rendement doit posséder plusieurs caractéristiques, tels :**

- un lien direct et évident des critères d'évaluation avec les exigences de l'emploi ;
- des critères d'évaluation connus et bien compris par les employés ;
- des évaluateurs bien formés dans l'utilisation du système d'évaluation ;
- la possibilité, pour l'employé, d'exprimer son point de vue et même d'appeler d'un jugement ;
- une évaluation bien documentée par des faits observables.

**La stratégie organisationnelle, La Gestion de la Performance et L'Evaluation du rendement**



### **3. LA MISSION ET LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION**

Le système d'évaluation du rendement devra soutenir la stratégie organisationnelle, c'est-à-dire la mission, les objectifs et les moyens choisis par l'entreprise pour se tailler une place dans le monde. Plusieurs auteurs ont cherché à démontrer qu'à tel type de stratégie organisationnelle (par exemple, une stratégie axée sur la création de nouveaux produits) doit correspondre tel système ou tel critère d'évaluation du rendement ( dans le cas ci-dessus, il faudrait évaluer les employés sur leur créativité). Nous ne les suivrons pas sur ce terrain, en partie parce que les déductions quant aux systèmes d'évaluation qui « doivent » correspondre à chacune des stratégies organisationnelles sont largement spéculatives et n'ont donc pas été démontrées par des recherches. Nous endossons pleinement l'idée que le système d'évaluation du rendement doit soutenir la mission et les objectifs de l'organisation, mais nous croyons que les dirigeants d'entreprise et leurs experts en gestion des ressources humaines n'ont pas besoin d'une grille d'analyse pour établir ou vérifier cette cohérence : c'est largement une question de « gros bon sens ».

### **4. LA MISSION ET LES OBJECTIFS DE L'UNITÉ**

L'unité (division, section, service) dans laquelle travaille chaque employé doit se fixer des objectifs qui préciseront et appuieront ceux de l'organisation. Pour éviter une trop grande dispersion des efforts, les membres d'une unité devront être évalués non seulement sur leur contribution au succès de celle-ci, mais également sur les conséquences de leurs comportements et de leurs résultats pour l'ensemble de l'organisation.

### **5. LES RESPONSABILITÉS ET LES RÔLES INDIVIDUELS**

Les objectifs collectifs se transforment éventuellement en responsabilités individuelles, par la division du travail et par la description des tâches. L'employé dont le rendement sera évalué doit connaître non seulement ses responsabilités, mais également l'ordre de priorité dans lequel il doit les classer. Tous les « bons » systèmes d'évaluation du rendement prévoient maintenant une rencontre au cours de laquelle l'employé et son supérieur immédiat établissent un consensus clair sur les responsabilités du subalterne. Dans une perspective stratégique, il est essentiel que les responsabilités attribuées aux individus contribuent de façon évidente à l'atteinte des objectifs de l'unité et de l'organisation.

### **6. LES RÉSULTATS ATTENDUS DES INDIVIDUS.**

Pour chaque domaine de responsabilités, on devrait idéalement pouvoir décrire les résultats escomptés en termes clairs et précis. Pour une meilleure performance, cet objectif devrait également être modérément élevé et difficile à atteindre, tout en étant

réaliste et acceptable pour l'employé. Il devrait aussi être quantifiable et comprendre un échéancier serré, mais raisonnable. Encore ici, il devrait y avoir un lien très net entre l'atteinte de ces résultats et le succès de l'organisation. Un objectif comme « augmenter de 3%, d'ici 12 mois, les ventes du produit X dans la région Y » correspondrait aux exigences mentionnées ci-dessus, pourvu que cet objectif soit difficile, mais réaliste. Puisque la stratégie organisationnelle implique nécessairement une vision à long terme, il faut cependant que les cadres supérieurs et intermédiaires travaillent en fonction de certains objectifs assez éloignés dans le temps.

## **7. LES COMPORTEMENTS NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES RESULTATS**

Certains comportements sont plus appropriés que d'autres pour atteindre les résultats espérés; c'est ici qu'interviennent la formation, l'expérience et la sagesse des « anciens » et des supérieurs. Dans plusieurs cas, la supériorité de certains comportements est reliée non seulement à l'atteinte des résultats (ventes, productivité, satisfaction des clients), mais également au maintien d'une culture organisationnelle désirée (« ici, on ne perd pas son temps »). Puisque l'amélioration éventuelle du rendement d'un individu passera probablement par une modification de ses comportements, il est normal que ces derniers soient l'objet d'une grande préoccupation dans tout système de gestion de la performance; Notons enfin que les cases 6 (résultats) et 7 (comportements) de la figure constituent la base des critères et des normes qui serviront à évaluer le rendement des employés.

## **8. LE DÉVELOPPEMENT DES HABILITÉS NÉCESSAIRES AUX COMPORTEMENTS**

Même si l'employé sait quoi faire, quels résultats atteindre et comment y arriver, il ne possède pas nécessairement les habiletés requises. La formation est donc une partie essentielle de la gestion de la performance. Notons en passant que plusieurs employés à qui on reproche un rendement inadéquat attribuent celui-ci à une carence dans la formation qui leur a été donnée par l'entreprise.

## **9. LA PÉRIODE DE TRAVAIL : SOUTIEN ET ÉVALUATION INFORMELLE**

L'employé peut maintenant accomplir son travail pendant une période de 6 à 12 mois. Il doit recevoir toute l'information, les équipements, le soutien, les conseils, les directives qui peuvent l'aider dans ses tâches. Son supérieur devrait évaluer son rendement et lui communiquer ses commentaires de façon informelle et très fréquemment, surtout si l'employé a peu d'expérience pour le poste qu'il occupe.

## **10. L'ÉVALUATION FORMELLE DU RENDEMENT**

Cette évaluation comprend plusieurs étapes : 1. L'observation régulière des comportements et des résultats de l'employé ; 2. La mémorisation des performances par un système quelconque ; 3. Le rappel de cette information au moment opportun ; 4. L'intégration de toutes les données dans un jugement du rendement ; 5. La notation de ce jugement sur un formulaire d'évaluation ; 6. La communication de l'évaluation à l'employé et aux autres personnes concernées (Gosselin, 1986).

## **11. LES CONSÉQUENCES FINANCIÈRES ET AUTRES**

L'évaluation du rendement n'apportera sa pleine contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise que si elle est suivie de conséquences positives ou négatives pour l'individu concerné. Ces conséquences sont traditionnellement classées en deux catégories, selon qu'elles sont financières ou non. Il ne faut pas négliger les conséquences non financières, car elles sont nombreuses et souvent fort appréciées. Certaines entreprises identifient entre 20 ou 30 récompenses de ce type, allant de la simple « tape dans le dos » à l'attribution d'un rang prestigieux ou de pouvoirs considérables dans l'organisation.

## **12. LES CORRECTIFS NÉCESSAIRES : FORMATION, DÉPLACEMENTS**

Vraisemblablement, l'évaluation du rendement aura permis au supérieur immédiat et à l'organisation d'identifier les forces et les faiblesses des individus et des groupes. Les forces pourront être développées davantage et serviront aussi à motiver certaines décisions administratives, comme les promotions. En ce qui concerne les faiblesses, les correctifs se borneront souvent à des conseils, à un soutien accru, à une collaboration plus étroite entre patron et employé ou entre collègues. Dans d'autres cas, le remède approprié sera un effort de formation, structuré ou non, interne ou externe à l'entreprise ; l'évaluation du rendement aura alors été une des données permettant de déceler les besoins en formation du personnel. Finalement, la mesure corrective peut être un transfert latéral, une rétrogradation, un congédiement, une préretraite.

## **EN CONCLUSION**

Comme on peut le constater, l'évaluation du rendement s'insère dans un contexte beaucoup plus vaste, qui comprend l'élaboration de la stratégie organisationnelle et la gestion de la performance, laquelle inclut comme nous l'avons dit au départ, la planification, l'évaluation et l'amélioration du rendement. Des liens étroits ont été établis entre l'évaluation du rendement et plusieurs autres programmes de gestion des ressources humaines : 1. L'analyse et la description des tâches ; 2. La formation et le développement ; 3. La supervision régulière des employés ; 4. La rémunération et la gestion des récompenses ; 5. La gestion des mouvements de personnel. Ajoutons que

**l'évaluation du rendement sert également à la planification des ressources humaines (description des ressources actuelles et évaluation du potentiel), et à tous les projets de recherche qui exigent une bonne mesure de la performance individuelle, la validation d'un test de sélection ou mesure des effets d'un programme de formation, par exemple).**

**Enfin, notons que l'évaluation du rendement sert non seulement à satisfaire les objectifs et les besoins de l'organisation, mais également ceux des individus. Plusieurs recherches ont démontré que la plupart des employés désirent connaître : 1. Leurs responsabilités et ce qu'on attend d'eux ; 2. Les critères et les normes d'après lesquels ils seront évalués ; 3. Ce que leurs supérieurs pensent de leur rendement ; 4. Les moyens qu'ils devront prendre pour s'améliorer ; 5. Le soutien qui leur sera fourni par l'entreprise. Ils veulent également s'exprimer sur leur situation de travail et dénoncer les facteurs qui les empêchent d'obtenir de meilleurs résultats. L'évaluation du rendement peut répondre à l'ensemble de ces besoins, ce qui en fait un instrument de gestion très précieux.**

## **Module II : MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME PEP**

### **Session 2 : ACTIONS À ENTREPRENDRE**

**Durée : 1 hre**

#### **Objectifs d'apprentissage:**

A la fin de la session les participants seront capables, lors de la mise en place de leur système PEP de :

1. Enumérer toutes les différentes actions nécessaires à la mise en place de ce système
2. Justifier l'importance de chaque action dans ce processus

<b>Contenu de base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Liste d'actions à entreprendre dans le cadre de la mise en place d'un système PEP	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jeu de carte</li><li>- Discussion</li><li>- Brainstorming</li><li>- Discussion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Retroprojecteur et transparents</li><li>- Rotafolio</li><li>- Document : Liste d'actions à entreprendre</li></ul>

# **MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE PLANIFICATION ET D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

## **ACTIONS À ENTREPRENDRE**

- **Mobilisation des Ressources Humaines**
- **Analyse des Politiques Institutionnelles**
- **Analyse des plans**
- **Analyse des stratégies organisationnelles**
- **Descriptions des tâches**
- **Elaboration des plans individuels de Performance**
- **Elaboration des formulaires d'appréciation de la  
Performance**
- **Rédaction du manuel de Normes et Politiques pour la PEP**
- **Orientation du personnel pour l'opérationnalisation du  
système**

# **MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES**

- Qui ?
- Pour faire quoi ?
- Pour faire comment ?

## Module II : MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME PEP

### Session 3 : ANALYSE DE DOCUMENTS

Durée : 2 heures

#### Objectifs d'apprentissage

A la fin de la session, les participants seront en mesure de :

Lors de la mise en place d'un système PEP :

1. Donner au moins deux arguments pour justifier l'importance des documents de politiques, d'organisation, de normes et procédures en vigueur dans la définition du système
2. Donner au moins deux arguments pour justifier l'importance des documents de planification stratégique et opérationnelle

Contenu de base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique
<p>Importance des documents de politique dans la définition du système PEP :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Philosophie</li><li>- Mission, vision</li><li>- Politiques spécifiques : Prestations de soins, personnel, finances, logistiques)</li><li>- Plan stratégique</li><li>- Plan opérationnel (but, objectif, stratégies, activités)</li><li>- Résultats espérés</li><li>- Critères d'évaluation (indicateurs)</li></ul> <p>- Manuels de Normes et de Procédures Structure organisationnelle Lignes d'autorité Descriptions de postes Normes et Procédures Standards de performance Outils et instruments Règlements (disciplines etc...</p>	<p>Brainstorming Question/réponses Mini exposé Travaux de groupe Discussion en plénière</p>	<p>Rétroprojecteur et transparent Flipchart Feutres Document de lecture</p>

# **ANALYSE DE POLITIQUES**

- **Phylosophie de l'institution**
- **Vision – Mission**
- **Priorités**
- **Politiques spécifiques :**
  - **Prestation de soins**
  - **Personnel**
  - **Finances**
  - **Logistique**

# ANALYSE DES PLANS

- **Niveaux et domaines d'intervention**
- **But**
- **Stratégies**
- **Objectifs**
- **Activités**
- **Résultats Espérés**
- **Critères d'évaluation**

# **STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES**

- **Structure Organisationnelle**
- **Ligne d'autorité**
- **Description de Poste**
- **Normes – Procédures – Standard**
- **Outils – Instruments**
- **Règlement**

## **Module II : MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME PEP**

### **Session 4 : DEFINITION DES CRITERES ET STANDARDS DU SYSTÈME PEP**

Durée : 2 heures

#### **Objectifs d'apprentissage**

A la fin de la session le participant sera capable lors de la mise en place d'un système PEP de :

1. Définir critères et standards de performance
2. Elaborer au moins 2 critères et 2 standards de performance pour pour une institution de santé

<b>Contenu de base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Les critères de performance de l'organisation : Définition Exemples Elaboration	Brainstorming Mini exposé Discussion Travail de groupe	Flipchart Marqueurs
Les Standards de performance : Définition Exemples Elaboration		
Critères et standards de performance pour les institutions de santé		

**E. Les Standards de Performance de votre organisation.**

Il est très important que votre organisation s'engage à atteindre le plus haut niveau de Performance possible et que ceci soit traduit par des critères de travail que tout le monde comprendra. La révision de la performance de l'employé ne doit pas seulement tenir compte des objectifs spécifiques de performance mais aussi des standards généraux de l'organisation. Ces derniers peuvent varier dépendant du type d'organisation mais doivent toujours refléter les valeurs de travail de l'organisation. Ces exemples incluent :

- **Intégrité :**  
Démontrer de l'intégrité personnel dans l'exécution du travail
- **Travail d'équipe :**  
Travailler en collaboration avec les collègues
- **Planification :**  
Quand possible, planifier pour anticiper et éviter les problèmes
- **Organisation :**  
Gérer positivement le temps
- **Ressource :**  
Chercher et utiliser sagement les ressources humaines et financières
- **Coopération :**  
Accepter des responsabilités raisonnables et aider les autres
- **Motivation :**  
Apprendre de nouvelles tâches
- **Initiative :**  
Prendre des mesures actives pour améliorer l'organisation
- **Respect :**  
Installer la confiance et le respect entre soi-même et les autres
- **Ponctualité :**  
Respecter la valeur du temps pour soi et les autres
- **Service :**  
S'engager à observer les termes du contrat de travail

**Les Standards de Performance pour les Superviseurs :**

Les superviseurs ont la responsabilité particulière d'atteindre des résultats positifs et devrait être évalués sur des standards additionnels :

- Gagner le respect et la confiance du staff
- Définir les rôles et déléguer des responsabilités
- Communiquer les priorités et évaluer les résultats
- Chercher activement à développer la performance de l'employé
- Répondre promptement aux besoins en ressources, information, et administration du staff.
- Garder la confidentialité

## Module II : MISE EN PLACE DU SYSTÈME PEP

### Session 5 : MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Durée 2 heures

#### Objectifs d'apprentissage :

A la fin de la session le participant sera capable de :

1. Identifier les différentes catégories de ressources humaines (techniques et administratives) à mobiliser
2. Identifier les points clés à inclure dans une session d'orientation de l'équipe
3. Dresser une liste des difficultés qui peuvent être rencontrées dans la mise en place du système ainsi que des actions à entreprendre pour les prévenir

Contenu de Base	Activités d'Apprentissage	Matériel Didactique
<p>Mobilisation des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Orientation et formation de l'équipe</li><li>- Développement des compétences du superviseur</li></ul> <p>Difficultés liées à l'implantation du SPEP :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Difficultés liées à l'organisation</li><li>- Difficultés liées à la supervision</li><li>- Difficultés au sein de l'équipe</li></ul> <p>Etapes pratiques pour prévenir l'insatisfaction des employés</p>	<p>Brainstorming Discussion Travail de groupe Discussion Synthèse à l'aide de transparents</p>	<p>Rétroprojecteur et transparents Documents de lecture Directives pour les travaux de groupe Flipchart et feutres</p>

**H. Former et préparer l'équipe pour le processus de (PEP)**

La communication du système de Planification et d'Evaluation de la Performance à tous les niveaux de l'organisation est importante pour l'efficacité du système. Le PEP impliquant la participation de tous, l'équipe entière doit comprendre son fonctionnement et se préparer à l'utiliser. Il est important que le leadership de votre l'organisation soit évident dans ce processus et fournisse les ressources humaines et financières nécessaires pour former les superviseurs et les nouveaux employés sur une base régulière.

**Conditions de Formation en PEP :**

**Orientation et Formation de toute l'équipe :**

Les sujets suivants sont recommandés pour constituer le noyau de la formation de l'équipe sur le système PEP :

- Qu'est ce que la Planification de le SPEP?
- Son importance pour votre organisation ?
- Son fonctionnement ?
- Le rôle de chaque employé
- Sa relation avec les buts et la mission de l'organisation
- Comment est-il lié au développement de l'équipe ?

**N.B. :** Dépendant de la dimension et la structure administrative de votre organisation, vous pouvez avoir à considérer un modèle de « Formation de Formateur ». Il est important que toute l'équipe ait la même formation ceci pour éviter des messages conflictuels et créer une atmosphère positive. Former les superviseurs et les supervisés au cours d'une même session aide à créer la compréhension du rôle et la responsabilité de chaque personne.

Il est important pour que la formation soit interactive et positive on utilise des modèles des formulaires, des simulations d'une session de PEP, qu'on planifie des jeux de rôle de la session de PEP, qu'on prévoient des activités pour résoudre les problèmes, et qu'on alloue du temps pour les questions et les réponses.

**Développement des compétences du Superviseur :** Dépendant de la somme d'expérience et de formation que possède le superviseur, il peut s'avérer nécessaire de les former d'avantage sur le rôle et les aptitudes nécessaires du superviseur qui sont : communication, délégation, motivation, gestion des conflits, solution des conflits, et la gestion du temps.

**I. Difficultés dans l'implantation du système de (PEP)**

Les difficultés peuvent provenir de plusieurs fronts :

**Difficultés liées à l'organisation:**

- Manque de leadership positif
- Manque de ressources adéquates pour la formation et le développement
- Incapacité de créer un but commun et un climat positif
- Capacité de changement au sein de l'organisation limitée
- Tolérance limitée pour la prise de risque
- Structure organisationnelle et système de communication inflexibles

**Difficultés liées à la Supervision**

- Organisation trop centralisée
- Nombre insuffisant de superviseurs
- Aptitudes et Connaissances inadéquates
- Responsabilités doubles, donc manque de temps pour performer le PEP
- Résistance au travail d'équipe et à la collaboration
- Manque de compréhension sur l'importance de la planification et le feedback pour atteinte des résultats
- Manque de ressources

**Difficultés au sein de l'équipe**

- Résistance au changement
- Peur des conséquences négatives
- Manque de compétences minimum à accomplir les fonctions élémentaires du poste.
- Manque de support de l'administration au moment des conflits

**Etapes Pratiques pour prévenir l'insatisfaction des employés**

- Implanter le processus de PEP avec autant de constance possible
- Investiguer toute inadéquation entre les niveaux de performance et les recommandation pour augmentation de salaire
- Réviser une autre révision de toutes les recommandations pour s'assurer l'équité
- Documenter le processus avec des formes remplies qui seront tenues dans les fichiers Personnel des employés tout en leur permettant l'accès
- Respecter les délais stipulés dans le calendrier du PEP

## **Module II : MISE EN PLACE DU SYSTÈME PEP**

### **Session 6 : Rôle du Superviseur**

Durée : 2 heures

#### **Objectifs d'apprentissage :**

A la fin de la session, le participant sera capable lors de la mise en place de son système de planification et d'évaluation de la performance, de:

1. Définir son rôle dans le système PEP
2. Démontrer l'importance des superviseurs pour le fonctionnement adéquat de ce système
3. Identifier au moins cinq (5) compétences essentielles d'un bon superviseur.

<b>Contenu de Base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Histoire Naturelle de la performance et du rendement  Domaine de compétences du superviseur dans un système PEP  Les standards de performance pour un superviseur dans un système PEP	Brainstorming Mini exposé expérimentiel Discussions Travail de groupe Travail individuel	Rétroprojecteur et transparents Documents de lecture Guide pour le travail de groupe Flipchart

## **Module II**

### **Session 6 : Rôle du Superviseur**

#### **Instructions pour le travail de Groupe**

**Durée : 2 heures**

**Réunis en groupe et après avoir choisi un modérateur et un rapporteur, les participants réalisent le travail suivant :**

- 1. Lecture individuelle des documents de compétences du superviseur et « standards de performance pour superviseur »**
- 2. Discussions en groupe sur les tâches , éléments de tâches , domaines de compétences, Standards. En particulier, en se référant aux lectures de la session 1, chaque groupe déterminera la pertinence des tâches proposées pour un superviseur dans le cadre d'un système de PEP. Au besoin le groupe peut faire des propositions pour une révision des documents.**
- 3. En se référant à leur propre expérience et aux exercices MOST réalisés récemment par MSH/HS-2004, chaque groupe établira une liste de problèmes que l'établissement d'un système de PEP permettra de résoudre.**

## AUTO-EVALUATION DES COMPETENCES DU SUPERVISEUR

**Objectif :** Ce formulaire d'auto-évaluation contient les principaux domaines de compétence d'un bon superviseur. Les domaines de compétences sont subdivisés en catégories qui correspondent aux principales fonctions d'un superviseur. Son utilisation principale est comme outil d'auto-évaluation. Vous êtes encouragés en tant que superviseur à l'utiliser pour connaître votre niveau de compétence et de performance et d'utiliser les résultats pour développer un plan d'amélioration. Cet inventaire peut également être utilisé comme un guide pour développer le curriculum de la formation des superviseurs, en utilisant les composantes comme la base d'un exercice d'évaluation des besoins

**Nb :** L'échelle en bas ne représente pas un test. Il n'a pas de système de pointage incorporé

Pour vous évaluer à l'aide de ce formulaire, portez le numéro correspondant à votre niveau de compétence (tel qu'indiqué dans l'échelle ci-après) dans la colonne approprié à coté de chaque compétence listée

- Echelle : 4 = Très compétent ( Capable de réaliser cette fonction et la pratique régulièrement)  
 3 = Compétent (Capable de réaliser la fonction mais ne la pratique pas régulièrement)  
 2 = La compétence doit être améliorée (Très peu d'expérience pratique)  
 1 = Pas de compétence (pas d'expérience)

Domaines de Compétences	1.	2.	3.	4.
<b>I. Se faire accepter comme un superviseur : Vous devez gagner le respect de votre groupe de travail de façon à être un bon superviseur.</b>				
1. Connaître les antécédents éducationnels et professionnels ainsi que les intérêts des personnes que vous supervisez				
2. Communiquer vos antécédents, philosophie et attentes générales de la performance du staff				
3. Ecouter, être ouvert aux problèmes des autres				
4. Connaître les descriptions de tâches et les plans de travail des membres du staff				
5. Communiquez les objectifs de l'organisation et de l'unité aux personnes que vous supervisez				

<b>Domaines de Compétences</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
6. Communiquer régulièrement les informations importantes venant de la direction				
7. Défendre votre staff lorsque c'est nécessaire (ex : Salaires adéquats, ressources, opportunités de formation continue).				
8. Prendre une part active à la recherche de solutions aux problèmes				
9. Traiter les gens avec gentillesse et consistance				
10. Respecter le staff et ses contributions				
<i>Commentaire sur la partie I.</i>				
<b>II. Développer les plans de travail individuels des employés</b>				
Rencontre avec chacun des individus que vous supervisez pour ensemble développer ses objectifs de performance pour une période donnée comme 6 à 12 mois.				
1. Rencontrer chaque employé que vous supervisez pour développer un plan de travail				
2. Revoir les descriptions de tâche et les mettre à jour si nécessaire				
3. Se mettre d'accord sur les principaux domaines de responsabilité de l'employé (par ex : gestion financière, coordination de programme)				
4. Ensemble, développer des objectifs de travail pour une période de temps qui soient réalistes, mesurables et limités dans le temps				
5. Se mettre d'accord avec l'employé sur les standards de performance tels que quantité, qualité, durée, et ou coût en rapport avec l'accomplissement des objectifs du travail.				
6. Pourvoir selon vos capacités, les ressources adéquates				

<b>Domaines de Compétences</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
pour permettre à l'individu de réussir				
<i>Commentaires sur la Partie II</i>				
<b>III. Maintenir un haut niveau de Performance :</b> Stratégies que vous utilisez sur une base régulière pour motiver les employés à bien faire leur travail tous les jours				
1. Reconnaître les réalisations individuelles publiquement				
2. De temps à autre, Parlez de façon informelle avec votre staff				
3. Prendre en considération les idées, suggestions et souhaits du personnel toutes les fois que cela est possible				
4. Donnez des opportunités pour des travaux intéressants				
5. Faire des rapports de « travail bien accompli » aux hauts niveaux de l'organisation				
6. Donner des opportunités de formation quand cela correspond aux objectifs de l'individu et de l'organisation				
7. Inviter les gens à soumettre des thèmes pour l'agenda de réunions formelles				
8. Promouvoir les opportunités pour la formation du staff et l'avancement de carrière				
<i>Commentaires sur la Partie III</i>				
<b>IV. Conduire la rencontre formelle d'évaluation de la performance.</b>				
1. Etablir un horaire pour les évaluations de performance				

<b>Domaines de Compétences</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
2. Planifier le temps et le lieu et aviser l'employé				
3. Contrôler les dérangements				
4. Revoir à l'avance le plan de travail de l'employé				
5. Si nécessaire, discuter de la performance de l'employé avec d'autres managers				
6. Au cours de la rencontre, revoir avec l'employé son plan travail et ses réalisations				
7. Donner du feedback positif et constructif, négatif si nécessaire				
8. Ensemble, développer un plan de travail pour la prochaine période de temps désignée				
9. Ensemble, développer un plan d'action pour toute activité d'éducation, de formation continue pour l'employé				
10. Inclure les commentaires de l'employé dans l'évaluation de performance				
<i>Commentaires sur la Partie IV</i>				
<b>V. Gérer les problèmes de performance : Etre un superviseur signifie qu'il faut gérer les problèmes de performance et dans certains cas prendre des actions disciplinaires ou effectuer un renvoi</b>				
1. Décrire le problème de façon objective en termes de conséquences pour le travail				
2. Ne pas blâmer pour le problème				
3. Savoir qui est concerné				
4. Revoir le plus tôt possible les descriptions de tâches et les instructions pour des tâches spécifiques avec l'(es)employé(s) pour clarifier les attentes				

<b>Domaines de Compétences</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
5. Déceler toute causes possibles en reunissant des informations objectives				
6. Investiguer si une formation supplémentaire serait nécessaire pour pallier à un problème d'incompétence				
7. Investiguer d'autres causes possibles telles que : problèmes personnels, manque de motivation etc...				
8. Ensemble, etablir un plan d'action pour résoudre le problème				
9. Superviser de façon étroite au cours d'une période connue du supervisé				
10. Comprendre les procédures de l'organisation afin de prendre des actions correctives définitives par ex : pour documenter, prendre une mesure de discipline, renvoi pour congé sans solde ou définitif				
11. Consulter votre superviseur en lui présentant une description détaillée et documentée du problème				
12. Prendre des mesures, si nécessaire, pour renvoyer ou remplacer l'employé				
<i>Commentaires sur la Partie V.</i>				
<b>VI. Gérer les conflits entre employés : C'est souvent un des domaines les plus difficiles auxquels doit faire face un superviseur.</b>				
1. Garder l'esprit ouvert au sujet du problème et de ses causes				
2. Rencontrer chaque personne séparément				
3. Concentrer sur les faits et non sur les personnalités				
13. Demander à chaque personne de vous donner des conseils sur la façon de résoudre le problème				
14. Encourager la reconciliation si une entente peut être trouvée				

<b>Domaines de Compétences</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
15. Si une entente n'est pas possible, établir des règles pour les comportements, les rôles futurs.				
16. Mettre l'accent sur les avantages de la collaboration et les conséquences du contraire				
17. Établir et informer les employés des règles et procédures pour les désaccords futurs.				
<i>Commentaires sur la Partie VI.</i>				
<b>VII : Conseillez un employé qui a des problèmes. Les gens nécessitent certaines fois d'une attention spéciale lorsqu'ils font face à des difficultés ou des crises dans leurs vies.</b>				
1. Offrir l'assistance lorsque des problèmes connus interfèrent avec la performance au travail				
2. Écouter, guider, encourager l'employé à résoudre son problème				
3. Laisser l'employé s'exprimer				
4. Promettre à l'employé discrétion et confiance tout en adhérant à la politique du personnel de votre organisation				
5. Montrer de la flexibilité, du support dans le travail autant que vous le pouvez.				
6. Vous référer si nécessaire aux supports extérieurs tels que service de réhabilitation pour personnes droguées par exemple.				
<i>Commentaires sur la partie VII.</i>				
<b>VIII : Gestion du Temps : une plainte commune des superviseurs est qu'ils ne disposent pas de temps suffisant pour réaliser la supervision de façon adéquate</b>				

<b>Domaines de Compétences</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
1. <b>Prioriser vos propres responsabilités de travail. Revisez vos tâches fréquemment</b>				
2. <b>Planifier votre horaire journalier, hebdomadaire et mensuel afin de laisser du temps pour les tâches les plus importantes ; Regrouper autant que possible les tâches similaires</b>				
3. <b>Prévoir du temps pour les sollicitations inattendues</b>				
4. <b>Prévoir du temps pour des travaux créatifs et non pas seulement pour répondre aux crises</b>				
5. <b>Prévoir du temps pour votre propre formation et développement professionnel</b>				
6. <b>Déléguer les tâches toutes les fois que c'est possible</b>				
7. <b>Décourager les interruptions inutiles</b>				
8. <b>Demander l'avis de votre superviseur lorsque vous avez trop de travail et personne à qui déléguer</b>				
<b><i>Commentaires sur la partie VIII.</i></b>				

En vous basant sur ce que vous avez écrit précédemment, Développez un plan de perfectionnement.

1. Mes forces en tant que superviseur

2. Domaines à améliorer

3. **Mes objectifs personnels pour les prochains 6 mois**

4. **Mon plan pour l'atteinte de ces objectifs.**

## Gestion de la Performance Gestion du Rendement

### **TÂCHES**

1. Concevoir un système d'évaluation de la performance pour son institution
2. Planifier la performance des employés
3. Evaluer le rendement des employés
4. Utiliser les données de l'évaluation pour améliorer le rendement des employés

### **ELÉMENTS DE TÂCHES**

1. Définir gestion de la performance, gestion du rendement
2. Dégager les avantages d'un système de Gestion de la Performance
3. Mettre en place les Elements organisationnels nécessaires à la Gestion de la Performance
4. Elaborer des objectifs de performance individuelle avec ses supervisés
5. Evaluer objectivement le rendement des employés qu'il supervise
6. Conduire la séance de planification et d'évaluation du rendement
7. Utiliser les données de l'évaluation pour améliorer la performance des employés
8. Prendre des mesures appropriés pour améliorer la performance des employés et solutionner les problèmes identifiés

### **ANALYSE DES ELÉMENTS DE TÂCHES**

Eléments de tâches	Domaine de compétence		
	Connaissances	Aptitudes	Attitudes
Définir gestion de la performance, gestion du rendement	Définition : Gestion de la performance Gestion du rendement Différences entre les deux		Esprit d'analyse Perspicacité

Eléments de tâches	Domaine de compétence		
	Connaissances	Aptitudes	Attitudes
	concepts Composantes Rôle du Superviseur		
Dégager l'importance de la gestion de la performance pour son institution	Rôle et Avantages de la Gestion de la performance : - Pour l'employé - Pour l'institution		Conviction Esprit critique
Mettre en place les éléments Organisationnels nécessaires à la Gestion de la Performance dans l'institution	Niveaux de supervision  Planification Stratégique et Opérationnelle (pour l'institution et par unité)  Critères et Standards de l'organisation pour l'EP  Forme Standard  Calendrier des rencontres  Surmonter les problèmes les plus couramment rencontrés	Etablir les niveaux de supervision pour son institution  Dégager les priorités de l'institution pour l'année et les répartir à travers les différentes unités  Elaborer les critères et standards de l'organisation pour l'évaluation du rendement  Définir une forme standard pour le système PEP	Esprit critique et d'analyse  Esprit logique  Capacité à persuader les autres Enthousiasme Esprit d'équipe

Éléments de tâches	Domaine de compétence		
	Connaissances	Aptitudes	Attitudes
	Formation du staff	Elaborer les grandes lignes du contenu d'une session d'orientation du staff sur le SPEP	Minutieux Méthodique
Elaborer les objectifs de performance individuelle	Description des Tâches Objectifs Éléments Critères pour développer la Description de tâches Objectifs de Performance individuelle : Elaboration Types Éléments Qualité d'un bon objectif	Elaborer des descriptions de tâches  Elaborer différents objectifs de performance	Précision  Appliqué
Evaluer objectivement le rendement des employés	Evaluation du rendement : Étapes Condition d'une bonne évaluation Capacité d'évaluer correctement Critères et mesures appropriées à chaque critère Normes	Définir des critères pour l'évaluation  Définir des mesures appropriées à chaque critère  Etablir des normes  Choisir une méthode	

Éléments de tâches	Domaine de compétence		
	Connaissances	Aptitudes	Attitudes
	Méthodes Erreurs d'Evaluation	d'évaluation	Objectivité
Conduire la séance de planification et d'évaluation du rendement	L'Entrevue : Objectifs Méthodes Caractéristiques d'une bonne entrevue Planification de la rencontre Conduite de la rencontre Comment fournir un feedback	Planifier l'entrevue Conduire l'entrevue selon les normes	Méthodique Ouverture d'esprit Amabilité Respect des autres
Utiliser les données de l'évaluation pour améliorer la performance des employés	Gestion des problèmes liés à la formation des employés Gestion des problèmes de motivation Gestion des conflits Liens entre performance et autres décisions administratives	Utiliser l'arbre de décision relatives à la formation pour analyser les problèmes de performance et prendre des décisions en rapport avec la formation de l'employé  Utiliser les techniques de motivation du personnel  Gérer un conflit entre employés	Objectivité Précision Enthousiasme Partialité

## **RÔLE DU SUPERVISEUR SUPERVISER ET SOUTENIR VOTRE PERSONNEL**

Extrait de « Guide des Responsables des Programmes de Planification Familiale » Chap 5

### ***Comment guider, soutenir et assister votre personnel***

Pour faire exécuter des tâches par d'autres personnes, il ne suffit pas de donner des instructions ou d'organiser des sessions de formation, d'établir des listes de règles et d'instaurer des procédures écrites. Ces méthodes sont bonnes pour communiquer aux collaborateurs ce qu'il y a à faire et comment ils doivent le faire. Même si ces méthodes sont bien appliquées, vous découvrirez qu'il est essentiel d'avoir un contact direct et régulier avec votre personnel. Un tel contact est indispensable d'abord, pour savoir ce qui se passe réellement (au niveau de tous les aspects du travail, en particulier ceux qui ne sont jamais couverts par les statistiques) et ensuite pour relancer l'enthousiasme du personnel au travail. Ce contact direct est important à la fois pour assurer un fonctionnement efficace du programme et pour stimuler le moral et l'engagement du personnel. La supervision a pour but de guider, de soutenir et d'assister le personnel pour lui permettre de bien exécuter les tâches qui lui sont assignées.

Si vous envisagez la supervision sous l'angle du contact personnel réalisé à ces fins, il devient évident que le personnel a besoin de supervision à tous les niveaux, de la prestation de services à l'administration. Les méthodes de supervision s'appliquent à une large gamme de niveaux et de fonctions dans l'organisation

En tant que superviseur, votre principale fonction consiste à aider les employés à mieux exécuter leur travail en leur assurant :

- Orientation et formation
- Assistance en ressources et logistique
- Soutien, encouragement et défense de leurs droits
- Suivi et évaluation

En tant que superviseur, votre rôle doit être celui d'une personne-ressource qui apporte son appui à ses employés pour résoudre les problèmes, et non celui d'un censeur toujours en train de les critiquer. Vos employés devraient être contents de vous voir et ne pas trouver des prétextes pour s'esquiver à l'annonce de votre arrivée.

### ***Fonction d'un Superviseur***

Quel que soit le niveau ou l'unité de l'organisation où ils se situent, les superviseurs ont plusieurs fonctions fondamentales qui sont notamment :

- De définir les objectifs de performance (les activités qu'un employé doit avoir accomplies à une date donnée) avec les employés eux-mêmes, pour qu'ils sachent ce qu'on attend d'eux.

- De gérer tous les problèmes de performance et les conflits qui surgissent ; de motiver et d'encourager les employés à faire leur travail le mieux possible
- D'avoir des contact réguliers avec les membres du personnel en organisant les séances de supervision pour susciter et fournir une rétro-information (feedback), résoudre les problèmes, et leur donner des conseils et leur apporter assistance et appui.
- De concevoir un système de supervision, avec un plan descriptif des séances de supervision comportant les aspects à superviser au cours de chaque séance.
- D'élaborer un calendrier de supervision pour les séances de supervision à venir, calendrier indiquant la date et la durée de chaque séance et mentionnant tout point pouvant déjà être prévu. Ce calendrier doit être périodiquement mis à jour.
- De faire périodiquement des évaluations de performance, afin d'examiner les performances passées d'un employé pour s'assurer que les objectifs de performance sont en train d'être réalisés.

Bien que les situations dans lesquelles les superviseurs travaillent peuvent varier, ceux d'entre eux qui font réellement de la supervision doivent exécuter toutes ces fonctions de base

***Le style de supervision doit s'adapter à l'employé***

Il existe plusieurs styles de supervision, mais toute supervision comprend fondamentalement deux volets : un volet orientation et volet appui. L'orientation est essentiellement une communication au cours de laquelle le manager dit à l'employé ce qu'il doit faire et quand il doit le faire, de même qu'il lui indique où et comment ces tâches doivent être exécutées. Mais il va de soi qu'il doit aussi écouter l'employé et répondre à ses questions. Les superviseurs fournissent leur appui aux employés à travers les relations qu'ils entretiennent avec eux. Cela implique davantage une communication dans les deux sens, où les superviseurs encouragent et guident les employés, discutent avec eux de tous leurs problèmes ou difficultés, et leur permettent de faire efficacement leur travail.

Un superviseur peut instinctivement pencher vers une supervision axée sur les tâches ou une supervision axée sur les relations. Toutefois, chaque superviseur doit également penser au type de supervision approprié à chaque employé. Certains employés donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils sont indépendants ; ils ont besoin d'orientation mais de peu d'appui. D'autres travaillent mieux avec une bonne dose d'appui de la part de leur superviseur. Dans tous les cas, un superviseur doit toujours consulter les employés avant de formuler des jugements ou de prendre des décisions qui influent sur leur travail. Il

doit aussi discuter des décisions qui influent sur leur travail. Il doit aussi discuter des décisions avant de les mettre en oeuvre.

Comment...

#### **Superviser efficacement**

- Informez autant que possible les employés des buts et objectifs globaux du programme, de sorte qu'ils puissent participer intelligemment à la prise de décisions.
- Respectez vos employés et leurs contributions. Ils peuvent avoir des vues susceptibles de conduire à de meilleures décisions. Qu'ils sachent que vous comptez sur leur autodiscipline et leur engagement.
- Parlez avec eux de manière informelle. Ainsi vous pourrez connaître leurs vues et opinions sans avoir à les leur demander directement. Ecoutez-les. Même si vous ne partagez pas leurs opinions, vous gagnerez toujours en efficacité en tant que superviseur, à mieux les connaître.
- Identifiez les types de décisions ou de questions que les employés trouvent importantes et dans lesquelles ils souhaiteraient être impliqués. Chaque fois que c'est possible, prenez en compte leurs idées, suggestions et souhaits. Les employés sont plus motivés à travailler dur lorsqu'il s'agit de tâches qu'ils ont aidé à décider ou à planifier.
- Faites de votre mieux pour donner aux employés concernés par une décision l'occasion de vous faire part de leurs opinions sur cette décision.
- Encouragez le personnel à faire des suggestions pour le calendrier des réunions formelles et régulières du personnel. Placer une feuille de papier sur le tableau d'affichage plusieurs jours avant la réunion afin que n'importe quelle personne (y compris vous-même) puisse y porter les sujets qu'elle ou il voudrait voir évoquer. Quand vous animez une réunion, essayez de ne pas la dominer ; encouragez la participation des membres du personnel.

### **Module III : PLANIFICATION DU RENDEMENT INDIVIDUEL**

#### **Session 7 : Elaboration d'un plan de performance individuel : Processus, Contenu**

Durée : 1 heure

#### **Objectifs d'apprentissage**

A la fin de la session le participant sera capable de :

1. Classer dans l'ordre les différentes étapes à suivre pour la planification du plan de performance individuel
2. Donner au moins un argument pour justifier l'importance de chaque étape dans le processus de planification du rendement

<b>Contenu de base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Les différentes étapes du processus de planification de la performance individuelle  Importance de chacune des étapes  Contenu d'un plan de performance Individuel	Brainstorming Défilé avec des cartes	Flipchart Marqueurs

## **I. Plan de Performance**

### **Section 1 : Description de tâches**

Une section qui indique si la description de tâches de l'employé doit être révisée. Si c'est le cas, une copie modifiée doit être mise en annexe. Débuter par la description de tâches aide le superviseur et le membre de l'équipe à insister sur le contenu sommaire et les attentes du travail, ce qui facilitera la planification des objectifs de Performance (voir Chap 2 « Comment élaborer les descriptions de tâches »)

### **Section 2 : Grands domaines de responsabilité : domaines de résultats clé**

Les domaines de résultats clé ont pour objet d'établir une liaison entre la description de tâches et les objectifs spécifiques de performance pour la période de temps désignée. Ils représentent les plus importantes domaines sur lesquelles l'employé doit insister. Par ex : counseling, recherche, budgétisation.

### **Section 3 : Objectifs de Performance**

Conformément aux domaines de résultats clé définis dans la section 2, cette partie de la forme de SPEP est utilisée pour définir les objectifs de performance pour la prochaine période, (six (6) mois en général).

### **Section 4 : Plan d'Action du Superviseur**

Toutes les actions qui seront entreprises par le superviseurs pour faciliter la performance et la capacité de l'employé à atteindre les objectifs de performance (voir section 3). Par ex : s'arranger pour faire participer l'employé à des sessions de formation en ordinateur.

### **Section 5 : Plan de développement**

Tous les plans pour le développement personnel du membre de staff, que le superviseur et l'employé ont défini, et qui devraient être appliqués au cours de la prochaine période. Ex : participer à un atelier de travail.

### **Section 6 : Commentaires additionnels**

L'employé et le superviseur ou le responsable de la DRH sont encouragés, à ajouter plus de commentaires.

### **Signatures :**

Les signatures à la fin du formulaire confirment la compréhension et l'accord sur le plan de travail pour la prochaine période.

# **PLAN DE PERFORMANCE**

**Document d'engagement réciproque signé entre un employé et son superviseur. Ce document définit en particulier :**

- Les activités spécifiques qui doivent être réalisées par l'employé pendant une période donnée ;**
- Les actions qui seront menées par le superviseur pour aider et soutenir l'employé**
- Les démarches qui seront menées pour le développement professionnel de l'employé**

# **ELEMENTS D'UN PLAN DE PERFORMANCE**

**SECTION 1 : Confirmation ou révision de la description de tâches**

**SECTION 2 : Grand domaines de responsabilités; Domaines de résultats clés**

**SECTION 3 : Objectifs de Performance**

**SECTION 4 : Plan d'action du superviseur**

**SECTION 5 : Plan de Développement de l'employé**

**SECTION 6 : Commentaires additionnels**

**SECTION 7 : Lieu, date, signatures**

**Supervision et appui à votre personnel**

- Fixer les objectifs de performance pour et avec chaque agent.
- Elaborer un calendrier de supervision indiquant la date et l'heure des sessions de supervision et le distribuer au personnel.
- Elaborer une liste de contrôle (checklist) de supervision qui énumère les points à examiner, les données à collecter, et les activités d'appui au programme pour chacune des sessions.
- Les sessions de supervision consistent au minimum en:
  - une revue des activités pour les trois à six mois passés;
  - un plan pour activités futures;
  - une discussion des préoccupations de l'employé.
- Examiner les notes prises lors des sessions de supervision dès la fin des sessions, noter les activités de suivi promises lors de la session, et les mettre en oeuvre.
- Gérer les problèmes de performance à temps et de manière équitable; trouver des solutions raisonnables avec l'aide de l'employé concerné.
- Utiliser des techniques de résolution des conflits et gérer ces derniers et à temps et de manière équitable.
- Prêter une attention particulière aux conditions de travail et apporter les réajustements nécessaires.
- Utiliser des techniques de motivation du personnel.
- Fournir régulièrement une rétro-information (feedback) constructive.
- Mettre en oeuvre les évaluations de performance prévues, en donnant aux employés le temps et la possibilité de commenter l'efficacité de leurs superviseurs.

## **Module III : PLANIFICATION DU RENDEMENT INDIVIDUEL**

### **Session 8 : Description de tâches**

Durée 3 heures 30 minutes

#### **Objectifs d'apprentissage**

A la fin de la session, le participant sera capable lors de la planification de la performance d'un employé de:

1. Elaborer une description de tâches selon les normes en utilisant le format proposé
2. Réaliser une analyse de tâche ;
3. Utiliser le document de description de tâches d'un employé pour l'élaboration de son plan de performance.

<b>Contenu de Base</b>	<b>Activités d'Apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Description de tâches - But - Eléments - Etapes et Contenu	Brainstorming Mini exposé expérientiel Etudes de cas Discussions en plénière	Documents de lecture dans le binder Rétroprojecteur et Transparents Document pour l'étude de cas Rotafolio et marqueurs
Analyse de tâches - Domaines de compétences - Standard		

## **Analyse de Tâches**

L'Analyse de la tâche, c'est la décomposition de la tâche en geste, effectués dans un ordre chronologique, et la détermination des aptitudes, des ressources matérielles et du temps requis pour accomplir ces gestes. Elle permet :

- D'allouer des tâches à un agent avec un minimum de formation si nécessaire. Lorsque plusieurs catégories d'agents ont les aptitudes requises à l'exécution d'une tâche, la tâche est allouée à l'agent de la catégorie inférieure.
- De libérer les agents des catégories supérieures pour les tâches dont ils sont seuls à avoir les aptitudes
- De calculer le temps total requis pour accomplir chaque tâche et ainsi de déterminer l'effectif du personnel qu'il faut pour accomplir cette tâche en additionnant le total de temps requis pour cette tâche puis diviser par le temps disponible par agent.

En plus du temps requis pour les tâches des services directs, une partie considérable du temps du personnel est souvent utilisée pour les tâches de soutien telles que :

- La supervision des agents à qui on a délégué des tâches
- La supervision de la mise en oeuvre des tâches, qu'elles soient propres à l'agent ou qu'elles soient délégués
- La logistique et l'évaluation.

### **Les domaines de compétence**

L'exécution d'une tâche requiert certaines aptitudes. L'existence chez individu de ces aptitudes détermine sa compétence à exécuter cette tâche.

Ces aptitudes peuvent être regroupées en domaine du savoir, du savoir-faire et du savoir être. Certaines tâches nécessitent plus de savoir alors que d'autres nécessitent plus de savoir faire ou savoir être.

#### **A- Domaine du Savoir :**

Il concerne le rappel des connaissances acquises et le développement des habilités et des capacités intellectuelles. Il met l'accent sur la mémoire ou la reproduction de quelque chose préalablement appris, ainsi que sur la résolution d'une opération, intellectuelle quelconque, dans laquelle l'individu doit :

- Déterminer le problème essentiel;
- Faire appel à un matériel donné;
- Associer ce matériel à des idées, des méthodes ou des démarches à suivre apprises antérieurement.

Ces aptitudes varient du simple rappel à la création hautement originale, par l'assemblage et la synthèse d'idées

Exemple : Enumérer les symptômes d'une appendicite.

### **B- Domaine du Savoir-faire**

Il renferme les aptitudes concernant la coordination, les habiletés musculaires et locomotrices, la manipulation de matériel ou d'objets, ou quelques actes qui nécessitent une coordination musculaire cela concerne entre autre l'écriture l'appréhension, la parole, l'éducation physique, l'apprentissage technique et professionnels.

Exemple : Exécuter une appendicectomie.

Dans le contexte des SSP, un accent particulier doit être mis sur la communication (que soit la parole) A ce titre, l'aptitude à communiquer un savoir ou un savoir-faire pour en vérifier ensuite le degré d'acquisition est appelé le savoir-faire.

Exemple : Amener le malade à ne pas manger la veille de l'intervention d'appendicectomie.

### **C- Domaine de Savoir Etre :**

Il englobe les modifications des intérêts, des aptitudes, des valeurs, ainsi que les progrès dans le jugement et la capacité d'adaptation affective. Il intéresse surtout les aptitudes qui mettent en relief un sentiment, une émotion, une idée d'acceptation ou de rejet. Ces aptitudes varient de la simple attention portée à des phénomènes choisis, aux qualités complexes mais cohérentes au caractère.

Exemple : se sentir responsable du malade en assurant l'intervention à temps ainsi que le suivi de son traitement.

### **Différentes sortes de tâches de Services :**

Les tâches des services directs utilisent les ressources disponibles et constituent les prestations de services pour satisfaire les besoins de santé des bénéficiaires (usagers, utilisateurs) qu'ils entrent en contact avec l'agent de santé.

Les tâches des services de soutien assurent la qualité des services directs et rendent les ressources disponibles (ressources humaines, matérielles et financières).

C'est seulement lorsque les ressources sont rendues disponibles et accessibles par les tâches de soutien qu'elles pourront être utilisées par les tâches des services directs.

### **Exemples de Services Directs :**

- Les soins curatifs
- Les soins maternels et infantiles
- La vaccination

- Le contrôle des maladies transmissibles (soins préventifs des endémies)
- Le contrôle de l'environnement.

#### **Exemple des Services de Soutien :**

- La logistique
- Le système d'information intégré
- La formation
- La supervision
- L'évaluation
- L'intégration inter-sectorielle
- La participation communautaire
- L'exécution d'une tâche requiert donc certaines aptitudes

#### **Aptitudes requises**

Certaines tâches nécessitent plus de savoir alors que d'autres nécessitent plus de savoir-faire ou de savoir être.

Pour choisir qui va exécuter une tâche, il faut savoir qui possède les aptitudes requises pour l'exécution de cette tâche. La tâche sera allouée à l'agent qui possède ces aptitudes s'il n'existe pas d'agent qui à ces aptitudes, la formation aura pour objectif d'apporter les aptitudes manquantes.

La description de poste doit comprendre les rubriques suivantes :

- Le titre du poste
- La durée
- le résumé du poste
- Les principales responsabilités et tâches
- le lieu et les conditions de travail
- les relations avec les autres
- Les qualifications
- Les critères d'appréciation (donnée non maîtrisée dans certains pays).

**Standard pour Evaluer la Médication par voie parentale (Injection)**  
**(Deux paramètres sont choisis)**

Paramètres	Méthodes ou instrument de mesure	Norme	Standard	Temps requis	Evaluation du standard (performance ou résultat espéré)
Préparation du matériel	Seringue – aiguille de 20 – Croissant – Coton – Pincettes stériles – Alcool – Flacon de médicament – carte à médication.	Aiguille – Seringues stériles à usage individuel aseptie rigoureuse	1 seringue – 1 aiguille par malade. 1 carte à médication par malade. 1 place protégée dans solution septique	2 à 3 Minutes	Aucune erreur n'est permise
Tracé du cadran supéro-externe	Limites du cadran de la fesse 1 ligne horizontale partie du coccyx à la tête du fémur 1 verticale séparant la fesse en 4 parties égales	Injection intra- musculaire dans le cadran supéro- externe de la fesse	Egalité des cadrans supéro-externe	Non significatif	Aucune erreur n'est permise.

**Exemple de Tableau d'Analyse de Tâches**

**Catégorie de Personnel :** \_\_\_\_\_

**La Tâche :** Médication à un malade par voie parentale (injection)

1. Éléments de la tâche ou activités d'accomplissement.	Domaines de Compétence				Fréquence de la performance
	Savoir (les procédures établies)	Savoir faire (les habilités techniques)	Savoir être (aptitude ou comportement attendu)	Niveau de performance ou de l'effort réalisé	
a) Préparation matériel nécessaire.	X	X			
b) Asepsie des mains	X	X			
c) Aspiration de la solution	X	X			
d) Transport du médicament jusqu'au malade					
e) Attitude d'approche du malade			X		
f) Aider le patient à prendre la position requise	X		X		
g) Tracé du cadran supéro-externe	X	X			
h) Éviter introduction de l'air	X	X	X		
i) Acte de piquer	X	X	X		
j) Disposition du matériel					
k) Enregistrement	X	X	X		

### **III. ELABORER UNE DESCRIPTION DE TACHES**

#### **Sommaire**

- A. But des Descriptions de tâches
- B. Les éléments
- C. Les étapes pour développer une description de tâche
- D. Exemples

**Définition:** Une description de tâche est un document, dans un fichier qui établit le titre du poste, décrit les responsabilités découlant de celui-ci, les relations de supervision directe avec d'autres membres de l'équipe, les compétences et les qualifications exigés pour le poste.

#### **A. But de la description de tâches**

Les descriptions de tâches constituent l'élément de base de l'organisation de toute institution. Elles documentent le travail et les responsabilités de l'employé, son niveau d'autorité, les aptitudes et les qualifications nécessaires pour accomplir le travail. Elles constituent la base du contrat de chaque individu avec l'organisation. Une description de tâches a plusieurs finalités:

1. **Recrutement:** Pour s'assurer que la personne qui est employée possède les qualifications nécessaires et comprenne l'envergure du poste en question. La description de tâches sert de guide pour développer les critères de recrutement, les questions pour l'interview et les vérifications des références.
2. **Orientation :** Pour servir comme guide dans l'orientation et aider l'employé à comprendre ce qui est attendu de lui et ses relations avec les autres personnes de l'organisation.
3. **Supervision :** Utiliser comme la base pour développer un plan de travail pour des périodes de temps désignées (6 mois) et aider le superviseur à suivre la performance.
4. **Evaluation de Performance :** Aider le superviseur à revoir systématiquement la performance de l'employé sur tous les responsabilités assignées.
5. **Opérations :** Aider l'organisation à finaliser son travail, assigner toutes les responsabilités nécessaires à l'employé et travailler efficacement vers la réalisation des buts de l'organisation.
6. **Salaires :** Développer une grille salariale qui est en accord avec le niveau défini de connaissance, d'aptitudes, et d'expérience requis pour le travail aussi qu'avec le niveau de responsabilité.

## **B. ELEMENTS**

Les éléments principaux d'une description de tâches sont :

### **1. Titre, poste, and superviseur :**

Le titre standard pour la personne qui fait le travail, la localisation du poste, et la personne qui le supervise.

### **2. Date:**

La date à laquelle cette description a été élaborée. Les descriptions de tâche doivent être revues régulièrement à mesure que la nature du poste change.

### **3. Résumé du poste:**

Cette section est un résumé des fonctions liées au poste. Il doit être bref, une ou deux phrases décrivant les fonctions principales.

### **4. Les tâches:**

Une description plus détaillée de toutes les activités dont l'employé est responsable. Pour les tâches complexes, il s'avère nécessaire de diviser cette section en catégories.

### **5. Les Qualifications:**

Une description des compétences et des qualifications, y compris du niveau d'éducation exigées pour le poste.

### **C. Etapes pour développer les descriptions de tâches**

Que vous soyez en train de développer de nouvelles descriptions de tâches ou de réviser des anciens, il est important de commencer par une analyse de la mission de l'organisation et ses objectifs. La mission fournira les informations nécessaires sur la valeur, les caractéristiques et les qualités personnelles qui doivent être reflétées par tout le staff.

Les buts vous donneront l'information sur les types d'activités qui doivent menées et les aptitudes et les qualifications qu'elles requièrent.

#### **Étapes :**

1. Analyse des buts et de la mission et des buts de l'organisation.
2. Décider des valeurs, des caractéristiques, et des qualités personnelles que doivent être refléter l'équipe.
3. Décider des types d'activités, qui doivent être menées pour supporter les buts de l'organisation.
4. Mettre ensemble les types d'activités similaires pour former des catégories et déterminer les principaux types de tâches comprises dans chaque catégorie.
5. Analyser les catégories de tâches pour identifier la connaissance, les compétences et les qualifications requises pour exécuter avec succès les tâches principales. Ceci comprend:
  - L'éducation formelle ou continue
  - Les types particuliers d'expérience en gestion et supervision
  - Les types particuliers d'expérience en gestion et supervision
  - Les compétences spécialisées par exemple: en communication, en résolution des problèmes, en expertise technique et linguistique
6. Considérer toute autre exigence de travail, par exemple: obligation de voyage, soirée, travail le samedi ou le week-end.
7. Utiliser ces données pour écrire ou modifier les descriptions de tâches pour tout le staff.

Les descriptions de tâches doivent être écrites avant la sélection de nouveaux membres du staff. Ces descriptions de tâches serviront comme guide pour la personne en charge de recruter les nouveaux employés. Evaluer les candidats à partir des mêmes critères vous aidera à vous assurer d'un processus de recrutement équitable et donnera comme résultat le recrutement d'une personne qualifiée pour chaque position.

**Des suggestions utiles :**

- Si possible, visiter une organisation similaire pour connaître la manière qu'ils ont groupé les fonctions
- Observer et interroger les employés de toutes les catégories du personnel de votre organisation pour développer une liste des activités menées.
- Demander aux superviseurs et subalternes de l'organisation de réviser la liste, ajouter ou effacer des éléments, si nécessaire.
- Essayer de trouver ce qui fonctionne bien et ce qui ne l'est pas dans leur système.
- Finaliser la liste et l'analyser en fonction des niveaux et de types de poste similaires.

**D. Exemples**

Voir exemples en annexe

**D. MODELES DE DESCRIPTION DE TACHES**

**1. Officier du Projet de Distribution Communautaire**

**Titre du Poste** :Officier de Projet de Distribution Communautaire  
**Département** :Projet de Distribution Communautaire  
**Supervisé par** :Directeur de Projet

**Résumé du Poste:**

Superviser tous les aspects du programme CBD (la performance des agents et l'atteinte des objectifs) et maintenir des relations rapprochées avec les communautés et les autres parties impliquées.

**Responsabilités du Poste:**

1. Maintenir de bonnes relations de travail avec les communautés, les agences gouvernementales, les individus et les institutions impliquées dans le travail de planning familial à Momonboro.
2. Passer en revue régulièrement les opérations du programme, identifier et corriger les problèmes de performance identifiés
3. Passer en revue les rapports mensuels y compris les données financières afin de suivre les dépenses par rapport au budget.
4. Tenir des réunions mensuelles avec les travailleurs du CBD et les "team leaders" et passer en revue leur progrès; contrôler les registres et effectuer des visites ponctuelles de vérification de la performance des distributeurs et chefs d'équipe.
5. Transmettre la formation de routine aux distributeurs au cours des réunions de supervision et suivre les réalisations du projet.
6. Fournir des rétro-informations sur la performance des distributeurs aux chefs de zone et obtenir des informations périodiques sur les réactions de la communauté face à ce programme.
7. Coordonner les activités et les apports de toutes les autres unités du FPAM aussi que ceux des consultants.

**Qualifications:**

1. Etre détenteur d'un diplôme en Sciences Sociales ou être infirmière possédant une expérience en travail social, planning familial ou développement communautaire
2. Résider dans la zone, mais être disposé à voyager
3. Etre capable de communiquer très bien en anglais et dans l'une des langues locales.

**Aptitudes et Qualités personnelles:**

1. Femme, apparence nette
2. Flexible

**D. MODELE DE DESCRIPTION DE TACHES, suite**

**2. Assistant Officier d'Evaluation du Programme de Distribution Communautaire**

**Titre du Poste** :Assistant Officier d'Evaluation du PDC  
**Département** :Projet de distribution communautaire  
**Supervisé par** :Officier d'Evaluation

**Résumé du Poste:**

Exécuter l'évaluation et les autres tâches pour le PDC en support au travail de l'Officier d'Evaluation.

**Responsabilités du Poste:**

1. Recevoir, mettre sous forme de tableau et analyser les travaux reçus du terrain pour le PDC sous la supervision de l'Officier d'Evaluation.
2. Assister l'Officier d'Evaluation dans la formulation du plan en global de l'Unité.
3. Assister les Officiers de Distribution dans le développement d'un budget de travail réaliste, d'un plan trienal et d'autres stratégies d'action.
4. Servir d'adjoint principal à l'Officier d'Evaluation et l'aviser des problèmes relatifs au PDC Projet.
5. Réaliser toute autre tâche qui serait confiée par l'Officier d'Evaluation.

**Qualifications**

1. Avoir un diplôme universitaire en Démographie, Education, Economie, Statistique, ou avoir fait des études avancées.
2. Expérience et capacité en recherche et en évaluation
3. Deux ans d'expérience de travail
4. Capacité à développer les propositions de recherches et des guide d'évaluation.
5. Capacité à parler et à écrire l'anglais couramment.

**Aptitudes et qualités personnelles:**

Capacité à travailler sous pression et pendant de longues heures.

**D. MODELE DE DESCRIPTION DE TACHES, suite**

**3. Chauffeur au PDC**

**Titre du Poste** : Chauffeur pour le PDC  
**Département** : PDC Projet  
**Supervisé par** : FPAM Administrateur et Chef du Personnel

**Résumé du Poste:**

Responsable du transport des employés, des agents et au besoin des membres du comité du Programme. S'occupe de l'entretien des véhicules et des autres équipements.

**Responsabilités du Poste:**

1. Conduire les employés dans les aires du projet. Conduire les agents et les membres du comité du programme lors de la supervision et de l'évaluation des projets.
2. Recueillir les agents aux endroits programmés au cours des visites sur le terrain .
3. Expédier et distribuer la correspondance suivant les directives du Superviseur FPAM, du Directeur de Projet et des Officiers de Programme.
4. Garder le véhicule assigné propre, garder le livre de contrôle des véhicules à jour et reporter tous les problèmes mécaniques immédiatement pour les réparations nécessaires.
5. Apprendre à utiliser les projecteurs et le programme des machines.
6. Transporter les fournitures/équipement quand les besoins se présentent
7. Montrer l'intérêt dans l'avancement du FPAM.
8. Exécuter les autres tâches qui peuvent être assignées par l'Administrateur et le Responsable du Personnel.

**Qualifications**

1. Avoir fait la classe de Terminale au moins
2. Deux ans d'expérience comme chauffeur avec quelques connaissances dans l'entretien de véhicules
3. Momonborien avec un permis de conduire Momonborien valide
4. Capable de travailler pendant de longues heures

**Attitudes et qualités personnelles:**

1. **Honnête, obéissant, et digne de confiance**
2. **Plaisant et d'apparence nette**
3. **Capacité à prendre et à suivre des instructions**

**ETUDE DE CAS**  
**Comite Communautaire de Promotion de la Sante (CCPS)**  
**Programme de Santé Communautaire**  
**Plan de Travail 2000-2001**

**A. INTRODUCTION**

Depuis l'année 1993, CCPS oeuvre dans les zones défavorisées la commune de Baton Rouge, à l'amélioration de la situation sanitaire des populations en assurant les prestations de services susceptibles de satisfaire les besoins de ces communautés en santé infantile, santé de la reproduction et habilitation de la femme.

Ainsi, CCPS se propose conformément aux vœux du MSPP sur les normes d'organisation des soins de santé, de continuer à assurer, sur une base durable, l'amélioration des indicateurs de santé des habitants de Baton Rouge en vue de concourir vers des « familles de taille désirée en bonne santé » .

**Site**

Le projet de santé du CCPS dessert la commune de Baton Rouge qui se trouve dans le département de l'Ouest avec une population de 127 706 habitants (recensement de 1996) répartie comme suit :

Fond Marie : 14 599, Marché boeuf : 26 836 ; Baton Rouge 19 634 ; Destinville : 9148 ; Levier : 9 148 ; Destin : 15915 ; Montagne Pele : 25 212

**Objectif Général**

L'objectif Général est d'améliorer l'état de santé des populations susmentionnées en travaillant à la réduction de la mortalité maternelle, des taux de fertilité, de la mortalité infanto-juvénile et de la malnutrition en vue d'avoir des familles de taille désirée en bonne santé.

**B. STRATEGIES / DOMAINES D'INTERVENTION**

La stratégie globale du projet repose sur les points suivants :

- La mise en place d'équipes communautaires intégrées ayant un focus sur les domaines d'intervention du projet HS2004 ;
- Le renforcement de l'expansion de l'accessibilité des services
- Le renforcement de la qualité des services et de leur gestion
- La mobilisation communautaire
- Le marketing social

A la lumière de cette vision stratégique, CCPS implémentera des activités dans les domaines d'intervention suivants :

- Extension de l'Accès au services Prioritaires
- La Vaccination
- Les Infections Respiratoires Aigues
- Les Maladies diarrhéiques
- La Réduction de la mortalité Néonatale
- La Nutrition
- La Planification Familiale
- La Maternité Néonatale
- La Nutrition
- La Planification Familiale
- La Maternité sans risque
- Les Infections Sexuellement Transmissibles
- La Communication pour le Changement de comportement
- La Mobilisation Communautaire
- La Formation et le développement des ressources humaines
- La Logistique des Intrants
- La Gestion Financière et Comptable

### **C. AMELIORATION DE L'ACCES AU PAQUET DE SERVICES PRIORITAIRES**

Dans la commune de Baton Rouge, il existe quatre (4) niveaux d'accès au Paquet de services Prioritaires :

**Niveau I :** repose sur l'extension des services communautaires à travers les postes de rassemblement, les cliniques mobiles. L'aire de desserte du projet est divisée en trois (3) secteurs principaux divisées en trente (30) sous secteurs. Chaque sous secteur a une équipe composée d'un agent de santé, une aide communautaire, une promotrice de PF. Un total de sept (7) superviseurs encadre les équipes. Les sous secteurs sont groupés géographiquement (par 3 ou 4) autour d'un dispensaire dont le personnel technique formé assure la supervision, la coordination et le suivi des activités de terrain. Les matrones sont également une ressource communautaire de prestations de services impliquée dans les activités de promotion de la santé à ce niveau.

**Niveau II :** Les postes communautaires de santé dont le rôle est de fournir les intrants aux équipes communautaires et d'encadrer les équipes communautaires. Ce sont les postes de Destinville, Levier et Destin

**Niveau II.** Les dispensaires de Montagne Pele, Sabana, Fond Marie, Marché Rouge, Centre de Mare Blanche qui offrent des services préventifs et curatifs limités

**Niveau IV :** L'Hôpital de Baton Rouge avec les quatres services de base. Il a également une section d'activité communautaire chargé de la coordination de toutes les activités comunautaires.

La faiblesse de ce système est une insuffisance de centres du premier échelon avec pour conséquences une proportion insuffisante de visites pré et post natales.

### Stratégie

- Le déplacement de la prestation des services depuis les installations vers les communautés. Chaque équipe de santé communautaire assurera huit (8) postes de rassemblement par mois, soit un total de 240 postes/mois et organisera en collaboration avec le staff du bureau de Santé communautaire, au moins une (1) clinique mobile chaque 6 semaines. L'emphase sera mis surtout sur les activités de promotion de la santé
- La création et / ou renforcement de points de prestation de services totalement opérationnels. Suivant les normes du MSPP, la zone de desserte du programme qui couvre une population de 127 000 habitants devrait avoir 12 dispensaires. Pour y remédier les postes du niveau II seront « upgraded » en dispensaire avec un personnel adéquat ayant une formation accrue dans les domaines de la santé reproductive. Ils seront visités périodiquement afin de superviser certaines activités

### D. VACCINATION

CCPS se veut de contribuer à la diminution de la mortalité infantile dans la commune de Mirebalais. L'immunisation des enfants au cours de la première année de vie constitue un domaine prioritaire du projet. Ainsi pour maintenir un niveau de couverture vaccinale acceptable, capable de freiner la transmission des maladies évitables par la vaccination dans les zones desservies par le projet, l'offre des services devra demeurer constante tant au niveau institutionnel que communautaire.

En dépit des problèmes rencontrés au cours de la première phase du projet (EX : ruptures épisodiques de certains antigènes ), l'objectif pour la vaccination au BCG a atteint 57% et 75% pour le DTP et Polio (rapports statistiques internes).

#### Objectif

L'objectif du CCPS est de vacciner complètement 80% des enfants avant l'âge de 12 mois pour les antigènes suivants : DTP3, VOP3, Rougeole (1 dose), BCG (1 dose).

Objectifs Oct 2000 – Sept 2001

# d'enfants < 1 an à vacciner au BCG	3190
# d'enfants < 1 an à vacciner au DTP3	3576
# d'enfants < 1 an à vacciner au Polio 3	3720
# d'enfants < 1 an à vacciner pour Rougeole	3771
# d'enfants, 1 an complètement vaccinés	3190

## **Stratégies / Activités**

La stratégie proposée pour arriver à cette couverture est :

- De vacciner de façon routinière les enfants fréquentant les points de services
- De ne rater aucune occasion d'administrer un vaccin à un enfant ( enfants soignés en ambulatoire pour malnutrition, diarrhée, IRA etc.)
- D'avoir des activités communautaires de vaccination en pronant l'implication active de la communauté pour rendre ce service accessible : points fixes et postes de rassemblement.
- D'identifier périodiquement les enfants qui ont été vaccinés et préparer les listes d'enfants à vacciner à la lumière de la population cible
- Renforcer la supervision du terrain par des visites de suivi
- Planifier s.os des journées de rattrapage et/ou campagne de vaccination pour récupérer les non vaccinés
- Renforcer la supervision de terrain

## **E. LES INFECTIONS RESPIRATOIRES AIGUES**

Au cours de la première année de vie, les infections respiratoires aiguës représentent la troisième cause de décès chez les enfants. De plus, il est constaté que 40% à 60% des consultations des enfants sont dues aux IRA, ce qui représente une demande élevée d'attention médicale. Une grande partie des cas d'IRA détectés à temps peuvent être pris en charge à domicile.

A Baton Rouge, la prise en charge des infections respiratoires aiguës n'a pas été faite jusque là de façon méthodique suivant l'approche pronée par le MSPP dans le cadre de la prise en charge intégrée des maladies de l'enfance.

### **Objectifs**

Au cours de la première année du projet, 60% des points de prestation de services devront pouvoir prendre en charge correctement les IRA dans les communautés desservies.

## **Stratégies / Activités**

La stratégie de base rejoint celle pronée pour l'implantation de la PCIME qui repose sur :

- La formation à tous les niveaux : a) communautaire : les 30 agents de santé devront être formés progressivement pour l'application des algorithmes de la PCIME pour le niveau communautaire ; b) institutionnels : Au niveau des points de prestation, les infirmières, les auxiliaires devront pouvoir appliquer l'algorithme de PCIME préconisé par le Ministère de la Santé
- Le renforcement de la supervision suivant un calendrier de visite de suivi périodique

- Le développement du volet BCC à tous les niveaux par les séances de formation pour le personnel
- L'établissement / Renforcement de système de référence pour les cas graves d'IRA. Les agents de santé formés sur les signes de danger des IRA.

## **F. MALADIES DIARRHEIQUES**

Au niveau national, la prévalence de la diarrhée augmente avec l'âge pour atteindre un maximum de 49% à 6-11 mois. Seulement 31% des enfants bénéficient de réhydratation orale (EMMUS II). Les maladies diarrhéiques sont donc très fréquentes et la déshydratation qui s'en suit une cause principale de décès chez les moins de 12 mois. Ainsi des actions ont été entreprises dans la commune de Baton Rouge pour la prévention et la prise en charge des cas de diarrhée. Quoique ce service ait été sous documenté et l'utilisation du SRO mitigée en raison des ruptures épisodiques de stock du produit, les résultats ont révélé que la fréquence de la diarrhée semble être en régression au cours de l'année écoulée.

L'enquête d'impact de MSH de décembre 1999 a toutefois révélé qu'environ 49% des enfants avec diarrhée ne bénéficiaient pas de thérapie de réhydratation orale dans l'aire desservie par le réseau

### **Objectif**

Au cours de la prochaine année, 80% des enfants avec maladies diarrhéiques devront bénéficier du SRO. En regard à la population de desserte, les prévisions sont les suivantes :

# d'enfants < 5 ans traités avec SRO	1290
--------------------------------------	------

### **Stratégie/Activités**

La stratégie visera à renforcer toutes les activités avec un focus sur la prévention, le traitement et le contrôle de la maladie diarrhéique au niveau communautaire et institutionnel.

- Formation du personnel à tous les niveaux en IEC/CCC pour renforcer les compétences du personnel qui aura pour tâche de faire des séances d'éducation a) sur l'utilisation correcte du serum oral importé et la préparation de serum lakay ; b) sur l'environnement l'hygiène personnelle-eau potable-disposition des déchets) ; c) sur la nutrition spécialement sur l'allaitement maternel
- Activités de promotion du marketing social du SRO afin de le rendre accessible à tous les niveaux, surtout au niveau communautaire. Le personnel devra s'assurer que le SRO est disponible et les points de vente seront multipliés (participation communautaire des agents de santé, matrones etc...)

- Recyclage des agents de santé sur la diarrhée, la promotion de l'utilisation correcte du SRO, la promotion de l'allaitement maternel exclusif

## **G. REDUCTON DE LA MORTALITE NEONATALE**

La probabilité pour un nouveau-né de décéder avant l'âge de un (1) mois est de 38% suivant EMMUS II. Actuellement le projet ne dispose pas de données statistiques spécifiques sur la proportion néonatale des décès surtout à cause de la non notification des cas enregistrés au niveau communautaire.

La stratégie pour réduire la mortalité néonatale reposera sur les activités suivantes :

- a) Identification et suivi de toutes grossesses
- b) Le personnel des PPS devra assurer des activités d'éducation sur la nutrition de la femme enceinte, la pesée des gestantes pour identifier celles avec insuffisance de gain pondéral et fournir les suppléments en fer folate, une bonne partie des mortalités néonatales étant liée à une insuffisance pondérale des bébés à la naissance.
- c) Promouvoir la délivrance du paquet standardisé de soins maternels qui assurera :
  - la prise en charge adéquate des prématurés
  - la formation des matrones pour reconnaître le signes précurseurs de détresse fœtales
  - la mise en place d'un plan d'évacuation des patientes en difficulté avec la formation d'un réseau villageois de logistique pour la prise en charge des grossesses compliquées
- d) Formation du staff technique du niveau institutionnel sur les cas d'urgences en obstétrique
- e) Prévention des infections post natales chez le nouveau né y compris le tétanos
- f) La prévention de la diarrhée chez le nouveau né avec la promotion de l'allaitement maternel exclusif
- g) Vistes postnatales aux mères et aux enfants

## **H. LA NUTRITION**

Dans une polulation en bonne santé et bien nourrie, on s'attend à ce que seulement 2,2% des enfants se situent à moins de deux écarts type en dessous de la médiane pour chacun des indicateurs de nutrition (poids/âge, taille/âge, poids/taille). En Haiti 27.5% des enfants de moins de 5 ans ont un poids/âge <-2DS. Dans les aires desservies par le réseau, 22,5% des enfants présentent un degré quelconque de malnutrition, malgré l'assistance alimentaire obtenue par certains partenaires du réseau.

Au cours des années antérieures, CCPS s'était proposée de peser en 4 fois les 75% d'enfants de moins de 5 ans de l'aire programatique. En chiffre absolu, le nombre de pesée est satisfaisant, mais un travail est en cours pour reviser la stratégie pour améliorer la situation, car les activités devront concourir non seulement à garder les enfants

normaux, à maintenir leur état nutritionnel, mais aussi à réhabiliter les malnutris par des actions concrètes de récupération, de surveillance et de suivi.

### Objectif

Ramener à 17% le pourcentage des enfants de moins de 5 ans avec poids/âge <-2DS ainsi donc diminuer de moitié la quantité d'enfant en état de malnutrition sévère.

### Stratégie/activités

La stratégie prouera les interventions qui mettent l'emphase sur :  
Promotion de la nutrition de l'enfant/promotion de l'allaitement maternel. Pour y arriver seront organisés :

- séances de recyclage des infirmières, auxiliaires, et ADS en IEC, nutrition et AME
- formation de club des mères faisant l'AME
- Surveillance nutritionnelle
- Au niveau des postes et des institutions de santé, le personnel fera la pesée régulière des enfants avec octroi de la carte chemin la santé et la surveillance de la croissance pour détecter les cas de malnutrition
- Prévention des déficiences chez les enfants spécialement en micronutriments
- Distribution de capsules de vit A aux enfants de 6 mois à 6 ans
- Déparasitage des enfants de 12 mois à 6 ans

## I. PLANIFICATION FAMILIALE

Au cours de ces dernières années, le programme de santé de CCPS avait atteint environ 90% des objectifs en ce qui a trait au nombre de nouveaux acceptants (rapport statistique annuel), malgré la sous utilisation de certaines méthodes modernes (norplant, CCV). Au cours de la nouvelle phase, l'accent sera mis tant sur le recrutement des acceptants que sur leur retention dans le programme. L'équipe de PF devra identifier également les causes de la sous-utilisation des méthodes telles que Norplant et CCV et y remédier.

Les objectifs du projet pour cette année sont les suivants :

# nouvelles acceptantes méthodes modernes de PF	4649
# total d'utilisateurs méthodes modernes	9298
Prévalence contraceptive	29%
% PPS avec 4 méthodes modernes	79%
Niveau de discontinuation à la fin de 2001	< 20%
# de nouvelles acceptantes inférieur à 25 ans	1627

### Stratégies/Activités

La stratégie de base pour atteindre les objectifs sus-cités est d'augmenter sensiblement l'offre et la qualité des services de PF par le biais de :

- La mise en place de plusieurs canaux d'accès aux contraceptifs. Ils comprendront :
  - a) les postes de rassemblement où une monitrice de PF sera adjointe à chaque équipe pour un total de 30 monitrices à raison d'un minimum de 12 acceptantes par mois par monitrice. Ainsi on aurait recruté 4320 acceptantes pour l'année pour ce volet du programme.
  - b) Les boutiques, pharmacies et autres petits commerces pour la vente des pilules et des condoms.
  - c) Les dispensaires où toute la gamme de contraceptifs modernes serait disponible sauf la contraception chirurgicale et Norplant
  - d) L'hôpital communautaire de Baton Rouge où toutes les méthodes seraient disponibles
  
- L'amélioration de la qualité technique des services fournis par : une mise à jour des connaissances techniques, l'introduction du manuel des normes du MSPP et des procédures de suivi de la qualité des services (SEAC) et par une supervision soutenue
  
- L'amélioration du système logistique pour éliminer autant que possible les ruptures de stock. Le personnel sera encadré par le service des opérations de CCPS et la coordination devra inclure la direction départementale du centre.
  
- La mise en place de structure pour la réduction des abandons en :
  - a) améliorant le service d'accueil
  - b) intensifiant le counselling des patients sur les effets secondaires
  - c) le recyclage des prestataires sur le counselling avec emphase sur la gestion des effets secondaires
  - d) l'utilisation effective et rationnelle du registre journalier des activités de PF (mode de classement standardisé etc...)
  - e) Visites domiciliaires des ADS et/ou promotrices pour récupérer les abandons et en étudier les raisons.

## **J. MATERNITE SANT RISQUE**

Le taux de mortalité maternelle étant directement lié aux taux d'utilisation des services prénataux et sur l'accessibilité des services aux femmes pendant et après l'accouchement, CCPS se propose d'axer ses activités sur ces niveaux d'intervention afin d'assurer à ces femmes un paquet standardisé de soins maternels reposant sur :

- séances d'éducation aux postes pour encourager les femmes à visiter un PPS dès le premier trimestre de la grossesse et faire aux moins 3 visites prénatales
- Par la formation des matones pour reconnaître les signes de danger pour la mère

- L'élaboration rationnelle d'un plan d'évacuation des grossesses par un réseau villageois de logistique
- La formation du staff technique au niveau institutionnel sur les soins aux urgences obstétricales
- Les visites post natales

## **K. LES INFECTIONS SEXUELLEMENT TRANSMISSIBLES**

Face au danger que représentent les infections sexuellement transmissibles et le VIH/SIDA, le projet s'est proposé d'aider les gens à prendre conscience, à se protéger et à avoir accès au traitement des IST. En effet à la fin de la première année, 53% des points de prestation de services devront utiliser l'approche syndromique pour les IST. Les activités suivantes permettront d'atteindre cet objectif :

- Des séances de formation/recyclage pour le personnel
- La multiplication des points de vente de condom et l'assurance de leur fonctionnement adéquat. Chaque ADS joue le rôle de vendeur dans sa communauté. Une fois leur stock terminé, ils s'approvisionnent au niveau de l'institution de référence (en général le dispensaire), la pharmacie de l'hôpital de Baton Rouge jouant le rôle de grossiste
- Information aux communautés et personnes concernées sur la nécessité du test VIH . Ce test est disponible au niveau du laboratoire de l'hôpital.

## **L. LA COMMUNICATION POUR LE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT**

La demande des services est imprécise et souvent irréaliste parce que les gens ont des informations inadéquates sur les questions sanitaires. Il existe en effet beaucoup d'informations fausses dont la source sont les pratiques et croyances traditionnelles, ce qui incite les gens à rechercher une assistance inadéquate. Ainsi, des mécanismes de communication doivent être mis sur pied pour mieux informer la population à propos des sujets la concernant et pour modifier les comportements en conséquence.

Les stratégies reposeront sur :

- Le renforcement de la capacité de CCPS à mener des interventions CCC efficaces, à pouvoir bien les planifier et bien les diriger
- Le renforcement et l'extension des approches communautaires
- L'amélioration de l'interaction entre les clients et les prestataires

Les activités de mise en oeuvre seront :

- Elaboration d'un plan de gestion et de coordination des activités de CCC par les responsables de terrain
- Séances de formation pour les prestataires à tous les niveaux en CCC en priorisant l'approche participative, non formelle (causeries, jeux, discussion) à travers les canaux existants dans la communauté (club de mères, jeunes, jeux radiophoniques etc...)

- Formation des pairs éducateurs, des groupes de support effectifs
- Fourniture de matériel de support adéquats pour les activités : flyers, posters etc...

## **M. MOBILISATION COMMUNAUTAIRE**

Le renforcement du volet santé passe obligatoirement par la mise en place d'activités qui viseront à une meilleure participation de la communauté. En plus des activités spécifiques liées au CCC, les activités prévues tourneront autour :

- du renforcement des activités des promoteurs et des matrones qui faisaient essentiellement la sensibilisation et la distribution de matériel. Ceci a eu dans le passé une orientation très verticale. Les promoteurs s'occupaient de PF et les matrones d'accouchements. Au cours de cette deuxième phase du projet, l'emphase sera mis sur leur intégration dans les autres volets de santé (matrones fournissant les condoms et le SRO)
- le renforcement des clubs de mères, clubs de clients satisfaits, divers groupements de femmes, comités locaux de santé

### **Instructions**

En s'inspirant des informations contenues dans cette étude de cas, élaborer en groupe

- 1) Une description de tâches pour les catégories de personnel suivantes :  
 Infirmière Coordonnatrice du programme de Santé communautaire  
 Superviseur de secteur  
 Promotrice de PF  
 Responsable IEC et Mobilisation Communautaire

Chaque groupe travaille sur une catégorie professionnelle

- 2) La planification du rendement de chaque catégorie de personnel susmentionnée :  
 (Objectifs de performance pour l'année)

Chaque groupe élabore les objectifs de performance pour la catégorie de personnel sur laquelle il avait travaillé.

## **Module III : PLANIFICATION DU RENDEMENT INDIVIDUEL**

### **Session 9 : Elaboration d'objectifs de performance individuelle**

Durée 3 heures

#### **Objectifs d'apprentissage**

A la fin de la session, le participant qui planifie le rendement de son supervisé devra être capable de :

1. Définir objectifs de performance
2. Différencier les différents types d'objectifs de performance
3. Distinguer les éléments d'un objectif de performance
4. Elaborer correctement au moins quatre (4) objectifs de performance en respectant les qualités et les composantes de l'objectif

<b>Contenu de Base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Objectifs de performance - Définition - Types d'objectifs - Qualités - Composantes  Elaboration d'objectifs de performance	Brainstorming Discussion Travail de groupes (Etude de cas)	Rétroprojecteur et transparents Documents de référence Travail de groupe

## **II. DEVELOPPER LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE**

**Contenu :**

- A. Objectifs de performance et l'organisation**
- B. Types d'objectifs de performance**
- C. Eléments des objectifs**
- D. Critères pour des objectifs de performances efficaces**
- E. Exemples**

**Définition :** Les objectifs de performances sont des activités spécifiques qui doivent être réalisées par l'employé pendant une période de temps donné. Ils sont connus et approuvés conjointement par l'employées et le superviseur, et s'étalent sur une période de 6 à 12 mois.

### **A. Objectifs de Performance et l'Organisation**

Les objectifs de performances sont primordiaux dans la pratique d'une bonne supervision et aident aussi à la réalisation de l'évaluation de performance. Ils indiquent ce que l'employé aura à faire et servent de base pour l'évaluation des performances. Les résultats de ces évaluations peuvent aussi être utilisés pour prendre des décisions en rapport avec la compensation, la promotion et d'autres affectations de tâches. Développés conjointement avec le superviseur et l'employé, les objectifs de performance peuvent aussi augmenter la motivation de l'employé et permettre sa propre évaluation.

Pour être efficaces, les objectifs de performance doivent provenir « des domaines clé », décrire les activités spécifiques que l'employé aura à accomplir en rapport avec ses responsabilités dans les différents domaines clés. Les objectifs de performance de tous les employés de l'institution pris collectivement représentent l'ensemble des activités qui doivent être réalisées avec succès pour permettre à l'organisation d'atteindre ses buts.

**Comment les objectifs de performance sont-ils liés à l'organisation :**

**Mission**

la raison d'être de l'organisation , du programme ou de la boîte. *Pourquoi il existe*

**Buts**

énoncé général qui reflète les priorités de l'organisation, du programme ou de la boîte. *Sur quoi il focalise ?*

**Domaines Clés de Résultats**

les domaines de la description de tâches de l'employé qui sont essentiels à l'atteinte des objectifs

**Objectifs de Performance**

Activités spécifiques que l'employé doit réaliser pour une période donnée.  
*Qu'est ce qu'il ou elle fera*

**Standards de Performance**

La façon dont l'employé doit se comporter dans la réalisation de ses objectifs  
*Comment il ou elle devra se comporter*

## **B. Types d'Objectifs**

Les objectifs peuvent être élaborés pour plusieurs types d'activités :

1. **De routine**  
Décrivent les activités actuelles et régulières
2. **Ambitieuses**  
Décrivent les activités à répondre aux problèmes spécifiques
3. **Innovatives**  
Décrivent les activités qui créeront ou qui donneront de l'expansion à d'autres
4. **De développement Professionnel**  
Décrivent les activités qui augmenteront les compétences, la connaissance ou l'expérience individuelle

## **C. Critères pour des Objectifs de Performance Efficaces**

Les objectif de performance doivent être :

1. **Spécifiques :** Ils doivent renseigner clairement et exactement sur l'activité. Ils doivent clairement spécifier ce qui devrait être fait, quand , qui devrait l'accomplir, et combien devraient être accompli. Les mots qui prêteront à équivoque devrait être évités, par exemple : savoir, apprécier, participer.
2. **Ambitieux mais Réalistes :** Les objectifs doivent être réalisable conciliant le niveau de complexité et de difficulté avec l'expérience et la capacité de l'employé. S'il sont peu ambitieux, l'employé sera ennuyé, s'il sont trop difficiles, l'employé perdra confiance en lui-même et n'aura pas une bonne performance.
3. **En accord avec L'autorité :** Les objectifs d'un individu doivent être en accord avec l'autorité qu'il a pour les accomplir.
4. **Mesurable :** Les produits des objectifs devraient être mesurables.
5. **Limités dans le temps :** Les objectifs de performance devraient être clairs sur la période de temps au cours de laquelle ils doivent être réalisés.

### **D. Composantes des Objectifs**

1. **Qui :** Qui accomplira les tâches ? Indiquer si c'est un individu, ou si d'autres sont impliqués.
2. **Quoi :** Qu'est ce qui doit être accompli ?
3. **Quand :** Quand il doit être accompli ?
4. **Critères :** Comment sera mesurés les résultats ? Ils peuvent l'être selon la quantité, le niveau de qualité ou une date spécifique de réalisation.

**E. Exemples**

Pour être utiles, les objectifs de performance doivent être élaborés en fonction des domaines cle de résultats de l'employé. Ils décriront les activités spécifiques de même que leurs produits et les indicateurs, que l'employé accomplira pour assumer ses responsabilités dans les domaines clé de résultats.

Par exemple : Pour la position de Directeur du Développement des Ressources Humaines

<b>Domaines Clé</b>	<b>Objectifs</b>
Gestion de la Performance	Développer une planification de la performance et un système d'évaluation pour l'équipe de programmation pour assurer un plan de travail efficace par 6/30.  Former tout le staff d'ici le 30 mars.
Procédure du personnel	Evaluer et mettre à jour le manuel du personnel et le distribuer à tout le staff d'ici le 1er décembre.

Pour la position de Superviseur de Terrain :

<b>Domaines Clé</b>	<b>Objectifs</b>
Superviser les volontaires	Effectuer des visites de contrôle sur les lieux de travail de façon mensuelle pour évaluer la performance des volontaires en regard des plans et des objectifs.
Maintenir les registres des clients	Préparer et soumettre des rapports précis au manager du terrain le 10 de chaque mois.

# **OBJECTIFS DE PERFORMANCE**

**Activités spécifiques qui doivent être réalisées par l'employé pendant une période de temps donnée**

# TYPES D'OBJECTIFS DE PERFORMANCE

- **De routine** : Activités actuelles et régulières
- **Ambitieuses** : Réponses aux problèmes spécifiques (Problèmes de performance par exemple)
- **Innovatives** : Activités qui créeront ou donneront de l'expansion à d'autres
- **De développement Professionnel** : Activités qui augmenteront les compétences ou l'expérience individuelle

# QUALITÉS D'UN BON OBJECTIF DE PERFORMANCE

- **Spécifique**
- **Ambitieux mais réaliste**
- **En accord avec l'autorité**
- **Mesurable**
- **Limité dans le temps**

# **COMPOSANTES D'UN OBJECTIF DE PERFORMANCE**

➤ **QUI ?**

➤ **QUOI ?**

➤ **QUAND ?**

➤ **CRITÈRES D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS**

**Session 9**

**Feuille d'instruction pour le travail de groupe**

**Instructions**

Les participants réunis en petits groupes, après le choix d'un modérateur et d'un rapporteur, réalisent le travail suivant :

1. Lecture individuelle des documents du classeur
2. A partir de la description de tâches préparée antérieurement et les informations contenues dans l'étude de cas, élaborer le plan de performance de l'employé pour l'année 2000-2001. Le plan sera préparé par le groupe et transcrit sur flipchart.
3. Présentation en plénière des travaux de groupe

## COMMENT AMÉLIORER LA PERFORMANCE DU PERSONNEL

Extrait du « Guide Des Responsables de Planification Familiale, Chap. 5 »

### *Définir les objectifs de Performance*

En tant que superviseur, votre préoccupation doit être de faire travailler votre personnel en direction d'un ensemble d'objectifs de performance à la détermination desquels il a contribué. Les objectifs de performance, qui sont des cibles individualisées écrites pour chaque membre du personnel, délimitent les tâches dont il est responsable de même qu'ils fixent les délais d'exécution de ces tâches lorsque cela est approprié. Si chaque individu travaille pour atteindre ses objectifs de performance, le programme lui-même a plus de chances d'atteindre ses cibles et objectifs au moment prévu.

Les objectifs de performance doivent être élaborés en concertation avec le membre du personnel concerné. Les membres du personnel doivent être en mesure de réaliser leurs objectifs de performance par leurs propres efforts. Ne définissez pas des objectifs qui échappent à leur contrôle. (par exemple, une infirmière au niveau d'une clinique a peu de contrôle sur le nombre de personnes qu'elle voit.

Les objectifs de performance doivent être :

- Précis, quantitatifs si possible, qualitatifs lorsque cela est approprié ;
- Limités dans le temps, précisant la date à laquelle l'activité doit avoir lieu ou celle à laquelle elle doit être achevée ;
- Clairement formulés, de sorte qu'une fois atteints ils puissent être reconnus sans aucun doute.

#### Comment ...

##### **Définir des objectifs individuels de performance**

1. Tenez une réunion avec chaque membre du personnel. S'il a une description de poste, examinez le paragraphe « Tâches et responsabilités »
2. Dressez la liste des tâches que le membre du personnel doit exécuter au cours de la période couverte par ces objectifs de performance
3. Elaborez des objectifs de performance qui couvrent de manière adéquate les principales activités, fonctions et responsabilités du membre du personnel.
4. Dans la mesure du possible, basez les objectifs de performance sur les informations collectées de manière systématique à des fins de gestion, telles que les cycles de pilules distribués ou le nombre d'employés ayant reçu une formation supplémentaire. Souvent ces objectifs auront été déterminés au cours du processus de planification.

Les objectifs de performance guident aussi bien l'employé que le superviseur qui lui apporte son soutien ou son aide. Ainsi le superviseur s'engage dans une entreprise conjointe, dont le but est d'obtenir un travail fait correctement et à temps.

C'est au cours de la réunion de supervision que les objectifs de performance tant de l'employé que du superviseur sont enregistrés en vue d'être examinés au cours de la prochaine réunion, lorsqu'à leur tour seront enregistrés les résultats. Ces archives seront utiles, au moment de l'évaluation annuelle, pour un examen objectif du travail effectué pendant l'année.

Dans beaucoup de pays ou d'organisations, le concept d'objectif de performance n'est pas familier, et cela pourrait prendre du temps au personnel de travailler à l'aise dans un tel système. Vous pouvez commencer par introduire l'idée de la revue périodique des activités de l'agent. Une fois que ce dernier se sent à l'aise dans le système, vous pouvez introduire des objectifs de performance pour chacune des activités de l'agent.

## **Objectifs de performance du projet de services de planification familiale à base communautaire. Exemple du bangladesh**

**Agent de santé (a chaque agent de terrain est affectée une zone géographique).**

- Pendant la période de démarrage du projet, identifier les couples féconds actuellement mariés vivant dans la zone assignée en menant une enquête et en procédant à l'enregistrement des couples. Visiter 15 à 25 couples par jour (habituellement du samedi au mercredi) jusqu'à ce que vous ayez fait le tour de tous les couples.
- Une fois tous les couples identifiés et enregistrés, les visiter à nouveau dans l'ordre numérique, suivant un plan de travail programmé à l'avance. Leur fournir soutien et éducation en matière de planification familiale, ainsi que des produits contraceptifs ; rassurer et référer les accepteurs pour les méthodes prescriptibles et organiser la vaccination des femmes et des enfants.
- Une fois par semaine (habituellement le jeudi) revisiter les couples qui ne pouvaient pas être contactés au cours de la semaine, faire le suivi des clients de méthodes prescriptibles, participer aux activités d'éducation communautaire, et accompagner à la clinique les clients intéressés par les méthodes prescriptibles.
- Enregistrer des données précises sur les visites journalières, la distribution de contraceptifs, et les références.
- A la fin de chaque mois soumettre les états journaliers d'agent de terrain au superviseur.

### **Superviseur de Terrain**

- Passer six jours par semaine sur le terrain : vérifier les clients et les visites à domicile et fournir une formation sur le tas aux agents de terrain.
- Au cours de l'enquête de localisation, assister les agents de terrain dans la représentation sur carte des zones qui leur sont assignées, la planification de l'ordre des visites à domicile, l'affectation de numéros de série aux couples, enfin en les présentant aux villageois.
- Contrôler les informations collectées par les agents de terrain lors des enquêtes de localisation en choisissant au hasard un couple à revisiter, puis en revisitant tous les dixièmes ou onzièmes couples. Vérifier si les informations sont exactes, opérer des corrections si nécessaire et informer le ou les agent (s) de terrain de toute erreur constatée.
- Une fois l'enquête de localisation terminée, passer au moins deux jours à contrôler les utilisateurs actifs sans accompagner les agents de terrain, et passer au moins deux jours à les accompagner au cours de leurs visites à domicile.
- Lorsque l'agent de terrain est en congé ou en formation, procéder à sa place à la visite des couples éligibles.
- Chaque mois accompagner chaque agent dans au moins huit maisons, afin de leur fournir à cette occasion des recommandations en matière de conseils et d'éducation de couples.
- Sur le terrain : organiser des activités d'éducation communautaire ; s'organiser pour accompagner les clientes lorsqu'elles vont se faire poser un dispositif intra-utérin, injecter un contraceptif ou se faire stériliser ; organiser des séances de vaccination.

## Module IV. COMMENT EVALUER LA PERFORMANCE ET LE RENDEMENT

### Session 10 : Méthodes et formulaires d'évaluation

Durée : 3 heures

#### Objectifs d'apprentissage

A la fin de la session, le participant qui veut évaluer la performance et le rendement de son supervisé sera capable de :

1. Définir différentes méthodes d'évaluation
2. Justifier le choix de la « Direction par Objectifs » comme méthode d'évaluation généralement adoptées par les organismes de santé
3. Définir un formulaire d'évaluation du rendement des employés de son organisation en se basant sur différents modèles proposés

Contenu de Base	Activités d'apprentissage	Matériel Didactique
<p><b>Méthodes d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Echelle de notation</li><li>- Classement par rang</li><li>- Comparaison parfaite</li><li>- Echelles basées sur le comportement</li><li>- La Direction par objectifs</li></ul> <p><b>Justification de la Direction par Objectifs pour les organisations de santé</b></p> <p><b>Les formulaires d'évaluation du rendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Définition</li><li>- Qualités</li><li>- Elaboration</li></ul>	<p>Brainstorming</p> <p>Travail de groupe</p> <p>Discussions en groupe</p> <p>Mini exposé expérimentiel</p>	<p>Rotafolio et marqueurs</p> <p>Rétroprojecteur et Transparents</p>

## **MÉTHODES ET FORMULAIRES D'ÉVALUATION**

### **Les modalités de l'évaluation**

#### **A. Quand Evaluer ?**

Le choix du moment dépend des préoccupations qui ont prévalu lors de la conception du programme d'évaluation ainsi que le choix de la méthode d'évaluation

#### **B. Comment Evaluer ?**

L'évaluation des employés doit être systématique. Elle implique d'abord un jugement sur leur rendement, ensuite souvent et inévitablement un jugement sur leur mérite. Toute évaluation doit éviter l'arbitraire qui pourrait avoir des conséquences néfastes dont :

1. La détérioration du climat de travail
2. La perte ou la démission des employés eux-mêmes qui souvent constituent le facteur clé du succès de l'organisation
3. Les contraintes légales : le risque de recours de toutes sortes pour pratique discriminatoire que ce soit envers le sexe, la religion, la couleur etc.

#### **C. Quoi évaluer ?**

Quels éléments doit-on évaluer chez l'employé ?

En principe, l'évaluation doit porter sur les points forts et faibles de l'individu et sur l'ensemble de sa performance. Le but est de pouvoir conseiller l'employé sur son perfectionnement et en retirer certaines applications pratiques au sujet de sa carrière dans l'organisation.

### **Les facteurs (ou critères) d'évaluation du rendement**

Toute évaluation implique le choix d'une méthode. La plupart des méthodes ont en commun le choix des facteurs sur lesquels l'évaluateur doit exprimer son jugement. Cette sélection doit être faite en fonction du niveau de responsabilité et des caractéristiques des postes occupés, du rendement au travail et du comportement personnel de l'évalué. Afin d'atteindre ces objectifs recherchés, il est nécessaire que

1. les facteurs considérés soient précis : Pas de rubriques générales mais des rubriques qui mesurent le travail à évaluer en fonction des objectifs de l'organisation.
2. Le nombre de facteur soit limité, sans chevauchement ni ambiguïté. Chaque facteur doit être nettement différent des autres.
3. Chaque facteur soit énoncé de la manière la plus claire, la plus complète et la plus compréhensible.

4. Les facteurs étudiés soient faciles à observer chez chacun des sujets et surtout réalistes tout en proposant un défi
5. Les facteurs soient communs à tous les postes pour lesquels un formulaire est prévu et pertinent au poste en question.

### **Le formulaire de l'évaluation du rendement**

Le formulaire est un instrument indispensable pour l'évaluation du rendement. L'utilisation d'un formulaire peut permettre d'éviter des erreurs lors de l'évaluation du rendement pour les raisons suivantes :

1. Il permet d'éviter les déclarations sans valeur faites par certains évaluateurs
2. Il sert de support à l'évaluation du rendement
3. Il permet plusieurs possibilités de réponses pour chaque facteur à évaluer comme la quantité de travail, la disponibilité etc...

L'utilité d'un formulaire d'évaluation du personnel se manifeste surtout lorsque l'organisation décide d'accumuler des données par écrit et de conserver les évaluations pour usage ultérieur.

Le contenu du formulaire dépend de la méthode choisie et de l'intérêt qu'on accorde à l'évaluation du rendement ainsi qu'aux moyens financiers que chaque organisation possède.

### **Les personnes impliquées dans l'évaluation du rendement**

#### **Le supérieur immédiat**

Le supérieur immédiat peut jouer, sans aucun doute un rôle d'évaluateur du rendement ; Toutefois pour ce faire, les responsabilités doivent être très bien définies à l'intérieur de l'organisation de façon qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur qui est le supérieur de chaque employé

#### **Le comité d'évaluation**

Les grandes organisations vont parfois utiliser un comité d'évaluation du rendement du personnel. Le jugement de plusieurs personnes risque d'être plus complet que l'opinion d'un seul individu. Dans le cas d'un directeur général, c'est habituellement le conseil d'administration.

## LES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Par Jean-Louis Bergeron

Les méthodes d'évaluation désignent ordinairement les différents types de formulaires d'évaluation que l'on remet aux supérieurs, ainsi que les manuels de procédures qui les accompagnent. Certains de ces méthodes existent depuis 75 ans, d'autres sont récentes. Parmi toutes celles présentées ci-dessous, les plus courantes dans l'entreprise sont les échelles de notation (pour l'évaluation des employés) et la direction par objectifs (pour l'évaluation des cadres). Par contre, ce sont probablement les échelles basées sur les comportements qui rassemblent le plus d'adeptes parmi les auteurs et les chercheurs.

### 1. LES ECHELLES DE NOTATION

La méthode des échelles de notation est beaucoup plus répandue que les autres, et c'est aussi celle qui vient naturellement à l'esprit lorsqu'on pense à évaluer une personne ou un objet en fonction de plusieurs critères. Il s'agit simplement de placer à gauche du formulaire une série de critères, et à droite une échelle quelconque permettant d'indiquer jusqu'à quel point l'individu possède ou répond à chacun des critères. Voici un exemple très simple :

	Médiocre	Passable	Bon	Très bon	Excellent
Quantité de travail	<input type="checkbox"/>				
Qualité du travail	<input type="checkbox"/>				
Ponctualité	<input type="checkbox"/>				

La méthode des échelles de notation permet aussi plusieurs variations. On peut, par exemple, placer une courte explication sous chaque critère afin d'en préciser le sens ; on peut aussi, pour chaque critère, expliquer brièvement ce que l'on entend par « médiocre », « passable », etc. On peut enfin attribuer des points aux différentes valeurs du continuum (médiocre = 1, excellent = 5) et arriver ainsi à un score total pour chaque employé ; dans ce dernier cas, il serait préférable d'accorder une pondération différente pour certains critères (par exemple, plus de points devraient être alloués à la quantité de travail qu'à la ponctualité). Notons finalement que cette méthode amène habituellement une évaluation de type absolue, c'est-à-dire que l'évaluateur ne compare pas ses employés entre eux ; il pourrait en fait utiliser cette méthode même s'il n'avait qu'un seul employé.

Les échelles de notation constituent la plus ancienne des méthodes d'évaluation (les premières apparurent au début du siècle). Elles ont fait l'objet d'innombrables recherches et de nombreuses critiques, surtout parce qu'elles prêtent le flanc à plusieurs erreurs d'évaluation que nous verrons plus loin (erreur centrale, effet de halo, etc). Cependant, on peut améliorer considérablement les échelles de notation qu'elles portent sur des traits de personnalité et en définissant, selon les comportements, chacune des catégories de l'échelle d'évaluation.

## **2. LE CLASSEMENT PAR RANG**

Le classement par rang consiste tout simplement à dresser une liste allant du meilleur employé au pire, en fonction d'un critère donné (ordinairement le rendement global). Cette méthode est évidemment très simple, très rapide et peu coûteuse ; elle permet aussi d'éviter des erreurs d'évaluation, à savoir l'erreur centrale et l'erreur des extrêmes. Pour faciliter le processus, on recommande à l'évaluateur, qui aurait plusieurs employés à évaluer, de choisir d'abord le meilleur et le pire des employés, ensuite le deuxième meilleur et le deuxième pire, etc.

Comme toutes les méthodes comparatives, la méthode du classement par rang ne renseigne pas sur la valeur absolue de chaque employé. De plus, les raisons qui font qu'un individu est classé avant un autre sont loin d'être toujours claires et acceptables par tous. Finalement, ce type d'évaluation se prête très mal à une entrevue subséquente avec l'employé, car dire à un employé qu'il n'est pas aussi bon qu'un autre, c'est un peu comme dire à un enfant qu'il n'est pas aussi gentil (ou aussi travaillant ou aussi propre) que sa soeur. Il n'y a rien de tel pour provoquer une réaction négative et pour envenimer le climat entre les personnes ainsi comparées.

## **3. LA COMPARAISON PAR PAIRES**

La comparaison par paires est une autre façon de classer tous les employés du meilleur au pire. Chaque individu est comparé à tour de rôle avec chacun des autres membres du groupe, et chaque fois qu'il sort « victorieux » de cette conversation, l'évaluateur lui alloue un signe +. Le rang de chaque employé est déterminé par le nombre de signes + qu'il aura accumulé pendant ce processus. La comparaison étant toujours faite entre un individu et un autre ( et non entre un individu et tous les autres, comme c'est le cas dans le classement par rang), la méthode est plus facile et probablement plus valide, surtout si le groupe comprend un grand nombre d'individus. Paradoxalement, c'est justement lorsque le groupe est considérable que cette méthode est peu pratique, le nombre de comparaison atteignant vite des proportions gigantesques.

## **4. LA DISTRIBUTION IMPOSEE**

La distribution imposée est une autre variante de la méthode du classement par rang, mais plutôt que d'être classés individuellement, les employés le sont par classe ou par groupe ; par exemple : les 10% meilleurs, les 20% qui suivent, les 40% du milieu, les 20% qui suivent, les 10% pires. On tente ainsi d'imposer une sorte de « courbe normale » à l'évaluateur. Cette méthode est moins onéreuse que les deux précédentes, car la plupart des patrons éprouvent peu de difficulté à classer tous leurs employés en cinq catégories. Il ne faut cependant pas oublier que cette évaluation doit rester comparative et ne pas se transformer en évaluation absolue. Concrètement, cela veut dire qu'il est permis d'attribuer aux catégories extrêmes les qualificatifs « meilleurs » et « pires » mais il n'est pas permis de leur attribuer les qualificatifs excellents » et « médiocres ». Dans tout

groupe, il y a nécessairement 10% des employés qui peuvent être catalogués comme étant les pires mais il n'y en a pas nécessairement 10% qui sont médiocres !

### **5. L'ÉVALUATION OUVERTE**

Selon l'approche de l'évaluation ouverte, l'évaluateur doit remplir un formulaire presque vierge, en décrivant dans ses propres termes le rendement de l'employé sous un certain nombre de rubriques : connaissances, attitude envers les supérieurs, qualité du travail, etc. Le formulaire peut aussi comporter quelques questions plus précises, par exemple : « Est-ce que l'employé s'entend bien avec ses collègues ? ». Avec ce type d'évaluation, on espère que l'intervieweur sera forcé de porter une plus grande attention à son appréciation que s'il avait simplement à cocher des cases l'une après l'autre. Toutefois, les évaluateurs n'ont pas tous la même capacité de rédiger, ou ils se lassent d'écrire les mêmes points « romans » d'une évaluation à l'autre. De plus, la méthode donne les résultats qui sont presque impossibles à compiler et à comparer.

### **6. LES INCIDENTS CRITIQUES**

Dans sa forme la plus simple, la méthode d'évaluation selon les incidents critiques consiste, pour l'évaluateur, à tenir une sorte de journal dans lequel il note régulièrement les comportements bons ou mauvais qu'il observe chez ses employés. Pour éviter des entrées trop nombreuses ou inutiles, il s'en tient aux comportements ou aux incidents qui ont une influence majeure sur l'efficacité ou le rendement de l'employé, ceux qui distinguent vraiment un travail bien fait d'un travail mal fait. Les avantages de cette méthode sont que, d'une part, l'évaluateur est obligé de porter son attention sur les comportements plutôt que sur la personnalité et que, d'autre part, ces renseignements constituent une banque considérable d'exemples concrets qu'il pourra utiliser lors de l'entrevue d'évaluation. Parallèlement, cette méthode comporte aussi des inconvénients : elle nécessite beaucoup de temps et produit des résultats difficilement quantifiables ou comparables ; de plus, les employés détestent être surveillés d'aussi près par un supérieur qui inscrit tout quotidiennement dans son petit « livre noir ».

### **7. LES LISTES DE COMPORTEMENTS**

La méthode des listes de comportements pourrait être perçue comme la suite logique de la méthode précédente. Ayant recensé et analysé un grand nombre de comportements positifs ou négatifs, on peut établir une liste des plus importants comportements (30 ou 50) et leur attribuer une pondération indiquant jusqu'à quel point ils sont bons ou mauvais (il existe plusieurs méthodes pour cela). Par la suite, cette liste est inscrite sur un formulaire, et l'évaluateur n'a plus qu'à observer chez le subalterne ; par exemple « se tient informé de tous les aspects de son travail », « Ne gaspille pas de temps ». « Se plaint chaque fois qu'on veut introduire un changement ». La pondération

(ordinairement inconnue de l'évaluateur ) permet d'obtenir un score pour chaque employé.

Une variante, la méthode des choix forcés, présente à l'évaluateur un grand nombre de paires de comportements et l'oblige à indiquer lequel ds deux décrit le mieux l'employé. Cette variante a été inventée pour empêcher les évaluateurs de « tricher », c'est-à-dire de favoriser certains employés ; elle est complexe et peu utilisée.

## **8. LES ECHELLES BASEES SUR LES COMPORTEMENTS**

La méthode d'évaluation par échelle basées sur les comportements est une autre façon plus raffinée d'utiliser les incidents critiques.

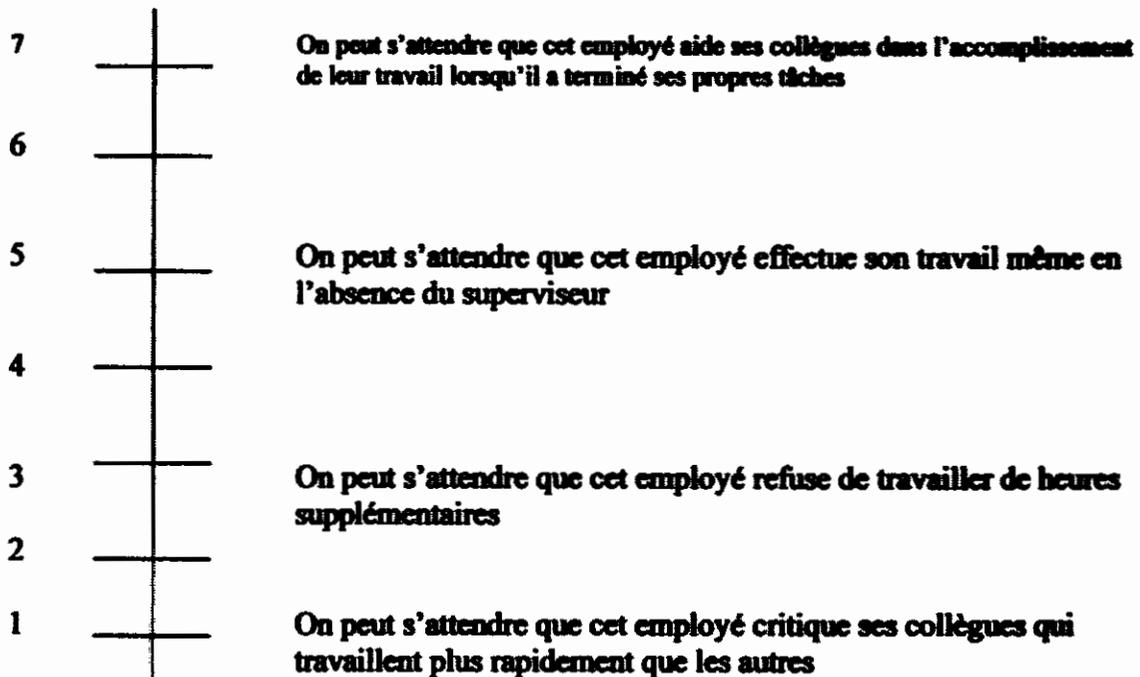
1. Les incidents ou exemples concrets de bons ou de mauvais comportements sont soumis par les employés eux-mêmes lors d'entrevues menées par un analyste interne ou externe. On peut ainsi en obtenir plusieurs centaines.
2. Un groupe de personnes (quatre ou cinq employés ou analystes) classe tous ces comportements en un certain nombre de catégories ; par exemple : compétences techniques, contacts avec les clients, relations avec les collègues.
3. Pour s'assurer que les catégories sont bien définies, on demande à un autre groupe d'individus de faire le chemin inverse, c'est-à-dire de prendre les catégories que l'on a créés (les titres seulement) et essayer d'attribuer tous les comportements à la catégorie qui convient le mieux. Ces deux étapes (2 et 3) donnent éventuellement 5, 10 ou 15 catégories distinctes (qui deviendront les « critères » d'évaluation), comprenant chacune plusieurs comportements plus ou moins bons ou mauvais.
4. L'étape suivante consiste à réunir un autre groupe qui sera chargé de classer tous les comportements de chaque catégorie en 7 ou 9 blocs, allant de « mauvais » à « excellent ».
5. En se gardant ensuite qu'un seul comportement typique par bloc, on obtient une échelle graduée non pas avec des termes vagues comme médiocre, passable, bon etc, mais avec des exemples concrets de ce qu'on entend par un comportement médiocre, passable, etc., et ce, pour chaque catégorie ou critère.
6. Ces échelles sont ensuite présentées à l'évaluateur qui n'a plus qu'à cocher au bon endroit, c'est-à-dire à indiquer quel comportement reflète le mieux ce qu'il a observé (ou ce qu'il croit que l'employé ferait en pareilles circonstances).

La figure suivante donne un exemple d'échelle basée sur les comportements pour ce qui concerne la motivation au travail. Cette méthode est fort compliquée et comporte plusieurs désavantages. Mentionnons en particulier que plusieurs des comportements déduits de l'analyse des postes y sont éliminés. De plus, il peut être difficile pour un

évaluateur de trouver une similarité entre la performance de l'employé et les exemples très précis de comportements utilisés pour subdiviser les échelles.

**Figure. UN EXEMPLE D'ECHELLE BASÉE SUR LES COMPORTEMENTS**

**Catégorie motivation : Le désir et la volonté de travailler fort**



Une méthode plus simple et meilleure, à notre avis, consiste à collectionner les incidents et à les classer par catégories (comme ci-dessus, étapes 1,2 et 3). On présente ensuite à l'évaluateur cinq ou six de ces comportements pour chaque catégorie, et on lui demande d'indiquer, sur une échelle allant de 1 à 5, jusqu'à quel point l'employé manifeste ou non chaque comportement.

Pour chacune des personnes évaluées, on additionne les cotes obtenues dans chaque catégorie et on obtient un résultat global. Par exemple, dans le cas où l'instrument comporterait 36 items (c'est-à-dire 36 comportements observables), le résultat global pourrait être de 36 au minimum (36 x 1) et de 180 au maximum (36 x 5).

Cette méthode ressemble à celle des « listes de comportements » décrites plus haut ; elle en diffère cependant par la participation des employés dans le choix des exemples de comportements bons ou mauvais, lesquels sont regroupés par catégories ou critères ; aussi, l'évaluation peut fournir une réponse plus nuancée que simplement « oui » ou « non » (l'employé agit ainsi ou non). Notons qu'avec ces deux méthodes, il faut autant de formulaires d'évaluation qu'il y a de groupes de tâches, car les incidents ou les

192

comportements critiques ne sont pas les mêmes pour les infirmières que pour les plombiers (du moins nous l'espérons).

### **9. LA DIRECTION PAR OBJECTIFS**

La direction par objectifs est beaucoup plus qu'une simple méthode d'évaluation ; c'est un processus continu, une façon de gérer, un mode de communication entre le supérieur et le subalterne. Les étapes essentielles de ce processus sont les suivantes.

1. Le patron et l'employé se rencontrent pour préciser le contenu de la tâche de l'employé et ses responsabilités.
2. Les deux parties s'entendent sur les objectifs précis et mesurables que l'employé doit atteindre dans les mois qui viennent et sur l'aide dont il a besoin pour y arriver.
3. Après une certaine période de temps, les deux parties se rencontrent de nouveau et parviennent à une entente sur le rendement de l'employé par rapport à ses objectifs et sur les causes d'échec, s'il y a lieu.
4. Le processus recommence pour une autre période.

Les avantages théoriques de cette procédure (qui n'est simple qu'en apparence) sont considérables : les critères, c'est-à-dire les objectifs à atteindre, et les normes d'évaluation sont clairs, l'employé participe à sa propre évaluation, l'évaluation porte sur les résultats obtenus et non sur la personnalité, le patron est beaucoup plus un conseiller qu'un juge et les deux parties travaillent autant à bâtir l'avenir qu'à analyser le passé.

La direction par objectifs ne compte pas que des avantages théoriques : elle comporte aussi certains problèmes pratiques. Premièrement, l'évaluateur et l'évalué attachent beaucoup d'importance aux résultats quantifiables et ils ont tendance à négliger ceux qui ne le sont pas. Deuxièmement, l'évaluation porte surtout sur les résultats et très peu sur les comportements, ce qui peut créer d'autres problèmes, comme nous l'avons vu. Troisièmement, l'employé, prévoyant qu'il sera évalué sur l'atteinte des objectifs, a tendance à fixer ceux-ci à un niveau relativement facile. Quatrièmement, le patron essaie, lors des rencontres de concilier deux rôles, qui sont difficilement compatibles : celui de conseiller et celui de juge, car il faut bien qu'une évaluation quelconque résulte de ce processus. Pour éviter ce dernier problème, on recommande que le patron joue pleinement (et uniquement) son rôle de conseiller lors de plusieurs rencontres pendant l'année (4, 6 ou même 12), et qu'à la fin de l'année, il agisse en juge lors d'une rencontre consacrée entièrement à l'évaluation.

## L'ÉVALUATION PAR D'AUTRES PERSONNES QUE LE SUPERVISEURS IMMÉDIAT

*Par Jean-Louis Bergeron*

Jusqu'ici, nous avons toujours supposé que l'évaluateur était le supérieur immédiat, ce qui est vrai dans la majorité des cas. Plusieurs expériences ont cependant été faites en utilisant d'autres évaluateurs, comme un supérieur de second palier, un comité de plusieurs personnes, les collègues de l'évalué, l'employé lui-même, des subalternes (dans le cas de l'évaluation d'un patron). Nous aborderons deux de ces types d'évaluation.

### **1. L'ÉVALUATION PAR LES COLLEGUES**

Il est certain que les personnes de même niveau hiérarchique qui travaillent ensemble s'évaluent mutuellement d'une façon informelle. A priori, on pourrait même supposer que ces évaluations sont plus valides que celles qui proviennent des patrons, et ce pour trois raisons :

- 1) Les occasions d'observer les comportements sont plus nombreuses;
- 2) Les comportements manifestés devant les collègues sont plus naturels et plus représentatifs de la réalité que ceux adoptés lorsqu'on se sent observé par un supérieur ;
- 3) L'évaluation faite par plusieurs collègues est plus nuancée qu'une évaluation faite par un seul individu, soit le patron.

Plusieurs dizaine d'études ont porté sur la valeur des évaluations par les collègues ; de façon générale, elles confirment l'hypothèse énoncée plus haut. Nous savons, par exemple, que la fidélité d'équivalence et de stabilité de ces évaluations est relativement élevée ; concrètement, cela veut dire que les collègues évaluateurs ont tendance à s'entendre entre eux sur les métiers d'un individu, et que deux évaluations successives (dans un laps de temps assez court) donnent sensiblement les mêmes résultats. D'autres études ont montré que la validité prédictive des évaluations par les collègues est souvent supérieure à celle des évaluations effectuées par les patrons ; le succès ou l'échec éventuel de plusieurs individus dans les carrières telles que l'armée, la direction d'entreprise, la vente, la médecine, la police, a été « prédit » avec beaucoup d'exactitude par les collègues de ces individus, parfois plusieurs années à l'avance.

En dépit de ces résultats positifs, il faut bien reconnaître que les systèmes d'évaluation par les collègues sont très rares dans nos organisations. Cela tient à plusieurs raisons, dont voici les principales.

#### ***La réticence à évaluer ses collègues***

Il n'est pas du tout certain que les collègues aient envie de s'évaluer mutuellement. Une évaluation négative risque de créer des tensions avec lesquelles il faudra ensuite vivre pendant des mois ou des années, surtout si l'évalué finit par connaître le nom du ou des collègues à qui il doit un mauvais dossier. Dans le même ordre d'idées, il faudrait aussi mentionner la réticence à être évalué par ses collègues. Une étude réalisée auprès de 174

professeurs d'université a démontré que 90% d'entre eux voulaient abolir ou modifier le système actuel d'évaluation par les collègues. La principale raison invoquée est que les collègues n'évaluent pas sérieusement, qu'ils se laissent influencer par les conflits de personnalité.

### ***La concurrence entre collègues***

Il faut reconnaître que les collègues sont ordinairement en compétition entre eux pour obtenir des ressources rares comme des augmentations de salaire, des promotions, des budgets, du personnel, etc. La tentation pourrait être forte (si l'anonymat est assuré) de décrire le voisin en des termes peu flatteurs.

### ***La divergence des critères et des normes***

Il peut très bien arriver (et c'est la crainte des patrons) que les collègues n'utilisent pas, au moment de l'évaluation, les critères que le supérieur voudrait voir utiliser ; il est également possible que les normes ou les standards des collègues soient moins élevés que ceux du supérieur, et que les collègues ne connaissent pas exactement ce que le patron attend d'un employé ou les objectifs que cet employé s'est engagé à atteindre.

## **2. L'AUTO-EVALUATION DE L'EMPLOYE**

Il n'existe probablement aucune organisation où l'évaluation complète et finale d'un employé est faite par lui seul. Par contre, plusieurs entreprises utilisent un système dans lequel l'auto-évaluation de l'employé est discutée avec le supérieur immédiat, ou encore confrontée avec une évaluation préparée d'avance par celui-ci. Les deux modalités semblent apporter d'excellents résultats (non pas en matière de validité, mais par rapport aux attitudes et au rendement subséquents de l'employé).

Une expérience réalisée à la Générale Electrique a porté sur la première modalité : l'employé s'évaluait lui-même grâce à un formulaire préparé par la compagnie ; il apportait celui-ci lors d'une entrevue d'évaluation avec son patron, lequel n'avait rien préparé d'avance. La discussion portait entièrement sur le document de l'employé, mais le patron n'était pas obligé de l'accepter tel quel ; il pouvait émettre des réserves d'exiger que le document soit modifié en conséquence. Par rapport à la méthode traditionnelle d'évaluation, cette nouvelle approche a donné les résultats suivants :

- Des entretiens plus satisfaisants et plus constructifs pour les deux parties ;
- Une diminution des réactions défensives de la part des subalternes (ils acceptaient mieux les remarques négatives du patron) ;
- Une amélioration du rendement à la suite de l'entrevue.

Quant à la deuxième modalité, à savoir que le patron évalue l'employé sur un formulaire avant la rencontre et que l'employé fait de même, elle est beaucoup plus répandue. En fait, on la trouve dans toutes les organisations qui ont instauré un système de direction par objectifs. L'immense documentation qui existe sur ce sujet fait état de résultats généralement très positifs.

Les avantages des systèmes qui encouragent une certaine forme d'auto-évaluation suivie d'un entretien avec le supérieur tiennent aux facteurs suivants :

- L'employé est amené à réfléchir sérieusement et par lui-même sur le contenu de sa tâche, sur ses responsabilités, sur les hauts et les bas de son rendement et sur les causes de cette situation. Il pense non seulement à ses faiblesses et à ses problèmes, mais aussi aux solutions qu'il pourrait suggérer à son patron lors de l'entretien ;
- Le patron apprend à voir la situation du point de vue de l'employé et il découvre comment celui-ci perçoit son travail, son rendement, ses difficultés. Il devient beaucoup plus facile par la suite d'arriver à une entente sur les responsabilités précises de l'employé et sur les objectifs qu'il doit atteindre.

### **3. LA CONCORDANCE DES TROIS TYPES D'ÉVALUATION**

Plusieurs auteurs ont cherché à savoir si les évaluations effectuées par le patron, par les collègues et par l'individu lui-même concordent, c'est-à-dire si elles produisent les mêmes résultats. La question a une certaine importance, surtout en ce qui concerne l'évaluation par le patron et par l'employé lui-même. Il est évident que l'employé s'auto-évalue, même si cela ne fait pas partie du système formel d'évaluation. Il est également évident que s'il se voit blanc alors que son supérieur le voit noir, l'entrevue d'évaluation (dont nous parlerons plus loin) risque d'être difficile, et peut-être même pénible pour les deux parties tout en devenant d'autant plus nécessaire : ces différences de perception devront être discutées ouvertement jusqu'à ce qu'un certain consensus soit atteint.

Une recherche menée au Québec a porté précisément sur la concordance des types d'évaluation. L'échantillon comprenant 200 cadres d'une grande entreprise manufacturière. On demanda d'abord à chacun des cadres de s'auto-évaluer en fonction des critères suivants : effort, motivation, compétence, quantité de travail, rendement global. Par la suite, chaque cadre fut évalué par plusieurs de ses collègues (plus exactement 3,2 collègues, en moyenne). Finalement, les supérieurs immédiats de ces 200 cadres les évaluèrent, toujours selon les mêmes critères. Les principaux résultats de cette recherche, présentés dans le tableau ci-dessous, indiquent clairement que par rapport à tous les critères, les subalternes s'évaluent plus favorablement que ne le font leurs supérieurs. Les résultats démontrent également que les évaluations des collègues se situent à mi-chemin entre celles des supérieurs et celles des subalternes.

Plusieurs théories peuvent être avancées pour expliquer ces résultats. Par exemples, il est fort probable que les normes des trois groupes ne sont pas les mêmes. Les normes du patron sont établies en fonction de l'une ou l'autre source suivante :

*La comparaison entre les évaluations par les supérieurs, par les collègues et par les employés eux-mêmes*

	Supérieurs	Collègues	Employés
Effort			
Motivation			

- La comparaison avec les meilleurs employés de son service ;
- L'image de l'employé idéal qu'il s'est construite au cours des années
- La façon dont il accomplirait le travail s'il était à la place du subalterne.

Dans tous les cas, les normes ainsi développées risquent d'être relativement élevées. L'employé, quant à lui, établit sans doute ses normes en fonctions de deux critères :

- Le rendement dont il a fait preuve dans le passé : selon la théorie du niveau d'aspiration, l'employé sera satisfait de lui-même si son rendement actuel égale ou dépasse légèrement son rendement antérieur ;
- Le rendement qu'il observe chez ses collègues, c'est-à-dire la comparaison avec ceux qui l'entourent : selon la théorie de la comparaison sociale, pour préserver l'estime de soi, l'employé sélectionnera soigneusement ceux avec qui il se compare et rejettera toute comparaison qui mettrait en opposition avec les supervedettes de son service.

Il est évident que ces derniers critères risquent de produire des normes inférieures à celles du patron et, par conséquent, une évaluation plus élevées. Quant aux collègues, il est permis de croire qu'ils comparent le rendement de l'employé avec la façon dont eux-mêmes accompliraient le travail, et non avec le rendement du meilleur employé ou d'un employé « idéal ».

## LES QUALITÉS DE L'INSTRUMENT DE MESURE

Comme tout autre instrument de mesure, un bon système d'évaluation devrait posséder plusieurs caractéristiques bien connues, comme la validité, la fidélité, la sensibilité (c'est-à-dire la capacité de différencier plusieurs degrés de rendement), la suffisance (soit la capacité de mesurer tous les aspects importants du rendement) et la non-contamination (c'est-à-dire ne pas être influencé par des éléments ou des facteurs qui n'ont rien à voir avec le rendement). Nous limiterons nos remarques à la validité, qui est la caractéristique essentielle, et à la fidélité, qui est un indice (mais non une preuve) de validité.

### LA VALIDITÉ

De façon générale, un instrument de mesure est valide lorsqu'il « dit la vérité », c'est-à-dire lorsqu'il mesure exactement ce qu'il prétend mesurer et qu'il le fait bien. Pour déterminer la validité d'un système d'évaluation du rendement, il faudrait donc comparer les résultats obtenus (l'évaluation de chaque individu) avec la réalité objective, c'est-à-dire le rendement réel de l'individu. Cela est rarement possible, pour la simple raison que si on disposait d'une mesure parfaitement objective et exacte du rendement réel, on n'aurait pas besoin du système d'évaluation dont il faut déterminer la validité !

D'autres façons, moins exactes, de mesurer la validité ont donc été utilisées. La validité de contenu, par exemple, consiste à faire examiner l'instrument (le formulaire d'évaluation) par un groupe d'experts qui verront s'il recouvre tous les aspects essentiels du rendement et rien d'autre. Une autre méthode, la validité concurrente, consiste à comparer les résultats de l'évaluation du rendement à d'autres mesures qui, elles aussi, prétendent refléter le rendement ou certains aspects du rendement, ou encore certains facteurs logiquement associés au rendement. Ces autres mesures peuvent être un test d'aptitude ou de performance, une mesure objective de productivité ou de qualité, un échantillon de travail pris au hasard, un questionnaire sur les connaissances ou sur la motivation au travail, une évaluation indépendante effectuée par d'autres supérieurs ou par les collègues de l'employé. Une troisième méthode, la validité prédictive, consiste à vérifier s'il existe une relation entre les résultats de l'évaluation d'un employé à un moment donné et le déroulement de sa carrière par la suite (par exemple le nombre de promotions ou d'augmentations de salaire); il faudrait cependant s'assurer que ces événements ne sont pas influencés par l'évaluation antérieure et que le succès futur dépend du rendement actuel, et non seulement du potentiel.

### LA FIDÉLITÉ

La fidélité d'un instrument de mesure signifie généralement qu'il donne toujours les mêmes résultats lorsqu'on s'en sert à plusieurs reprises pour mesurer un même objet qui n'a pas changé. Il existe aussi plusieurs types de fidélité d'un instrument de mesure. La fidélité de stabilité est démontrée si deux évaluations du rendement effectuées à deux ou trois semaines d'intervalle classent les employés de la même façon. La fidélité d'équivalence est présente lorsque deux évaluateurs, utilisant le même formulaire pour mesurer le rendement d'un même groupe d'employés à un moment donné, arrivent aux

mêmes résultats. La fidélité d'homogénéité exige que plusieurs questions de l'instrument d'évaluation, prétendant mesurer le même point (par exemple, trois questions sur la qualité du travail), donnent effectivement les mêmes résultats.

Répétons ici que la fidélité n'est pas une preuve de validité, car un instrument de mesure pourrait donner toujours les mêmes résultats sans que ces résultats soient pour autant conformes à la réalité (comme le ferait un thermomètre mal calibré, par exemple). Par contre, nous pouvons affirmer qu'un instrument valide est nécessairement fidèle et qu'un instrument qui n'est pas fidèle ne peut être valide.

## **EVALUATION INDIVIDUELLE**

*Dans le but d'améliorer la gestion du personnel une fiche de notation individuelle est élaborée.*

### **Objectifs**

*Etablir un rapport d'évaluation de performance, de compétence et de comportement professionnel de l'employé.*

*Faire découvrir à l'employé ses points faibles et déclencher une volonté d'amélioration.*

*Favoriser l'organisation du travail.*

*Dissiper les malentendus éventuels*

*Permettre à chaque employé d'exprimer librement son opinion sur ses aptitudes, ses difficultés, ses aspirations.*

*Cette évaluation comprend deux (2) parties :*

- 1- Auto-Evaluation compétence et performance*
- 2- Evaluation de comportement professionnel*

### **APPRECIATION DE L'EVALUATEUR**

<i>Excellent</i>	<i>A</i>
<i>Très bien</i>	<i>B</i>
<i>Bien</i>	<i>C</i>
<i>Assez bien</i>	<i>D</i>
<i>Passable</i>	<i>E</i>
<i>Non satisfaisant</i>	<i>F</i>

(A remplir par le Résident Advisor)

## II COMPORTEMENT PROFESSIONNEL ET PERFORMANCE

- a) - Connaissances des techniques et procédures liées au poste de travail  
- Maîtrise des tâches qui lui sont assignées
- b) **Souci d'actualiser ses connaissances**
  - Souci de s'informer, de se perfectionner
- c) **Polyvalence**
  - Aptitudes à travailler efficacement dans différents domaines
- d) **Identification à fond des problèmes et application des solutions appropriées**
  - Déterminer le sens des problèmes et en préciser les tenants et aboutissants
  - Trouver des solutions liées aux problèmes
- e) **Vivacité et rapidité d'esprit**
  - Aptitude à saisir immédiatement ce qui se agit ou à comprendre d'emblée un argument
- f) **Aptitude à motiver, à faire progresser, à orienter et à diriger ses subordonnés**
  - Capacité d'animation d'une équipe de travail
  - Aptitude à obtenir des subordonnés le maximum de rendement possible
- g) **Esprit de décision**
  - Prendre des décisions en temps opportun
  - Capable d'intégrer et de concilier les contraintes, les changements dus à l'environnement
- h) **Respect de la confidentialité**
  - Discrétion
- i) **Capacité de travailler avec le minimum de supervision**
  - Méthode de son travail et esprit d'interdépendance
- j) **Disposition à assumer des responsabilités supplémentaires**
  - Avoir un sens précis des responsabilités et les assumer avec aisance
- k) **Obligation de réserve**
  - Avoir un comportement réservé
  - Circonspection

Commentaire :

RESUME

**RESUME**

Travail non satisfaisant	_____	Action à prendre : Formation	_____	Autre poste	_____	Décision : _____
Travail peu satisfaisant	_____	Action à prendre : Formation	_____	Autre poste	_____	Décision : _____
Travail satisfaisant	_____	Action à prendre : Formation	_____	Autre poste	_____	Décision : _____
Travail Excellent	_____	Action à prendre : Formation	_____	Autre poste	_____	Décision : _____

Date : \_\_\_\_\_ Nom du Resident Advisor : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

**(A remplir par l'employé)**

J'ai discuté de cette évaluation avec le Resident Advisor.

J'approuve \_\_\_\_\_ J'approuve en partie \_\_\_\_\_ Je n'approuve pas l'évaluation \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Nom Employé : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

**POLICYPROJECT II**

**RAPPORT D'EVALUATION ANNUELLE**

**NOM & PRENOM :** \_\_\_\_\_

**Titre du Poste :** \_\_\_\_\_

**Date entrée en fonction :** \_\_\_\_\_ **Salaire/jour :** \_\_\_\_\_

**AUTO-EVALUATION COMPETENCE ET PERFORMANCE**

**(A remplir par l'Employé)**

**I. COMPETENCE ET PERFORMANCE**

**a) Décrire, par ordre d'importance, les principales tâches accomplies en accord avec votre description de poste. Inclure également celles non incluses dans votre description de poste. (ajouter une feuille si nécessaire).**

**b) Indiquer comment vous avez accompli vos tâches et préciser le degré de votre contribution à la réalisation des objectifs de POLICY PROJECT.**

**Date :** \_\_\_\_\_ **Nom Employé :** \_\_\_\_\_ **Signature :** \_\_\_\_\_

**Exemple du Kenya**

**Fiche d'évaluation des performances d'un employé de l'Association Kenyane de Planification Familiale**

Il est important que l'évaluation de chaque agent soit objective, juste et équilibrée, et que la fiche d'évaluation remplie ne laisse pas apparaître des contradictions ou des incohérences. De même, toute note ou commentaire portés sur la fiche doit l'être sur une base raisonnable et justifiable. En outre, l'évaluation doit faire l'objet d'une discussion avec les membres du personnel à évaluer au moment où il est demandé à celui-ci de remplir la partie VI.

Une évaluation s'étend sur une année civile ou les mois de l'année civile durant lesquels un nouvel agent a été à son poste.

L'exercice d'évaluation doit avoir lieu entre le 31 Décembre et le 31 Mars de chaque année. Toutes les fiches remplies doivent parvenir au Directeur Administratif et Financier le premier jour ouvrable après le 31 Mars.

Les membres du personnel doivent remplir les parties I et II. Dans la partie II, dresser la liste des objectifs de performances et soumettre ensuite la fiche au superviseur.

**I. Renseignements sur l'employé**

Nom \_\_\_\_\_  
 Qualifications \_\_\_\_\_  
 Dernière formation suivie/obérée \_\_\_\_\_  
 Désignation/titre \_\_\_\_\_  
 Département/section \_\_\_\_\_  
 Lieu d'exercice du travail \_\_\_\_\_  
 Date de nomination \_\_\_\_\_  
 Nom du superviseur \_\_\_\_\_  
 Titre du superviseur \_\_\_\_\_

Les notes données aux parties II et III doivent être interprétées comme suit:

- 5. excellent
- 4. très bien
- 3. bien
- 2. satisfaisant
- 1. médiocre

Le superviseur doit remplir les parties II et V et en discuter avec le personnel concerné avant de leur demander de remplir la partie VI.

Le superviseur doit remplir la fiche jusqu'à la partie VI et la transmettre au responsable du ré-examen, qui remplira la partie VII et la transmettra au Chef de Département qui, à son tour remplira la partie VIII.

**A suivre**

154

**Suite**

**II. Tâches et responsabilités**

L'évaluation doit se référer aux objectifs de performance élaborés à partir de la description des tâches de l'employé évalué. Si on a confié à l'employé des responsabilités autres que celles mentionnées dans sa description de poste, celles-ci doivent être spécifiées.

Objectifs de performance	Note				
	5	4	3	2	1
a) _____					
b) _____					
c) _____					
d) _____					
e) _____					
f) _____					

**III. Autres facteurs**

	Note				
	5	4	3	2	1
1. assiduité					
2. ponctualité					
3. esprit d'initiative					
4. créativité					
5. capacité de travailler de manière indépendante					
6. relations avec les clients/le public/les collègues					
7. intégrité					

**Système de notation pour la partie III**

L'assiduité doit être évaluée en fonction de la présence physique, régulière et continue du personnel évalué au lieu de travail habituel.

La ponctualité doit être évaluée en termes de rapidité du personnel évalué à réaliser ses tâches. Les supérieurs hiérarchiques devront dès lors prendre en compte:

- la fréquence des retards de personnel évalué à réaliser les tâches;
- la fréquence des retours tardifs des pauses-repas ou autres;
- la fréquence des retards accusés dans le compte-rendu des séminaires, ateliers, conférences et rencontres;
- la fréquence des retards accusés dans le compte-rendu des missions ex-officio.

L'esprit d'initiative doit être évalué en termes de capacité et de volonté du personnel évalué à entreprendre les actions nécessaires ou souhaitables sans la demande de ses supérieurs hiérarchiques. L'intérêt et la volonté d'assumer spontanément des responsabilités plus élevées doivent être mentionnés ici.

La créativité doit être évaluée en termes de capacité du personnel évalué à trouver et utiliser d'autres moyens pour atteindre les objectifs souhaités lorsque les approches usuelles n'aboutissent pas à des résultats probants.

La capacité de travailler de manière indépendante doit s'appliquer plus aux cadres et superviseurs, bien que les autres employés ne doivent pas être totalement exclus. Le facteur majeur ici est la fréquence des instructions et le niveau de supervision nécessaires pour rendre l'agent opérationnel et efficace.

**Suite**

Les relations avec les clients/le public/les collègues se rapporte aux compétences du personnel évalué en matière de relations inter-personnelles et de communication, et à sa sociabilité. Avec le personnel infirmier, ce facteur devra être évalué particulièrement à la lumière de la satisfaction du client des services fournis par le personnel chargé de l'IBC. L'accent devra être mis sur les attitudes et connaissances des employés en matière de planification familiale lors des activités d'IBC. Pour l'ensemble du personnel, l'évaluation doit couvrir les relations avec les collègues, aussi bien leurs supérieurs hiérarchiques que leurs subordonnés selon les cas.

L'intégrité se réfère à la loyauté et à l'honnêteté des membres du personnel.

**IV. Forces et faiblesses**

Commenter les forces et les réalisations de l'agent; ainsi que ses faiblesses et les domaines à améliorer et développer dans l'exercice de ses fonctions.

Forces et réalisations:

Faiblesses et domaines à améliorer:

**V. Note d'évaluation générale**

Afin d'obtenir une évaluation générale à la partie V, procéder de la manière suivante:

- i. Additionnez les notes obtenues pour chaque tâche et responsabilité, et divisez le total par le nombre de tâches et responsabilités.
- ii. De même, additionnez toutes les notes individuelles obtenues aux autres facteurs et divisez le total par sept (représentant le nombre total des autres facteurs).
- iii. Additionnez les réponses dans les parties 1 et 2 ci-dessus et divisez le total par deux pour obtenir la note d'évaluation générale.

1. Moyenne des tâches et responsabilités \_\_\_\_\_

2. Moyenne des autres facteurs \_\_\_\_\_

3. Note d'évaluation générale \_\_\_\_\_

Signature du superviseur \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**VI. Commentaires du membre du personnel évalué**

Indiquez, selon le cas, votre accord/désaccord avec l'évaluation en cours (ci-dessus).

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**VII. Commentaires du chargé de la revue de l'évaluation**

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**VIII. Commentaires du chef de département**

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE

But de cette fiche de Notation Individuelle : Améliorer la Gestion du Personnel.

### OBJECTIFS :

- Etablir le rapport d'évaluation de performance, de compétence et de comportement professionnel de l'agent du MSPP.
- Faciliter le contrôle de l'exercice Professionnel.
- Favoriser l'organisation du travail.

L'article 77 de la loi du 19 Septembre 1982 établissant le Statut Général de la Fonction Publique Haitienne Stipule :

"Chaque agent de la Fonction Publique fait l'objet d'une notation annuelle par le Chef de Service et par le Directeur de l'Administration ou de l'organisme dont il relève."

"La fiche de Notation Individuelle doit informer sur le mérite, l'aptitude et la manière de servir de l'agent public et sert de référence dans la détermination de l'avancement de l'agent de la Fonction Publique..."

C'est en conformité avec l'article sus-cité et des dispositions de l'article 78 que la présente fiche de notation individuelle a été élaborée. Cette fiche une fois remplie et conjointement approuvée par l'agent évalué et par le responsable hiérarchique évaluateur, devient le rapport d'Evaluation de performance de cet agent.

Il importe de signaler que cette fiche de notation individuelle dans sa préparation s'est inspirée de trois (3) modèles type d'évaluation à savoir :

- Evaluation de performance
- Evaluation de compétence
- Evaluation de comportement professionnel

Une note explicative est annexée à cette fin .

MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE ET DE LA POPULATION.

RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCE DE L'AGENT

SECTION I (A remplir par le service du Personnel) INSTITUTION

Nom et prénom de l'Agent .....

Titre du Poste .....Lieu d'affectation.....

Date de nomination..... Direction.....

Catégorie.....Service.....

Période couverte par ce rapport: Du..... Au.....

---

SECTION II

Partie A.- (A remplir par l'Agent)

1.- Décrire les principales tâches liées au poste

a)

b)

c)

d)

e)

f)

g)

**2.- Tâches effectivement accomplies**

a)

b)

c)

d)

e)

f)

g)

**3.- Causes des écarts enregistrés**

a)

b)

c)

d)

e)

f)

g)

h)

Partie B.- (A remplir par l'Évaluateur après discussion avec l'Agent)

- 1.- Commentaires sur les déclarations formulées par l'Agent dans la partie A
- 2.- Date à laquelle a eu lieu la discussion obligatoire entre l'Évaluateur et l'Agent Évalué:.....

SECTION III. (A remplir par le Supérieur hiérarchique immédiat ou Évaluateur).

Dans son évaluation, l'évaluateur utilise surtout des critères objectifs, pertinents et mesurables et évite le plus possible des jugements basés sur des standards subjectifs ou inappropriés.

Lorsque l'un de ces critères ne s'applique pas à un agent dans le poste qu'il occupe, l'évaluateur utilise la mention "N.A." (Non applicable.)

L'APPRECIATION SUR LA PERFORMANCE se fait à partir de l'une des mentions énumérées ci-dessous :

- |    |                        |                     |
|----|------------------------|---------------------|
| 1. | Excellent              | 19 1/2 sur 20 ou A  |
| 2. | Très bien              | 19 - 18 sur 20 ou B |
| 3. | Bien                   | 18 - 16 sur 20 ou C |
| 4. | Assez bien             | 15 - 14 sur 20 ou D |
| 5. | Passable               | 13 - 12 sur 20 ou E |
| 6. | Non satisfaisant (N.B) | < à 12 sur 20 ou F  |

RAPPORT D'ÉVALUATION DE PERFORMANCE DE L'AGENT

NOTE EXPLICATIVE

Section I

Le Service du Personnel, après avoir rempli cette section, procède à la distribution du document la signature organisectorielle de l'Institution en ayant soin de communiquer aux différents directeurs de fonction le délai fixé par les Hautes Instances du décision pour l'exécution de ce travail.

Section II

A) Cette partie doit être remplie par l'Agent à évaluer qui se fera un devoir de bien décrire les différentes tâches programmées effectivement accomplies et les causes des écarts constatés.

B) Cette partie est à remplir par l'Évaluateur qui est en même temps le Supérieur Hiérarchique immédiat de l'Agent concerné la vérification par ce dernier des tâches décrites (si elles sont correctes et sincères) pour discussion. La discussion est obligatoire entre l'évaluateur et l'évalué pour mieux atteindre l'objectif visé.

Section III

Cette section est réservée à l'Évaluateur qui doit faire appel à son impartialité et à son objectivité pour remplir les cases correspondant aux éléments de performance suivants:

1.- Efficacité et Rendement

a) Qualité du travail accompli:

- Souci de perfection et de précision  
Travail soigné
- degré d'application à la tâche.

b) Volume de travail accompli:

- la célérité avec laquelle le travail est exécuté et la quantité de tâches accomplies.

c) Aptitudes à respecter les délais prescrits:

- Souci de respecter les délais
- remettre les travaux dans les délais requis.

d) Sens de l'Economie :

- Economie de temps (ne pas gaspiller le matériel; Travailler dans l'intérêt de l'Institution).

e) Capacité de travailler sous pression:

- Savoir assumer les responsabilités, devoir faire face fréquemment à plusieurs difficultés qui peuvent surgir simultanément)
- sérénité pour faire face efficacement à ce type de situation.
- Pouvoir exécuter des travaux ponctuels urgents dans un temps record.

f) Aptitude à s'exprimer avec clarté et précision:

- être bref et concis
- Transmettre clairement ses idées (écrit ou oral)
- clarté de l'expression pour éviter toute confusion.

2.- Méthode et Organisation du Travail

a) Capacité de programmation et d'exécution

- Formuler des objectifs, dégager un plan de travail et en retenir des priorités.

b) Gestion du temps:

- bonne méthode de travail pour utiliser efficacement le temps
- bonne répartition du travail en vue d'atteindre à temps l'objectif visé.

c) Sens des priorités:

- Savoir établir l'ordre des priorités et des urgences.

d) Capacité d'analyse et de synthèse:

- Aptitude à accorder aux détails l'importance qu'ils méritent, ni plus ni moins.
- Capacité à saisir rapidement les concepts, à établir les liens entre les différentes parties d'un ensemble et à les résumer.

e) Capacité d'établir des tableaux de bord pour expliciter les données disponibles:

- Capacité à tirer d'un ensemble d'information les données les plus significatives pour l'élaboration d'un tableau de bord permettant une vue synoptique (générale) des informations et facilitant leur interprétation et la prise de décision s'y rapportant.

f) Sens de la délégation et du contrôle:

- Faire confiance aux collaborateurs, leur fournir les moyens et l'autonomie indispensables à l'exercice de l'autorité compatible avec les niveaux de responsabilité afférents au poste occupé.

- Avoir le sens poussé du contrôle pour évaluer et corriger.

3.- a) Ponctualité et régularité:

- Etre à l'heure à son travail
- Etre toujours présent, limiter le nombre et la durée des déplacements.

b) Respect des normes administratives:

- Respect de la hiérarchie et des règlements internes de l'Institution.

c) Conscience Professionnelle:

- S'engager personnellement
- Exécuter son travail avec compétence et souci de bien faire.

d) Impartialité:

- Savoir partager équitablement le mérite
- Etre juste
- Equilibre personnel.

e) Respect de la confidentialité:

- Discrétion
- ne pas divulguer les secrets de l'Institution.

f) Obligation de réserve:

- Avoir un comportement réservé
- Surveiller ses propos
- circonspection.

g) Conduites:

- Bonne manière
- Fair play
- Distinction.

h) Présentation:

- Tenue décente
- Propreté.

#### 4.- CULTURE GENERALE ET CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES

- a) - Connaissances des techniques et procédures liées au poste de travail
  - Maîtrise des tâches qui lui sont assignées
  - suivre les procédures à la lettre.
- b) Souci d'actualiser ses connaissances:
  - Souci de s'informer, de se perfectionner.
- c) Polyvalence:
  - Connaissances diversifiées
  - Aptitudes à travailler efficacement dans différents domaines.
- d) Identification à fond des problèmes et application des solutions appropriées:
  - Déterminer le sens des problèmes et en préciser les tenants et les aboutissants
  - sens des solutions liées aux problèmes.

#### 5.- Relations Humaines :

- a) Esprit d'Equipe:
  - Aptitude à travailler en groupe.
- b) Intégration:
  - S'identifier à l'établissement et s'y impliquer.

c) Capacité de susciter la confiance et l'adhésion :

- Inspirer confiance, se faire respecter
- posséder des valeurs traditionnelles d'exemple et d'estime.

d) Habilité à communiquer avec les autres:

- Communication facile.

e) Capacité d'adaptation:

- Habileté à maîtriser le milieu et s'y adapter rapidement.

6.- Initiative et intérêt au travail

a) Capacité d'innover:

- Capable de créer et de venir avec des idées nouvelles
- rompre avec la routine.

b) Capacité de travailler avec le minimum de supervision:

- Maîtrise de son travail et esprit d'indépendance.

c) Disposition à assumer des responsabilités supplémentaires:

- Ne pas fuir les décisions
- avoir un sens poussé des responsabilités et les assumer avec sérénité.

d) Capacité de négociation et de persuasion:

- Rigueur du raisonnement et influence personnelle
- capacité de convaincre
- aptitude à trouver les arguments adéquats.

e) Capacité à assumer ses responsabilités:

- Ne pas fuir ses responsabilités
- les assumer sans crainte.

f) Vivacité et rapidité d'esprit:

- Aptitude à saisir immédiatement ce qui surgit ou à comprendre d'emblée un argument.

g) Aptitude à motiver, à faire progresser, à orienter et à diriger ses subordonnés:

- Capacité d'animation d'une équipe de travail
- Aptitude à obtenir des subordonnés le maximum de rendement possible.

h) Esprit de décision:

- Prendre des décisions en temps opportun
- capable d'intégrer et de coordonner les contraintes, les changements dus à l'environnement.

7.- Aptitude Physique

- a) Santé : Bon état physique
- b) Endurance : Aptitude à résister à la fatigue  
Résistance
- c) Dynamisme : Energie - Vitalité

Les Sections IV et V s'expliquent d'elles-mêmes. Elles renferment les critères qui permettent aux responsables de suivre et de diriger l'agent dans le domaine de sa compétence d'une part et d'autre part de favoriser la promotion interne dans l'Institution.

SECTION IV

Résumé de l'évaluation

(cocher l'une des rubriques d'appréciation suivantes):  
A-B-C-D et répondez aux questions y relatives.

A) Travail non satisfaisant:

- Quel autre travail pensez-vous sincèrement qu'il puisse faire ?
- Quelle action administrative suggérez-vous ?
- Quel est son défaut principal ?
- Peut-on y remédier ?
- Comment ?

B) Travail peu satisfaisant (Assez bien, Passable) :

- Quel autre travail pensez-vous sincèrement qu'il puisse bien faire ?
- Quelle action administrative suggérez-vous ?
- Quel est son défaut principal ?
- Peut-on y remédier ?
- Comment ?

C) Travail satisfaisant (Bien) :

(Exécute à plein rendement son travail mais ne peut assumer de plus grandes responsabilités)

- Quelles sont ses principales lacunes (limitations) ?
- Est-ce qu'une formation spéciale peut l'aider ?

D) Travail Excellent (Très bien, Excellent) :

(pourra être entraîné pour assurer plus de responsabilités)

- Si oui, quel genre ?
- Où ? (votre section ou une autre) ?
- Quand sera-t-il (elle) prêt (e) pour avancement ?
- Type de Formation nécessaire

Date: \_\_\_\_\_

Évalué par: \_\_\_\_\_

Signature du Supérieur Hiérarchique immédiat

\_\_\_\_\_  
Titre

Ce rapport a été discuté avec l'Agent intéressé

\_\_\_\_\_  
Signature de l'Agent  
(au cas où il est d'accord avec l'évaluation)

\_\_\_\_\_  
Titre

Si l'opinion de l'Évaluateur diffère de celle de l'Agent évalué, celui-ci est prié de produire ses commentaires:

Date: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Signature de l'Agent Évalué

Titre

-16-

SECTION V

(A remplir par le Responsable en Chef Directeur de l'Institution)

Je, Soussigné .....  
certifie avoir pris connaissance de ce rapport et produit les  
commentaires suivants.

Date:.....

-----  
Signature du Responsable en Chef

-----  
Titre

PERSONNEL DE CONCEPTION ET DE DECISION

Cette catégorie de personnel regroupe les cadres de haut niveau de la hiérarchie de l'Institution; du Chef de Service aux Directeurs Généraux.

PERSONNEL D'ENCADREMENT ET DE COLLABORATION

Le personnel d'encadrement et de collaboration est constitué de personnels techniques et administratifs qui ont une tâche d'exécution et éventuellement des tâches de conception, sans pour autant avec un pouvoir de décision. Ex: Techniciens, Secrétaires de Direction, Administrateurs, Comptables.

PERSONNEL AUXILIAIRE ET D'APPUI

Ce personnel regroupe les agents du plus bas niveau de la hiérarchie administrative qui ont surtout une tâche d'exécution. Ex: Garçons de bureau - chauffeurs - dactylos-réceptionnistes, etc...

**A COMPLETER EN MARS 2001**

**Nom et Prénoms de l'employé:**

**Poste occupé:**

**Lieu de travail:**

**Nom du Superviseur effectuant L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE:**

**LE PLAN :**

**PROGRAMME:**

**Vérifié par le Dépt du Personnel**

**Signature:**

**Date:**

174

[REDACTED]

Cette évaluation donne le reflet de la performance durant la période de Octobre à Mars 2001

**1. ACCOMPLISSEMENT DES OBJECTIFS**

**PERFORMANCES SUPPLEMENTAIRES REMARQUABLES**

---

**2. PERFORMANCE GLOBALE**

Résumé des accomplissements de l'employé en général pour la dernière période.

---

**3. SUPERVISION ET COMMUNICATION**

L'employé et le superviseur devraient analyser ensemble la réussite ou non du style de communication et de la direction durant cette période d'étude ; veuillez mentionner ci-dessous vos commentaires concernant la supervision.

---

**4. COMMENTAIRES DE L'EMPLOYE**

Si le souhaite, l'employé et le Directeur de Programme peuvent écrire ci-dessous tout commentaire sur l'évaluation de Performance, et si cela s'avère nécessaire, ajouter une feuille supplémentaire qu'on attachera à ce document

[REDACTED]

Ce plan décrit les objectifs de la performance attendue de l'employé pour la période allant de Mars à Octobre 2001

**1. DESCRIPTION DE TRAVAIL :** Est-il nécessaire de réviser la description de travail ? OUI NON

Si oui, joindre la nouvelle description des tâches pour être examinée par le Directeur de Programme ou de Département et par le personnel.

---

**2. DOMAINES CLES**

---

**3. OBJECTIFS DE PERFORMANCE**

Changement au niveau du Plan de Performance (peut être marqué n'importe quand au cours de la période d'évaluation)

---

**4. PLAN D'ACTION DU SUPERVISEUR :** Actions à entreprendre par le superviseur pour faciliter la performance de l'employé.

---

**5. PLAN DE DEVELOPPEMENT :** Activités d'éducation / Stage de perfectionnement que doit suivre l'employé.

---

**6. REMARQUES SUPPLEMENTAIRES**

S'ils le souhaitent, l'employé et le Directeur de Programme peuvent écrire ci-dessous tout commentaire sur l'évaluation de performance, et si cela s'avère nécessaire, ajouter une feuille supplémentaire qu'on attachera à ce document

177



**EVALUATION DE PERFORMANCE ..... :**

**Employé** \_\_\_\_\_  
**Date** \_\_\_\_\_

**Superviseur** \_\_\_\_\_  
**Date** \_\_\_\_\_

**Directeur de Dépt  
ou de Programme** \_\_\_\_\_  
**Date** \_\_\_\_\_

**Plan de Performance ..... :**

**Employé** \_\_\_\_\_  
**Date** \_\_\_\_\_

**Superviseur** \_\_\_\_\_  
**Date** \_\_\_\_\_

**Directeur de Dépt  
ou de Programme** \_\_\_\_\_  
**Date** \_\_\_\_\_

**M.S.H.  
PLANIFICATION ET ETUDE DE LA PERFORMANCE  
Date:**

178

## **Module IV : COMMENT EVALUER LA PERFORMANCE ET LE RENDEMENT**

### **Session 11 : L'Évaluation du rendement : Etapes, Facteurs déterminants d'une bonne Évaluation**

Durée : 2 heures

#### **Objectifs d'apprentissages**

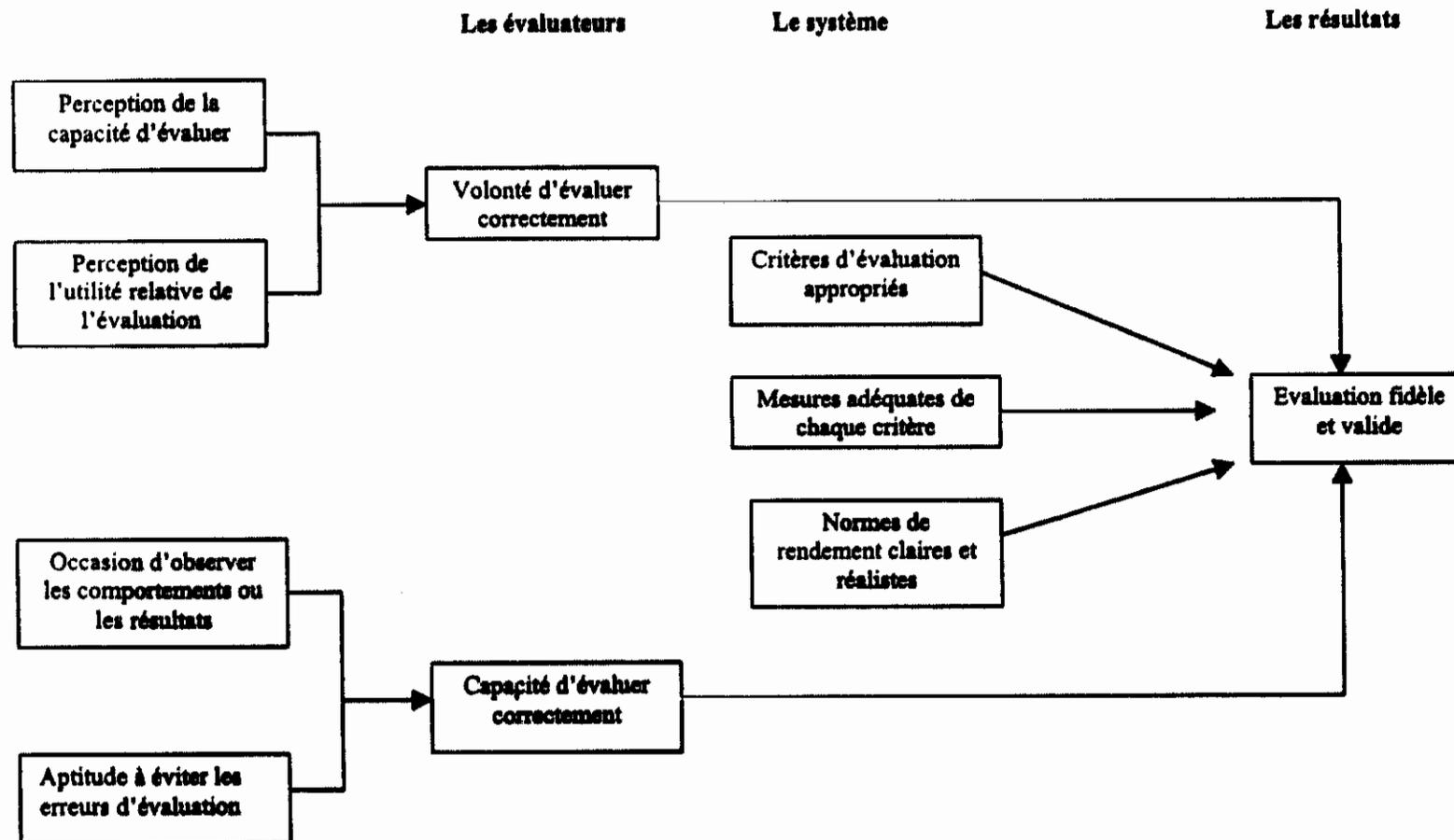
A la fin de la session, le participant qui va procéder à l'évaluation du rendement de son supervisé sera en mesure de :

1. Expliquer chacune des 6 étapes critiques de l'évaluation de la performance
2. Démontrer l'utilité de chaque étape
3. Identifier les facteurs déterminants d'une bonne évaluation

<b>Contenu de Base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
<p><b>Étapes de l'évaluation de la Performance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Préparation des indicateurs</li><li>- Choix des formulaires</li><li>- Observation de l'employé et encadrement</li><li>- Évaluation de la performance proprement dite</li><li>- Entrevue avec l'employé</li><li>- Suivi des recommandations de l'évaluation</li></ul> <p><b>Facteurs déterminants d'une bonne évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La volonté d'évaluer correctement</li><li>- La capacité d'évaluer correctement</li><li>- Des critères adéquates</li><li>- Des mesures appropriées</li><li>- La précision et le réalisme des normes</li></ul>	<p>Lecture Individuelle</p> <p>Question/réponse</p>	<p>Matériel de lecture</p> <p>Flipchart, Marqueurs</p>

Transp # 22

*Les Facteurs Déterminants d'une Bonne Evaluation*



# **ETAPES DE L'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE**

- 1. Préparer des indicateurs de la performance ( ce sont les critères selon lesquels vous évaluez les employés). Ils définiront ce que vous attendez des employés**
- 2. Elaborer un formulaire d'appréciation de la performance. C'est l'outil que vous utiliserez pour documenter le travail de l'employé. Assurez-vous que tous les employés savent ce que sont les critères au début de la période d'évaluation.**
- 3. Observer les employés pendant la période qui a été fixée ( un an ou six mois) et noter leurs qualités et leurs faiblesses au fur et à mesure qu'elles se présentent, sans quoi on risque d'oublier certaines choses à la fin de la période**
- 4. Evaluer la performance en fonction des critères qu'on a établis**
- 5. Discuter l'évaluation avec l'employé, en finissant de remplir le formulaire**
- 6. Prendre les mesures souhaitées.**

## **LES AUTRES CONDITIONS D'UNE BONNE ÉVALUATION DE PERFORMANCE**

**Par Jean-Louis Bergeron**

Il est maintenant évident que, contrairement à une opinion fort répandue, il faut bien plus qu'un bon formulaire d'évaluation pour obtenir une bonne évaluation du rendement. En plus des conditions qui assurent la cohérence du système d'évaluation avec l'environnement interne et externe et avec la stratégie organisationnelle, il faut certaines conditions qui relèvent plus particulièrement des évaluateurs, des critères et des normes utilisés et, finalement de l'instrument de mesure lui-même. Nous traiterons maintenant de ces autres conditions d'une bonne évaluation.

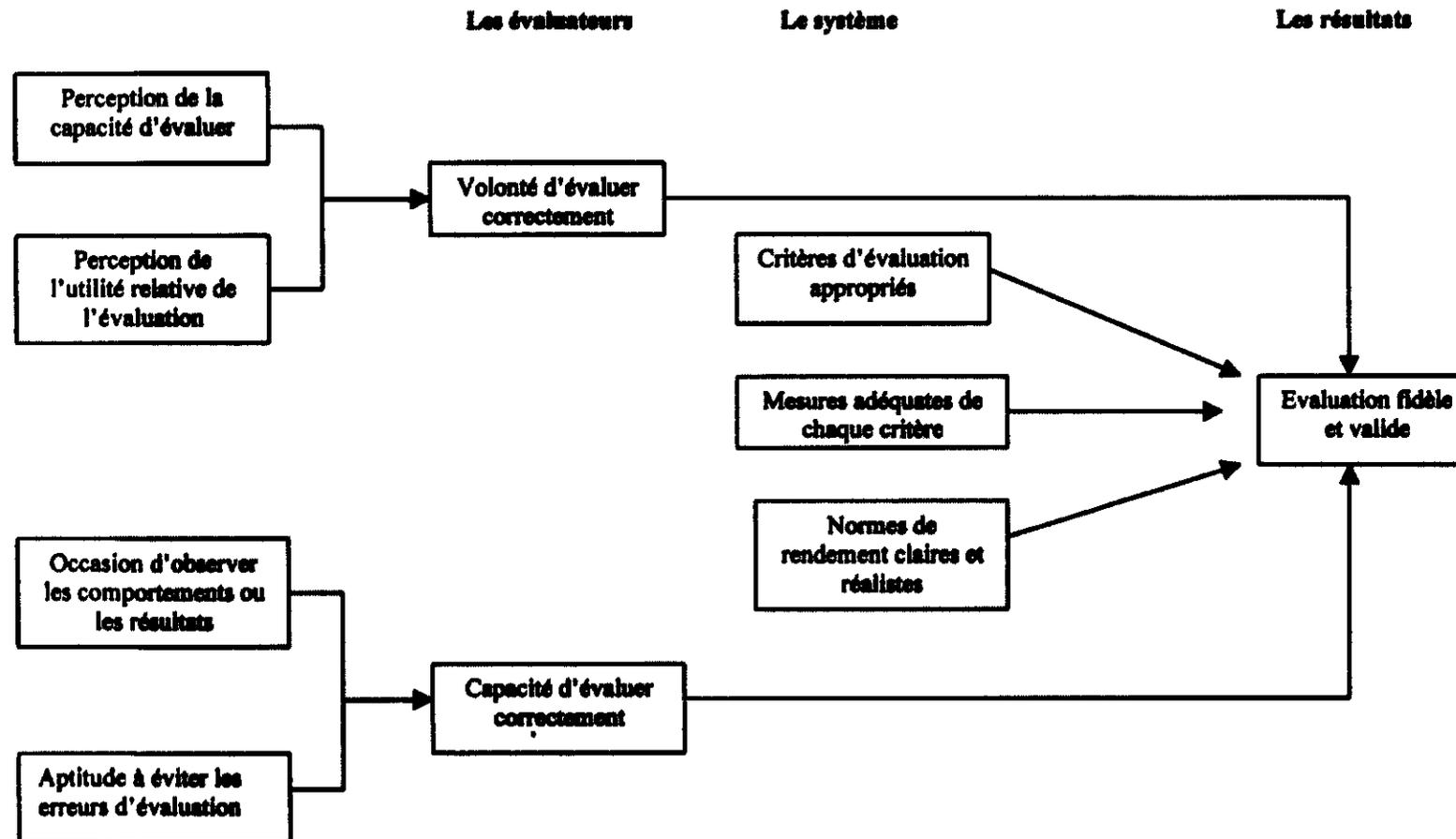
### ***1. LA VOLONTÉ D'ÉVALUER CORRECTEMENT***

Comme le mentionne Marcel Côté (1978), le manque de motivation à évaluer correctement est très répandu chez les cadres et il est dû à une multitude de raisons : la méconnaissance des objectifs réels du système d'évaluation, l'incapacité de récompenser les meilleurs employés, le soutien insuffisant de la haute direction, le temps et les efforts requis, la réticence à jouer un rôle de juge ou de policier, la crainte de se faire des ennemis parmi les employés, la crainte de pénaliser un employé par un dossier négatif permanent, la crainte de perdre les employés qu'on identifiera comme les meilleurs, l'impression que les gens sont ce qu'ils sont et qu'il n'y a rien à faire pour les changer, la conviction que les résultats de l'évaluation ne seront jamais utilisés.

Si on applique à la motivation à évaluer la théorie que Vroom (1964) a développée pour la motivation au travail, on en conclut qu'il faut au moins deux conditions pour que cette motivation existe :

1. la perception que l'on est capable d'évaluer correctement (l'instrument d'évaluation est simple, les possibilités d'observation sont nombreuses et une formation appropriée est donnée) ;
2. la perception que les avantages de l'évaluation (pour l'employé, pour le patron et pour l'organisation) sont valables et compensent largement les inconvénients prévus.

**Les Facteurs Déterminants d'une Bonne Evaluation**



## **2. LA CAPACITÉ D'ÉVALUER CORRECTEMENT**

La capacité d'évaluer est la deuxième condition requise pour arriver à une bonne évaluation et, tout comme la volonté, elle est moins répandue qu'on le pense. Il faut d'abord que l'évaluateur ait l'occasion d'observer un échantillon suffisamment vaste et vraiment représentatif des comportements ou des résultats de l'employé. Il doit aussi être capable de faire abstraction de ses préjugés personnels et éviter les erreurs d'évaluation. Plusieurs études ont porté sur les caractéristiques personnelles (tels que l'âge, le sexe, l'intelligence, l'expérience, la personnalité, l'éducation, etc) des bons et des mauvais évaluateurs, mais les résultats sont fort minces et ne se prêtent pratiquement à aucune généralisation intéressante.

## **3. DES CRITÈRES ADÉQUATS**

En supposant que les évaluateurs sont motivés et compétents, il faut maintenant considérer le système d'évaluation lui-même, et plus particulièrement les « critères d'évaluation », c'est-à-dire les points précis sur lesquels l'évaluation doit porter. En effet, comme il est possible de mesurer directement la contribution globale de l'employé aux objectifs de l'organisation, ce qui serait le critère ultime idéal, il faut évaluer les points plus concrets, plus observables, qui sont les indices les plus adéquats possible du critère ultime.

Nous pouvons compter sur trois types de critères : les traits de personnalité, les comportements et les résultats. La majorité des auteurs serait probablement d'accord pour dire que ces critères sont classés selon un ordre qualitatif croissant, mais il s'agit d'une controverse qui fait rage depuis des années et qui risque de se poursuivre encore longtemps.

Évaluer des traits de personnalité, cela veut dire évaluer des critères comme le dynamisme, le jugement, l'intelligence, la confiance en soi, la créativité, l'enthousiasme, le sens des responsabilités, la sociabilité, la loyauté, etc. La problème est que ces critères sont difficiles à définir, difficiles à mesurer et, surtout difficiles à communiquer. Il est relativement facile de dire à un employé qu'il a été en retard dix fois le mois dernier, car c'est un fait observable et indéniable qui peut servir de base à une discussion franche sur les causes et les remèdes du problèmes ; par contre, si l'évaluateur considère que l'employé est paresseux et lui communique cette conclusion, la réaction de l'employé sera très négative, car il rejettera cette affirmation. La règle d'or dans la communication d'une évaluation négative est de ne jamais dire à un employé : « tu es ceci ou cela », mais plutôt : « tu fais ceci ou cela et voici les problèmes que cela pose pour le bon fonctionnement de l'organisation ». Nous sommes donc d'avis que l'utilisation de traits de personnalité comme critères d'évaluation devrait être réduite au minimum ou éliminée complètement.

Quant aux comportements et aux résultats, certains affirment qu'on peut évaluer les résultats (productivité, ventes, profits, erreurs, coûts, rejets, satisfaction des clients) sans se préoccuper de la façon dont l'employé s'y prend pour les atteindre, c'est-à-dire de ses comportements. D'autres, par contre, soulignent que les résultats dépendent rarement d'un seul individu, et que d'excellents résultats à court terme peuvent être atteints par des comportements qui, à long terme, nuiront à l'organisation. C'est le cas, par exemple, d'un contremaître qui augmente la productivité de son service en appliquant des méthodes dictatoriales qui, éventuellement, amèneront de l'insatisfaction, de l'hostilité, des griefs et du sabotage.

Une autre raison d'évaluer les comportements, et pas seulement les résultats, réside dans l'effort fourni par l'employé. Ainsi, un individu peu doué ou malchanceux peut travailler extrêmement fort et ne produire que des résultats moyens, alors que son voisin plus favorisé arrive aux mêmes résultats sans effort ; il semblerait alors normal que le système d'évaluation ne classe pas ces deux individus comme tout à fait égaux, du moins selon certains critères. Il apparaît possible, et souhaitable, de concilier ces deux approches et de mesurer aussi bien les résultats ( par exemple, le total des ventes réalisées pendant six mois) que les comportements (par exemple, le nombre de clients visités pendant la même période, qui est un indice d'effort, ou la façon de se comporter face à un client).

Mentionnons finalement qu'à notre avis, l'établissement des critères d'évaluation devrait toujours se faire à l'aide de l'analyse des postes. Si des changements dans le comportement des employés sont souhaités, il est primordial que la rétro-information et la formation soient précises, c'est-à-dire qu'elles soient reliées aux aspects importants de l'emploi. Ce qui est pertinent pour un poste peut fort bien ne pas l'être pour un autre. Les instruments d'évaluation devraient donc idéalement être développés pour un emploi ou une famille d'emplois déterminée, mais cela n'est pas toujours possible.

#### **4. DES MESURES APPROPRIÉES À CHAQUE CRITÈRES D'ÉVALUATION**

Lorsqu'un système d'évaluation propose des critères généraux, comme la productivité et la qualité du travail (critères reliés aux résultats), ou encore l'effort et les relations avec autrui (critères reliés aux comportements), il faut chercher la meilleure mesure possible pour chacun de ces critères. Dans certains cas, cette mesure est relativement facile à trouver (par exemple, le nombre de chaises produites par semaine, le nombre de plaintes reçues des clients, etc.), alors que dans d'autres, elle l'est beaucoup moins. C'est dans ces autres cas, difficilement mesurables, que tout le système d'évaluation repose sur le jugement, l'opinion et l'impression de l'évaluateur. Il faut alors être prêt à faire confiance aux évaluateurs en reconnaissant cependant que leurs jugements ne seront pas toujours parfaits.

#### **5. LA PRÉCISION ET LE RÉALISME DES NORMES**

Maintenant que l'on a des évaluateurs motivés et capables d'évaluer, des critères reliés aux résultats et aux comportements et des façons de mesurer chacun des critères, que manque-t-il pour assurer une bonne évaluation ? Il faut encore des normes avec

lesquelles le rendement de l'employé sera comparé, normes permettant de déterminer que le rendement est excellent ou médiocre, ou encore meilleur ou pire que celui des autres employés.

Cette dernière phrase laisse entendre qu'il y a deux types de normes : des normes absolues et des normes relatives (ou comparatives).

Lorsqu'on utilise des normes absolues, la performance de l'employé est comparée à l'idée que se fait l'évaluateur du niveau de rendement représenté par des termes comme excellent, passable, médiocre. Pour le critère « ponctualité » par exemple, l'évaluateur pourrait utiliser le barème suivant : moins de 3 retards par mois = excellent, 3 à 6 retards par mois = passable, 7 retards par mois = médiocre. On peut imaginer des barèmes semblables pour le nombre d'erreurs par lettre, le nombre de nouveaux clients par année, les coûts de production par semaine, etc.

Dans le cas des normes relatives, le rendement de l'employé est comparé à celui des autres personnes qui occupent un poste semblable ; On parvient ainsi à déterminer si l'employé est le meilleur, s'il compte parmi les 20% meilleurs, ou parmi les 10% pires. Ce type d'évaluation ne renseigne pas vraiment sur la valeur absolue d l'employé : un individu peut être le plus ponctuel d'un groupe dans lequel tout le monde a plus de sept retards par mois ! Cela nous amène à croire que les normes absolues sont préférables aux normes relatives, et ce pour la plupart des objectifs poursuivis par l'évaluation du rendement. Ainsi, les employés promus devraient être ceux qui sont « excellents » et non ceux qui sont simplement « les meilleurs ». La nuance peut être importante.

Les critères et les normes sont la source de presque toutes les disputes ou mésententes qui se produisent entre évaluateurs et évalués. Tel employé ne croit pas qu'il devrait être évalué sur sa ponctualité ou sur la propreté de son bureau, ou sur la longueur de ses cheveux ou de sa barbe ! Tel autre admet qu'il devrait être évalué sur le nombre de chaises produites par mois, mais il considère qu'une production de 300 unités est excellente, alors que son patron réserve le qualificatif « excellent » à 500 unités ou plus et attribue le qualificatif « médiocre » à une production de 300 unités. Il est donc important que les critères et les normes d'évaluation soient discutés et clarifiés à fond entre les deux parties dès le début de la période qui fera l'objet d'une évaluation. C'est un des avantages de la direction par objectifs, comme nous le verrons plus loin.

## **6. LES QUALITÉS DE L'INSTRUMENT DE MESURE**

Comme tout autre instrument de mesure, un bon système d'évaluation devrait posséder plusieurs caractéristiques bien connues, comme la validité, la fidélité, la sensibilité (c'est-à-dire la capacité de différencier plusieurs degrés de rendement), la suffisance (soit la capacité de mesurer tous les aspects importants du rendement) et la non-contamination (c'est-à-dire ne pas être influencé par des éléments ou des facteurs qui n'ont rien à voir avec le rendement). Nous limiterons nos remarques à la validité, qui est la caractéristique essentielle, et à la fidélité, qui est un indice (mais non une preuve) de validité.

## **LA VALIDITÉ**

De façon générale, un instrument de mesure est valide lorsqu'il « dit la vérité », c'est-à-dire lorsqu'il mesure exactement ce qu'il prétend mesurer et qu'il le fait bien. Pour déterminer la validité d'un système d'évaluation du rendement, il faudrait donc comparer les résultats obtenus (l'évaluation de chaque individu) avec la réalité objective, c'est-à-dire le rendement réel de l'individu. Cela est rarement possible, pour la simple raison que si on disposait d'une mesure parfaitement objective et exacte du rendement réel, on n'aurait pas besoin du système d'évaluation dont il faut déterminer la validité !

D'autres façons, moins exactes, de mesurer la validité ont donc été utilisées. La validité de contenu, par exemple, consiste à faire examiner l'instrument (le formulaire d'évaluation) par un groupe d'experts qui verront s'il recouvre tous les aspects essentiels du rendement et rien d'autre. Une autre méthode, la validité concurrente, consiste à comparer les résultats de l'évaluation du rendement à d'autres mesures qui, elles aussi, prétendent refléter le rendement ou certains aspects du rendement, ou encore certains facteurs logiquement associés au rendement. Ces autres mesures peuvent être un test d'aptitude ou de performance, une mesure objective de productivité ou de qualité, un échantillon de travail pris au hasard, un questionnaire sur les connaissances ou sur la motivation au travail, une évaluation indépendante effectuée par d'autres supérieurs ou par les collègues de l'employé. Une troisième méthode, la validité prédictive, consiste à vérifier s'il existe une relation entre les résultats de l'évaluation d'un employé à un moment donné et le déroulement de sa carrière par la suite (par exemple le nombre de promotions ou d'augmentations de salaire); il faudrait cependant s'assurer que ces événements ne sont pas influencés par l'évaluation antérieure et que le succès futur dépend du rendement actuel, et non seulement du potentiel.

## **LA FIDÉLITÉ**

La fidélité d'un instrument de mesure signifie généralement qu'il donne toujours les mêmes résultats lorsqu'on s'en sert à plusieurs reprises pour mesurer un même objet qui n'a pas changé. Il existe aussi plusieurs types de fidélité d'un instrument de mesure. La fidélité de stabilité est démontrée si deux évaluations du rendement effectuées à deux ou trois semaines d'intervalle classent les employés de la même façon. La fidélité d'équivalence est présente lorsque deux évaluateurs, utilisant le même formulaire pour mesurer le rendement d'un même groupe d'employés à un moment donné, arrivent aux mêmes résultats. La fidélité d'homogénéité exige que plusieurs questions de l'instrument d'évaluation, prétendant mesurer le même point (par exemple, trois questions sur la qualité du travail), donnent effectivement les mêmes résultats.

Répetons ici que la fidélité n'est pas une preuve de validité, car un instrument de mesure pourrait donner toujours les mêmes résultats sans que ces résultats soient pour autant conformes à la réalité (comme le ferait un thermomètre mal calibré, par exemple). Par contre, nous pouvons affirmer qu'un instrument valide est nécessairement fidèle et qu'un instrument qui n'est pas fidèle ne peut être valide.

## **Module IV : COMMENT EVALUER LA PERFORMANCE ET LE RENDEMENT**

### **Session 12 : L'entrevue d'évaluation**

**Durée : 3 heures**

#### **Objectifs d'apprentissage :**

A la fin de la session, les participants seront capables, lors de la conduite de l'entrevue d'évaluation, de :

1. Expliquer en les différenciant les caractéristiques d'au moins trois méthodes d'interview
2. Appliquer la méthode d'interview la plus productive pour une organisation
3. Expliquer les caractéristiques d'une bonne entrevue d'évaluation
4. Conduire avec efficacité une bonne entrevue d'évaluation

<b>Contenu de Base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
L'entrevue d'évaluation : Méthodes - Méthodes « juge et vends » - Méthode « juge et fais parler » - Méthode de Résolution de problèmes - Caractéristiques d'une bonne entrevue d'évaluation	Brainstorming Travail de groupe Discussion en plénière Jeu de rôle	Matériel de lecture

## L'ENTREVUE D'ÉVALUATION

*Par Jean-Louis Bergeron*

Tous les auteurs s'entendent pour dire que le supérieur doit rencontrer régulièrement chacun de ses subalternes pour discuter de leur travail, de leur rendement, de leur objectifs et de leurs problèmes. Cette conviction semble être partagée par un grand nombre d'administrateurs. Selon une enquête effectuée par le Conference Board auprès de 200 entreprises américaines et canadiennes, environ 80% des entreprises qui avaient un système d'évaluation tenaient à ce qu'une telle entrevue ait lieu.

### *1. LES OBJECTIFS ET LES METHODES DE L'ENTREVUE*

Pendant de nombreuses années, on a considéré que le seul but de l'entrevue d'évaluation consistait à communiquer à l'employé l'opinion de son supérieur et à lui parler de ses forces et de ses faiblesses. On croyait alors que l'employé, instruit de ses fautes et manquements, s'empresseait par la suite de les corriger pour ainsi produire mieux et davantage. A cours des années 60, une recherche effectuée à la compagnie Générale Electrique devait cependant démontrer que les choses ne sont pas aussi simples. A l'aide d'une série de mesures prises avant, pendant et après les entrevues d'évaluation traditionnelles réalisées auprès de 92 employés, les chercheurs en arrivèrent aux conclusions suivantes.

- Les employés considèrent qu'environ la moitié des critiques qui leur sont adressées ne sont pas fondées ; ils deviennent alors très défensifs, blâmant l'équipement, les autres employés, les politiques de la compagnie, etc.
- Les réactions vraiment constructives comme : « Je suis d'accorde et je vais m'améliorer sur ce point » sont très rares. En fait, l'employé moyen est critiqué sur 13 points précis lors de l'entrevue, mais il n'indique son intention de s'améliorer que sur un seul de ces points.
- Les employés qui reçoivent un grand nombre de critiques s'améliorent moins par la suite que ceux qui en reçoivent très peu.
- Les félicitations aux employés pendant l'entrevue ont très peu d'influence sur leur rendement futur.

L'énorme publicité (un peu exagérée, compte tenu de certaines faiblesses méthodologiques) accordée à cette recherche devait amener un grand nombre de personnes à s'interroger sur les objectifs, les méthodes et les conditions de succès de l'entrevue d'évaluation. On attachait alors beaucoup d'importance à une publication antérieure dans laquelle Maier avait distingué trois approches pour l'entrevue d'évaluation :

- a) La méthode « juge et vends », selon laquelle le patron évalue l'employé et essaie de le convaincre de l'exactitude de son évaluation ;
- b) La méthode « Juge et fais parler », selon laquelle le patron communique son évaluation à l'employé et l'invite ensuite à exprimer ses réactions et ses sentiments ;
- c) La méthode de « résolution de problèmes », selon laquelle le supérieur oriente la discussion vers les problèmes de travail vécus par l'employé et les solutions qui pourraient être apportées par les deux parties.

Aujourd'hui, après 25 ans et quelques milliers de publications, la méthode de résolution de problèmes a conquis la faveur des théoriciens et de plusieurs administrateurs. Une liste des objectifs de l'entrevue d'évaluation, dressée à l'heure actuelle, comprendrait probablement les éléments suivants :

- Une meilleure appréciation par le patron des attitudes, des sentiments et des problèmes de l'employé ;
- Une clarification de la tâche et des responsabilités de l'employé ;
- Une examen approfondi des causes organisationnelles et individuelles de certains problèmes de rendement ou d'efficacité ;
- L'établissement conjoint d'objectifs précis pour les mois à venir ;
- L'élaboration d'une liste d'actions ou d'attitudes que le supérieur devrait adopter pour aider le subalterne dans l'accomplissement de sa tâche.

L'entrevue d'évaluation est donc perçue, dans les années 90, comme une rencontre au cours de laquelle les deux parties étudient ensemble la solution des problèmes qui empêchent le subalterne de donner son plein rendement.

## **2. LES CARACTERISTIQUES D'UNE BONNE ENTREVUE D'EVALUATION**

Cette nouvelle conception de l'entrevue d'évaluation provient en partie d'un grand nombre de recherches au cours desquelles on a tenté de découvrir les caractéristiques des entrevues d'évaluation fructueuses en matière de satisfaction et de rendement. Une liste de ces caractéristiques comprendrait les points suivants :

- La participation accrue du subalterne dans le processus d'évaluation ; cela sous-tend que le subalterne doit s'engager davantage dans sa propre évaluation et apporter au moins autant d'éléments que son supérieur lors de l'entretien ;
- Une attitude sympathique de la part du supérieur au moment de l'entrevue ;
- L'établissement conjoint d'objectifs précis et élevés mais réalistes, que le subalterne s'engage à atteindre dans les mois qui suivent l'évaluation ;
- Une discussion approfondie sur les obstacles et les problèmes que le subalterne rencontre dans son milieu de travail ;
- Un nombre très restreint de critiques de la part du patron (deux ou trois), qui doivent porter sur la description objective de comportements ou de résultats inadéquats (« Tu es arrivé en retard 12 fois le mois dernier »), plutôt que sur des traits de personnalité (« Tu es paresseux ») ;
- La possibilité, pour le subalterne, d'exprimer ouvertement ses craintes, ses réactions, ses sentiments, ses objectifs et ses perceptions de l'organisation et du milieu de travail.

La capacité de diriger une entrevue d'évaluation incluant tous ces éléments n'est pas donnée automatiquement à ceux qui accèdent à un poste de gestion : elle nécessite une formation centrée sur des exercices pratiques. Par exemple, le programme d'entraînement mis au point par Goldstein et Sorcher (1974), auteurs reconnus dans le domaine, comprend les éléments suivants :

- La présentation d'un film sur la bonne façon de réaliser une entrevue d'évaluation ;

- Des jeux de rôles permettant à chaque participant de mettre en pratique les techniques et les principes enseignés ;
- Une appréciation adressée à chaque participant par l'animateur et les autres membres du groupe concernant leurs attitudes au cours des jeux de rôles ;
- De nouveaux jeux de rôles basés sur des situations de plus en plus semblables à celles que le participant rencontrera à l'usine ou au bureau.

## CONCLUSION

Plusieurs points importants n'ont pas été traités dans ce chapitre, faute d'espace, telles les étapes d'implantation d'un système d'évaluation du rendement, les procédures administratives et de contrôle du système, l'évaluation du potentiel et la relation entre les programmes d'évaluation du rendement et les programmes de rémunération.

Parmi les points couverts, en voici quelques-uns qui nous semblent particulièrement importants.

- Toutes les entreprises effectuent une évaluation informelle du rendement ; l'évaluation formelle et systématique est moins répandue, mais elle comporte des avantages très marqués, à condition d'être bien faite.
- L'évaluation du rendement peut et doit contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation ; pour cela, elle doit se situer dans un contexte de gestion de la performance et être cohérente avec l'environnement et la stratégie organisationnelle.
- La volonté d'évaluer, la capacité d'évaluer, des critères appropriés, des mesures adéquates à chaque critère et des normes claires et réalistes sont les conditions essentielles à une bonne évaluation.
- Un bon système d'évaluation doit être valide et fidèle ; il existe plusieurs façons de définir et de mesurer ces caractéristiques, et c'est habituellement le service des ressources humaines qui verra à ce que les instruments d'évaluation soient conformes.
- Parmi la dizaine de méthodes existantes d'évaluation du rendement, les meilleures sont basées sur une analyse du poste et permettent d'identifier les comportements et les résultats attendus et de comparer ces attentes avec la réalité.
- Plusieurs types d'erreurs d'évaluation ont été décelés et étudiés par des chercheurs ; on a ainsi découvert que certaines erreurs étaient reliées à des méthodes d'évaluation particulières. La formation pratique des évaluateurs permet de réduire la présence ou l'effet de ces erreurs.
- L'évaluation peut être effectuée par les collègues de l'employé ou par l'employé lui-même. L'évaluation par les collègues donne de très bon résultats sur le plan de la validité prédictive, mais, pour toutes sortes de raisons, elle est rarement utilisée. L'auto-évaluation apporte aussi de bons résultats lorsqu'elle est employée conjointement avec une évaluation par le supérieur. Il faut cependant être conscient que les employés ont tendance à s'évaluer plus favorablement que ne le font leurs collègues ou leur supérieur.
- L'entrevue d'évaluation est importante, mais difficile. Elle doit permettre à l'employeur de communiquer son évaluation, et à l'employé de pouvoir s'exprimer

librement, de savoir qu'il peut compter sur l'aide de son supérieur, de discuter des obstacles et des problèmes qu'il rencontre, de participer à sa propre évaluation ; elle doit également permettre aux deux parties de déterminer les responsabilités de l'employé et les objectifs qu'il devrait atteindre. L'entrevue d'évaluation doit comporter peu de critiques et être orientée vers les comportements plutôt que vers les traits de personnalité. Rares sont les patrons qui peuvent diriger une bonne entrevue de ce genre sans une formation préalable adéquate.

## **Module IV : COMMENT EVALUER LA PERFORMANCE ET LE RENDEMENT**

### **Session 13 : Les erreurs d'évaluation. Comment les prévenir**

Durée : 1 heure

#### **Objectifs d'apprentissage**

A la fin de la session, le participant qui réalise l'évaluation de son superviseur, sera capable de :

1. Expliquer les différentes erreurs d'évaluation qui peuvent se présenter
2. Eviter ces erreurs au cours d'une évaluation de performance

<b>Contenu de base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Les erreurs d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"><li>- Définition</li><li>- Effet de Contraste</li><li>- Effet d'Halo</li><li>- Première impression</li><li>- Erreur Central</li><li>- Erreur des extrêmes</li><li>- Ressemblance avec l'évaluateur</li><li>- Les Remèdes</li></ul>	Brainstorming Travail de groupe Discussion a partir d'un cas réel	Document de lecture Marqueurs et Flipchat

# LES ERREURS D'ÉVALUATION

*Par Jean-Louis Bergeron*

Les erreurs d'évaluation pourraient être définies comme des erreurs de jugement qui se produisent d'une façon systématique lorsqu'un individu en évalue une autre. Elles faussent l'évaluation, qui n'est alors plus conforme à la réalité. Certains évaluateurs commettent plus d'erreurs d'évaluation que d'autres, mais aucun n'est tout à fait immunisé contre ce genre de fautes. Les erreurs sont d'autant plus difficiles à corriger que l'évaluateur n'en est habituellement pas conscient. Parmi les principales erreurs d'évaluateur n'en est habituellement pas conscient. Parmi les principales erreurs d'évaluation identifiées par les chercheurs, mentionnons les suivantes.

## **1. L'EFFET DE CONTRASTE**

L'effet de contraste est la tendance à évaluer un individu en comparaison de ceux qui l'entourent plutôt que par rapport aux exigences de sa tâche et à son rendement absolu. Supposons deux employés ayant un rendement identique très moyen : le premier est entouré de collègues exceptionnels, tandis que les collègues du second sont médiocres. Il y a fort à parier que le premier sera évalué beaucoup moins favorablement que le deuxième, alors que la valeur absolue du rendement de ces deux employés est pourtant la même.

## **2. LA PREMIÈRE IMPRESSION**

La première impression est un phénomène bien connu dans le domaine de la perception ; cette erreur est commise surtout envers les nouveaux employés ou envers ceux qui arrivent dans un nouveau service. Ayant été favorablement ou défavorablement impressionné par le rendement initial du nouvel employé (pendant un mois ou deux), le patron fixe son jugement et néglige ou refuse de le modifier par la suite, même si le rendement de l'employé change considérablement. Cela tient au fait que la perception est sélective et continue : le patron, ayant déterminé selon sa première impression que l'employé est bon (ou mauvais), ne verra par la suite que les actions qui confirment son jugement initial.

## **3. L'EFFET DE HALO**

L'effet de halo est la tendance à étendre à tous les aspects du rendement une impression favorable ou défavorable née de l'observation d'un seul aspect du rendement (ou de seulement quelques aspects). Ainsi, parce qu'une secrétaire est ponctuelle et rapide au traitement de texte, on sera porté à évaluer favorablement sur les autres aspects de son travail, comme la réception des visiteurs, le classement des dossiers, l'initiative, la coopération, etc.

#### **4. L'ERREUR CENTRALE**

L'erreur centrale consiste à évaluer d'une façon neutre, c'est-à-dire à classer comme « bons » ou « moyens », des employés qui devraient être évalués à l'un ou l'autre extrême de l'échelle, à savoir « médiocres » ou « excellents ». C'est une façon pour l'évaluateur, soit parce qu'il manque de courage, de ne pas prendre le risque d'adopter une position claire qu'il serait peut-être obligé de défendre par la suite.

#### **5. LES ERREURS DES EXTREMES**

L'erreur des extrêmes est un peu le contraire de l'erreur centrale. Certains évaluateurs sont trop exigeants et considèrent que presque tous les employés sont médiocres ou à peine passables ; d'autres ont une tendance contraire : ils voient la vie en rose et décrivent tous leurs employés comme étant formidables et fantastiques.

#### **6. LA RESSEMBLANCE AVEC L'EVALUATEUR**

Plusieurs recherches ont démontré que l'on juge plus favorablement les gens qui nous ressemblent, parce qu'il proviennent du même milieu social, qu'ils ont étudié à la même université, qu'ils pratiquent les mêmes sports ou qu'ils ont les mêmes opinions, les mêmes intérêts, etc. Cette tendance peut évidemment fausser un jugement au moment de l'évaluation du rendement.

#### **7. LES REMEDES**

Tous ces types d'erreurs ont fait l'objet de recherches approfondies. Quant aux remèdes proposés, nous pouvons les classer en trois catégories :

- 1) Ceux qui concernent le formulaire et la procédure d'évaluation (par exemple, l'effet de halo peut être diminué en demandant aux patrons d'évaluer tous leurs employés selon un seul et même critère avant de passer à un deuxième) ;
- 2) Les corrections statistiques après coup (l'erreur centrale et l'erreur des extrêmes peuvent être corrigées ainsi) ;
- 3) La formation des évaluateurs, qui est encore la meilleure solution ; plusieurs programmes de formation ont d'ailleurs été élaborés dans ce but.

## **Module V : Utilisation des données de l'évaluation**

### **Sessions 14 - 16 : Comment identifier et gérer les problèmes de Performance**

**Durée : 4 heures**

#### **Objectifs d'apprentissage**

A la fin de la session le participant suite à une évaluation de performance de ses supervisés devra être capable de :

1. Identifier les problèmes de performance de ses supervisés ainsi que leurs causes
2. Gérer ses problèmes pour un meilleur rendement des employés et de l'institution en prenant les mesures appropriés pour les résoudre
3. Décider quand il est nécessaire de recourir à la formation
4. Prendre des mesures pour augmenter ou maintenir la motivation des employés
5. Gérer les conflits qui peuvent se présenter entre les employés et qui peuvent avoir des répercussions néfastes sur leur rendement

<b>Contenu de base</b>	<b>Activités d'apprentissage</b>	<b>Matériel Didactique</b>
Comment identifier les problèmes de performance	Brainstorming	Etude de cas
Comment identifier les causes des problèmes :	Etude de cas	Documents du classeur
Formation	Jeu de rôle	Flipchart
Manque de Motivation	Discussion de groupe	Marqueurs
Conflit		Rétroprojecteur et
Autres		Transparents
Comment résoudre les problèmes en agissant sur les causes :		
Formation		
Manque de Motivation		
Conflit		
Autres		
Comment aider l'employé à améliorer ses performances		
Comment fournir un feedback efficace		

## Étude de Cas

### Gestion d'un problème de performance

Mme Uwimana, directrice d'un centre de planification familiale, entend une voiture se garer à côté du bâtiment qui abrite la clinique du centre; elle sait que c'est Mme Kagame, le coordonnateur des services de planification familiale qui arrive du Bureau Central pour sa visite de supervision. Elle va à la porte pour saluer Mme Kagame et après que cette dernière ait serré la main au personnel, elle commence à passer en revue les points qu'elle a choisis de superviser durant sa visite. Après avoir écouté une infirmière expliquer les méthodes à une nouvelle acceptrice, examiné les salles de consultation ainsi que les produits contraceptifs et observé une autre infirmière procéder à un examen médical, Mme Kagame se rend dans le bureau de Mme Uwimana. Elles discutent des progrès effectués par le personnel et du niveau de réalisation ou de non-réalisation par ce dernier des objectifs de performance. Par la suite, Mme Kagame demande à Mme Uwimana de lui remettre les données qu'elle lui avait demandé de lui préparer il y a trois mois relatives au nombre d'acceptrices qui le sont depuis deux ans ou plus.

Mme Uwimana parut étonnée et quelque peu embarrassée. «Oh, j'avais demandé à l'infirmière Véronique Musafiri de collecter ces données pour moi. Je vais lui demander ce qu'elle a pu obtenir. Veuillez m'excuser.»

Quelques minutes plus tard, Mme Kagame entend des voix dans le hall, et Mme Uwimana entre furieuse et renfrognée. «Je dois vous présenter mes excuses», dit-elle, «des données ne sont pas disponibles. J'ai demandé à Musafiri de faire ce travail depuis trois mois, lorsque vous m'avez dit que vous en aviez besoin, et elle n'a pas encore terminé. En fait elle a à peine commencé. Je suis vraiment désolée, car je sais que vous devez transmettre ces données à votre supérieur hiérarchique. Nous les collecterons aussi vite que nous le pourrons; je ne suis vraiment pas contente de Musafiri. Je lui ai bien dit de faire ce travail. Elle pose vraiment des problèmes ces jours-ci», continua-t-elle, soucieuse.

«Quel genre de problème?», demande Mme Kagame. «Je n'ai rien remarqué d'anormal dans ses performances; elle semble se donner à fond à son travail.»

A suivre

## Suite

«C'est qu'elle n'est pas de bonne humeur ces jours-ci. Elle fait clairement savoir qu'elle n'accepte aucune tâche supplémentaire, et comme vous venez de le constater elle ne fait pas toujours son travail.»

«Peut-être qu'elle a trop de choses à faire.»

«Oh, ce n'est pas si sûr. Ici, tout le monde travaille beaucoup.»

«Pourquoi ne me laissez-vous pas lui parler?», dit Mme Kageze et Mme Uwimana sortit pour la chercher.

Quelques minutes plus tard l'infirmière Musafiri entre dans la salle, l'air quelque peu tourmentée. «Je m'excuse» dit-elle, «j'ai beaucoup de clients qui m'attendent et plusieurs dossiers à traiter, et Mme Uwimana me dit de que je dois collecter pour vous et tout de suite les données sur les femmes qui fréquentent le centre de planification familiale depuis plus de deux ans. Cela me prendra du temps à compiler.»

«Saviez-vous que les données étaient censées être prêtes pour aujourd'hui?», demanda Mme Kageze.

«Pas précisément», dit Musafiri. «Mme Uwimana m'a dit il y a plusieurs mois qu'elle avait besoin de ces données mais elle ne m'a pas donné de date précise.»

«Vous a-t-elle dit comment collecter les données?»

«Non, mais à mon avis la seule façon de faire ce travail est de revoir l'ensemble des dossiers des femmes qui ont reçu des services de planification familiale cette année et voir ensuite à quelle date elles sont venues pour la première fois. C'est un travail qui demande beaucoup de temps. J'ai effectivement commencé à le faire, mais mes tâches habituelles me prennent tellement de temps que je ne peux plus m'occuper de ce genre de projets; et je ne peux pas rester tard au bureau ces jours-ci. D'habitude, c'est ma mère qui s'occupe de mes enfants pendant la journée, mais elle a été malade récemment; et à la fin de la journée elle est épuisée; ce qui m'oblige à quitter le bureau aussi tôt que possible. J'ai dit à Mme Uwimana que je n'avais pas le temps de m'occuper de ces projets en plus de mes tâches normales, qu'une des autres infirmières pourrait le faire; mais elle me les confie quand même.»

«Vous a-t-elle rappelé que la date de remise des données approchait?», demanda Mme Kageze.

«Oh non! Elle vous dit de faire une chose, c'est tout; et vous devez la faire», dit Musafiri.

«Je vois», dit Mme Kageze «je ne vous retiendrai pas longtemps car je sais que votre travail vous attend, mais je voudrais que Mme Uwimana nous rejoigne pour qu'ensemble nous réglions cette question maintenant.» Elle quitta la salle et revint une minute après avec Mme Uwimana.

«Je pense que nous avons un problème de communication ici», dit Mme Kageze, «est il nous faut le régler avant que cela s'empire. Lorsque j'ai demandé à ce que ces données soient collectées, vous, Mme Uwimana, vous avez à juste titre délégué la tâche à un de vos agents. Mme Musafiri me dit que lorsque vous lui avez demandé de faire ce travail, elle vous a répondu qu'elle n'avait pas le temps à cause de ses autres tâches. Cependant il semble que vous avez estimé Musafiri plus apte que quiconque à le faire. Voyons ensemble ce qui a pu se passer: avez-vous expliqué à Mme Musafiri comment elle pourrait collecter ces données?»

Mme Uwimana parut fâchée. «Elle sait parfaitement comment collecter les données; il suffit d'examiner les dossiers et de relever les données.»

Mme Kageze demanda: «avez-vous discuté de la période à laquelle Musafiri serait en mesure de faire ce travail et si elle aurait besoin d'une assistance quelconque?»

«Je lui ai dit que les données devaient être prêtes d'ici trois mois et elle savait qu'elle avait simplement à trouver le temps de le faire. Nous avons tous beaucoup à faire dans ce centre, et lorsque nous avons des tâches supplémentaires, nous restons au delà des heures normales de travail s'il le faut.»

«Mais Mme Uwimana, je vous ai dit que je ne peux pas m'attarder au bureau ces jours-ci», rétorqua Musafiri. «Je ne savais pas exactement pour quand je devais le faire. Je pensais trouver un temps creux pendant la journée de travail et me faire aider par une infirmière.»

À l'adresse de Mme Uwimana et l'infirmière Musafiri, Mme Kageze dit, «j'ai besoin de ces données dans deux semaines, pour nous permettre de déminer l'étude sur le niveau de satisfaction des clients des services de planification familiale. Comment pourrons nous faire pour que je les aie d'ici là?»

«Eh bien», dit Mme Uwimana, «il est évident que c'est trop de travail pour vous toute seule, Musafiri. Puisqu'il faudra le faire rapidement, je demanderai à l'infirmière Claire Kayuku de vous aider. Je souhaiterais

A suivre

Suite

vous rencontrer toutes les deux en fin d'après-midi pour apporter les ajustements nécessaires à votre volume de travail afin que ce travail puisse être fait à temps. Pouvez-vous informer Kayuka de cette réunion s'il vous plaît?»

«Oui. A quelle heure est la réunion?», demande Musafiri.

Elles s'accordent sur 16 h et Mme Musafiri quitte la salle; elle retourne à ses clients.

«Mme Uwimana, je pense que je prendrais volontiers la tasse de thé que vous m'avez offerte tout à l'heure», dit Mme Kagaza. En remuant son thé elle regarde Mme Uwimana et dit: «c'est toujours une bonne idée de contrôler ce genre de projet afin de s'assurer que tout marche comme prévu, que les agents chargés de les mettre en oeuvre savent ce qu'ils ont à faire et ne rencontrent pas de difficultés. Souvent quand ils ont des problèmes, ils ne veulent pas demander d'aide.»

«C'est également une bonne idée», poursuit-elle, «de vous assurer qu'ils connaissent la date à laquelle le projet devra être exécuté. Lorsque les agents ont diverses tâches à exécuter, ils peuvent oublier les délais de réalisation de l'une d'entre elles quand ils travaillent sur d'autres. J'apprécie le fait que vous avez demandé à Kayuka d'aider Musafiri. Suite à cette expérience, que pensez-vous faire pour éviter que de tels incidents ne se reproduisent à l'avenir?»

«Eh bien», dit Mme Uwimana, «j'estime que je dois discuter de ce que j'attends de l'agent lorsque je lui confie une tâche et voir si la personne chargée de la réaliser a des questions à me poser.»

«Oui, c'est bien», répondit Mme Kagaza. «Vous devez aussi vous demander ce qu'il vous est possible de faire pour permettre à la personne d'effectuer la tâche. Vous savez, le personnel du centre voisin a pu collecter les données en deux semaines. Pourquoi n'appelleriez-vous pas Mme Nabera, la responsable du centre pour lui demander comment elle s'y est prise. Durant votre réunion avec Musafiri et Kayuka de cet après-midi, vous pourriez discuter de ces idées avec elles.»

---

*Comment  
découvrir la  
cause des  
problèmes de  
performance*

## **Comment identifier les problèmes de performance**

Les problèmes et les conflits sont inévitables; aucun programme ne peut être totalement exempt de conflits. L'une des responsabilités du superviseur consiste à aider à résoudre les difficultés que rencontrent les employés. Cependant, l'existence de problèmes n'est pas toujours évidente, puisque les employés peuvent ne pas vouloir en parler à un superviseur. En tant que superviseur, vous devez déployer un effort particulier pour voir s'il en existe.

Dès lors qu'il apparaît clairement qu'un programme ne marche pas aussi bien que prévu (par exemple, lorsqu'il n'atteint pas ses objectifs, ou s'il y a une tension entre les membres du personnel) le superviseur doit déterminer la nature du problème avant toute mesure corrective. En tant que superviseur, vous devez en premier lieu poser les questions suivantes:

*Qui est impliqué dans le problème?*

*Qu'est-ce qui ne va pas au juste?*

*Quand le problème a-t-il commencé?*

*Où le problème se situe-t-il exactement?*

*Quelle est la cause du problème?*

*Quelles ressources seront nécessaires pour le résoudre?*

## Comment...

### **Déceler les problèmes qui exigent une solution immédiate**

**Discutez avec les membres du personnel supervisé par votre employé. Vous en tirerez des informations précieuses. Faites en sorte que cette entrevue se passe en l'absence du membre du personnel que vous supervisez directement.**

**Au cours de chaque séance formelle de supervision, prévoyez du temps pour:**

- **Observer les travailleurs pendant qu'ils fournissent les services. Les managers peuvent procéder à des «contrôles sur le lieu» pour voir si le plan d'action est effectivement suivi et faire des recommandations, rectifications s'il y a lieu.**
- **Mettre au point des jeux de rôles ou des situations hypothétiques pour donner à vos employés l'occasion de mettre leurs compétences en application et de montrer ce qu'ils savent faire. Vous pourrez par exemple leur dire ceci: «Admettons que je sois une femme de 35 ans et que je viens vous demander des contraceptifs oraux. Montrez-moi comment vous vous y prendriez avec moi, tant en actes qu'en paroles.»**

**Multipliez les contacts avec vos employés pour leur faire part de vos appréciations, les encourager et leur donner un feed-back, et aussi identifier les problèmes et les obstacles auxquels ils sont confrontés. Au cours de ces efforts d'identification des problèmes, vous devez poser des questions ouvertes. Ne vous contentez pas exclusivement de questions auxquelles on répond par «oui» ou par «non». Voici quelques exemples de questions par lesquelles vous pouvez entamer une conversation:**

*Parlez-moi de certains des succès ou réalisations que vous avez enregistrés depuis notre dernière conversation.*

*Quels sont les problèmes les plus sérieux que vous rencontrez dans votre travail?*

*Qu'aimez-vous le plus dans votre travail?*

*Qu'aimez-vous le moins dans votre travail?*

*Parlez-moi de situations dans lesquelles vous n'avez pas pu déterminer la conduite à tenir.*

*Quelles sont les rumeurs qui vous sont parvenues des clients à propos de la planification familiale? Que leur répondez-vous lorsqu'ils véhiculent ces rumeurs?*

**Étudiez les registres d'activités des employés. Ceci peut attirer votre attention sur des problèmes qui auraient échappés à un membre du personnel, comme par exemple une diminution du nombre des clients. Cette activité s'inscrit également dans votre fonction de collecte de données, et vous permet de donner à l'employé des recommandations dont il aurait besoin pour remplir correctement les formulaires.**

**A suivre**

## Suite

Discutez avec les clients auxquels le personnel que vous supervisez a fourni des services. Vous pouvez obtenir une foule d'informations sur la performance d'un membre du personnel en demandant aux clients de vous faire l'historique de leur expérience de la planification familiale et en leur posant les mêmes questions de triage que le personnel aurait dû leur poser. Vous pouvez également découvrir des problèmes qui auraient échappé au personnel à propos de la satisfaction des clients des méthodes qu'ils utilisent. Par ailleurs, vous pouvez demander directement aux clients s'ils n'ont pas de plaintes à formuler à propos de la qualité des services qui leur sont offerts, bien que beaucoup de clients puissent s'interdire d'exprimer tout haut leurs plaintes par politesse et par respect des coutumes locales. A partir des plaintes ainsi recueillies, vous serez en mesure de fournir à votre personnel une rétro-information (feedback) précieuse; mais n'oubliez pas que l'absence de griefs ne signifie pas nécessairement que tout est parfait.

N'oubliez pas non plus de poser des questions qui permettent aux clients d'exprimer leur satisfaction.

### *Les causes d'une mauvaise performance*

Un manager a en général deux sortes de problèmes à arbitrer avec son personnel: une performance médiocre, qui arrive lorsqu'un employé ne fait pas ou ne sait pas faire correctement son travail; et des problèmes personnels, qui souvent influent sur la collaboration entre employés ou la motivation d'un employé. Si vous estimez qu'un employé ne travaille pas avec l'efficacité ou le rendement attendus, recherchez la cause et redressez la situation. La médiocrité des performances peut être due au fait que l'employé:

- ne comprend pas très bien les responsabilités attachées à son poste, ou ne sait pas comment exécuter les tâches qui lui sont assignées;
- n'a pas la formation requise pour le poste;
- a des problèmes personnels;
- a un conflit de personnalité avec un collègue qui affecte le travail;
- s'ennuie au travail ou manque de motivation;
- estime qu'il n'est pas supervisé de manière adéquate;
- est incapable de s'adapter à l'environnement local.

---

Si, malgré les informations collectées sur la situation actuelle, la solution n'apparaît pas tout de suite clairement, alors essayez différentes approches pour voir s'il y en a une qui pourrait améliorer la performance de l'employé. Par exemple, si un employé travaillait de manière indépendante, essayez de le faire superviser plus étroitement et voyez si sa performance s'en trouve améliorée. Si le travail d'un employé consiste en des tâches répétitives, vous pourriez envisager de lui proposer un nouveau défi.

### **Comment traiter les problèmes de performance de travail**

Pour comprendre les problèmes de performance de travail d'un ou de plusieurs employés, il faut considérer une gamme de facteurs tels que l'historique de son (leur) emploi, sa (leur) formation, ses (leurs) mutations, sa (leur) performance et ses (leurs) qualifications. Il faut également tenir compte de l'intérêt, des attitudes et des ambitions de l'employé au travail. Ayez toujours présent à l'esprit que les difficultés de performance de l'employé peuvent ne pas être dues à son incapacité à faire son travail, mais plutôt à des problèmes personnels tels que les problèmes d'argent, de famille ou de santé.

---

*Comprendre  
le problème*

**Renseignez-vous pour savoir si l'employé a été supervisé de façon adéquate.**

- L'employé(e) comprend-il (elle) parfaitement ce qu'on attend de lui (d'elle)? Comment le savez-vous?
- L'employé(e) a-t-il (elle) reçu des directives adéquates pour exécuter son travail?
- Sa bonne performance a-t-elle été reconnue? Quand? Comment?
- L'employé(e) a-t-il (elle) reçu une aide constructive pour corriger un mauvais travail? Quand? Quel a été le résultat?
- L'employé(e) a-t-il (elle) eu l'occasion de progresser dans son travail? A-t-il (elle) eu l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités? Quel a été le résultat?
- L'employé a-t-il (elle) été encouragé(e) à s'améliorer? De quelle manière? Qu'a-t-il (elle) fait?
- Les conditions de travail de l'employé(e) sont-elles satisfaisantes? Quelles sont-elles?

Les réponses négatives à ces questions indiqueront les problèmes qui peuvent être résolus par l'amélioration de la supervision.

### **Déterminez la nature du problème de l'employé.**

- L'employé(e) a-t-il (elle) exécuté ses tâches de manière adéquate?
- L'employé(e) a-t-il (elle) une attitude négative?
- Le travail de l'employé(e) est-il déficient?
- Quelle serait la situation si tout marchait sans à coups? A quoi reconnaîtra-t-on que le problème est résolu?

S'il apparaît que la mauvaise performance de travail vient du fait que l'employé n'a pas très bien compris le travail qui lui a été confié, vous devez immédiatement, en tant que superviseur, prendre les mesures suivantes:

**Comparer les objectifs de performance de l'employé et les descriptions de son poste avec sa performance professionnelle.** Etudiez toutes les mesures disciplinaires qui ont pu être prises à l'encontre de l'employé. Déterminer la nature du problème et les dispositions que prévoient les règles et procédures de votre organisation.

**Essayez de déterminer les raisons qui expliquent l'écart entre les objectifs et les résultats avant d'interroger l'employé, en:**

- Examinant sa situation personnelle;
- Analysant ses rapports avec les autres employés;
- Voyant s'il y a eu des changements récents dans la nature de son travail ou la composition du personnel de l'unité.

**S'entretenir avec l'employé en privé. Aller au delà des objectifs de performance et des instructions données à l'employé et:**

- Déterminer le niveau de compréhension de l'employé des tâches qui lui sont assignées;
- Demander à l'employé de faire son évaluation de la situation;
- Déterminer le comportement de l'employé vis à vis de son travail;
- Déterminer l'aptitude de l'employé à effectuer le travail, aussi bien sur le plan de la formation que physiquement et mentalement;
- Demander à l'employé son avis sur la façon de redresser la situation et décidez ensemble ce qu'il faudra faire pour améliorer les performances.

---

*Comment aider  
l'employé à  
améliorer ses  
performances*

**Prendre les mesures nécessaires au redressement de la situation:**

- Revoir les tâches et les instructions, et vous assurer que l'employé comprend ce qu'on attend de lui ou d'elle.
- Lorsqu'une formation complémentaire est nécessaire, prenez les dispositions nécessaires pour en faire bénéficier l'employé (voir Chapitre six, «Former pour de bonnes performances», pour voir si la formation peut être une solution au problème).
- Exercer une supervision rapprochée et aider l'employé, en s'assurant qu'il a tout ce dont il a besoin pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées, et qu'il sait qu'il peut demander l'aide du superviseur.
- Laisser l'employé essayer d'améliorer ses performances et ensuite contrôler le travail qu'il a accompli.
- Féliciter l'employé s'il améliore ses performances.
- Le remplacer s'il n'est pas en mesure de faire le travail; si possible, ne gardez pas avec vous un employé insatisfait.

## **DETERMINER SI LES PROBLEMES IDENTIFIES SONT IMPORTANTS A RESOUDRE**

La supervision about it à l'identification des problèmes. Tous les problèmes ne peuvent être résolus par la formation (les problèmes de disponibilité par exemple)

Pour trouver les réponses appropriées aux problèmes, on procède de la façon suivante:

(Extrait de technique de supervision-surveillance du rendement-programme de lutte contre les maladies diarrhéiques – OMS)

De nombreux problèmes peuvent se produire au niveau des activités de santé. Supposez qu'on vous demande: "Quels problèmes avez-vous dans votre région sanitaire?" Voici quelques réponses possibles:

- Il n'y a pas assez d'argent.
- Les agents de santé ne disposent pas de suffisamment de temps.
- Les enfants meurent de déshydratation.
- Nous n'avons pas les équipements nécessaires.
- Les mères ne comprennent pas pourquoi il faut vacciner leurs enfants.

Un problème de rendement existe lorsqu'il y a une différence entre ce que devrait faire une personne ou un groupe de personnes, et ce qui est réellement fait. Voici plusieurs exemples de problèmes de rendement:

- Les mères ne préparent pas correctement les solutions SRO.
- Les agents de santé n'enseignent pas aux mères à poursuivre l'alimentation des enfants pendant une épisode diarrhéique.
- Les employés du centre de santé n'enregistrent pas correctement les données.

Tous ces problèmes sont énoncés de la façon suivante:

\_\_\_\_\_ Ne \_\_\_\_\_ Pas \_\_\_\_\_  
(Quelqu'un ou un groupe) (Fait) (Quelque chose correctement)

Supposez, par exemple, qu'un centre de santé n'ait jamais assez de vaccins pour les périodes de vaccinations. Cela ne ressemble pas à un problème de rendement.

Cependant, si un superviseur cherche soigneusement. Il peut découvrir l'une des situations suivantes:

- L'agent de santé responsable des commandes de vaccins ne calcule pas correctement les quantités nécessaires.
- Le personnel du magasin central n'envoie pas les quantités demandées.
- Les agents de santé vaccinent des enfants qui ne font pas partie du groupe d'âge prévu.

Lorsque les problèmes peuvent s'énoncer comme des problèmes de rendement, ils sont plus faciles à analyser et à résoudre.

## **DETERMINER SI LES PROBLEMES IDENTIFIES SONT IMPORTANTS A RESOUDRE**

Lors de vos activités de surveillance, vous découvrez généralement plusieurs problèmes de rendement. Cependant, vous n'aurez ni le temps ni les ressources pour en faire une analyse détaillée et faire face à tous les problèmes. Il vous faudra déterminer quels sont les problèmes les plus importants à résoudre, puis décider de l'ordre suivant lequel vous allez essayer d'apporter des solutions. Dans le cas de chaque problème, tenez compte de différentes questions:

Quelle en est l'urgence? Que se passerait-il si ce problème ne se résoud pas immédiatement?

Quelle en est la gravité? Quel est l'effet produit par ce problème sur la santé de la communauté? Sur les ressources? Sur d'autres services de santé?

Est-ce que ce problème va en s'améliorant ou en empirant? Est-ce que ce problème va entraîner d'autres si rien n'est fait pour le résoudre immédiatement? Que se passera-t-il avec les autres problèmes si l'on travaille à résoudre celui-ci?

Est-ce que plusieurs problèmes sont en relations les uns avec les autres? Est-ce qu'en apportant une solution à l'un on aidera à résoudre les autres?

Votre action va dépendre de la réponse à ces questions. Si vous pensez qu'un problème n'affecte pas réellement la qualité du service, il est possible que vous n'envisagez pas de consacrer du temps ou des ressources pour le résoudre. Il est possible également d'un problème puisse se corriger seul, ou que l'action que vous entreprendriez aboutisse à en créer d'autres. Dans ce cas-là, aucune action n'est à entreprendre. Au contraire, pour

tout problème que vous serez déterminé à résoudre, il vous faudra le décrire de façon plus complète avant d'essayer de le corriger.

## **DECRIRE CHAQUE PROBLEME**

Plus votre description du problème est précise et mieux vous trouverez la solution correcte. Pour faire cette description, essayer de répondre aux questions suivantes:

Où le problème se présente-t-il?

Avec qui le problème se présente-t-il? Se présente-t-il avec tous les agents de santé responsables d'une certaine tâche ou seulement avec certains?

Qui est affecté par ce problème?

Quand le problème se présente-t-il et quelle en est la fréquence?

Se présente-t-il partout où une certaine tâche est réalisée ou seulement à certains endroits?

Quand le problème a-t-il commencé à se manifester?

## **IDENTIFIER LES CAUSES POSSIBLES DE CHAQUE PROBLEME**

Après avoir identifié et décrit un problème, il faut lui trouver une solution. Il faut donc en connaître la cause. Un problème dans le travail d'un employé peut venir:

- 4  D'un manque d'aptitude ou de connaissance
- 4  D'un manque de motivation
- 4  D'obstacles (manque de temps, ressources insuffisantes)

Lorsque vous essayez de déterminer les causes éventuelles d'un problème, tenez compte des questions suivantes:

- L'employé manque-t-il d'aptitude ou de connaissance?

Le travail est-il très difficile?

Est-un travail rarement réalisé?

L'employé a-t-il jamais su faire ce travail?

A-t-on dit à l'employé de faire ce travail?

Le travail est-il décrit dans la description de poste de l'employé?

L'employé a-t-il reçu une formation pour faire ce travail?

- L'employé est-il d'accord pour faire ce travail? Est-ce qu'il en connaît la technique mais ne veut pas le faire? (Autrement dit, manque-t-il de motivation?)

Ce travail bien fait, est-il désagréable à l'employé? Lui est-il agréable de le faire mal (parce qu'il peut partir dès qu'il a fini, ou parce que la prochaine fois on assignera ce travail à quelqu'un d'autre et qu'il aura un travail plus simple à faire)? Est-ce important pour l'employé de faire correctement ce travail ou non?

- Existe-t-il des obstacles qui empêchent l'employé de travailler correctement?

L'employé a-t-il l'aptitude pour faire ce travail, l'envie de le faire correctement, mais un obstacle l'en empêche-t-il?

Les obstacles peuvent être les suivants:

Le manque de temps,  
Le manque d'autorité,  
Le manque d'argent,  
Les tabous,

Les entraves matérielles ou géographiques (manque de matériel nécessaire, situation géographique défavorable).

## IDENTIFIER ET METTRE EN PRATIQUE UNE SOLUTION RAISONNABLE POUR CHAQUE PROBLEME

Les solutions dépendront naturellement des causes identifiées. Après avoir déterminé une solution correcte, planifiez soigneusement ce qu'elle implique. Par exemple, si la solution à un problème est une formation sur le lieu de travail, spécifiez ce qu'inclut cette formation et comment elle sera menée.

Les solutions choisies doivent:

- Supprimer la cause spécifique du problème (ou réduire ses effets maximum)
- Être économiquement possibles,
- Ne pas créer de problème au niveau d'un autre service, et
- Être réalistes.

Les besoins en formation une fois identifiés, le superviseur devra décider comment et quand satisfaire ces besoins.

Le superviseur en découvrant un problème opérationnel lié à la formation peut décider de renforcer immédiatement les aptitudes d'un employé pour accomplir une tâche

spécifique. C'est le cas par exemple d'un superviseur qui apprend à une auxiliaire comment faire une injection correctement ou qui apprend à un nouveau receptionniste comment organiser le dossier d'un client. C'est une formation informelle.

Si le superviseur décide qu'un employé ou un groupe d'employés a besoin d'une formation plus formelle, il devra déterminer la durée de la formation selon la complexité de l'aptitude que l'employé devra acquérir.

Les responsables de programmes devront toujours se souvenir de l'importance du recyclage pour renforcer les compétences du personnel et les mettre à jour par rapport aux nouveautés et innovations dans leur spécialité.

---

# La formation est-elle l'unique solution?

*Si nous améliorons la performance des prestataires de soins sanitaires, nous allons améliorer la qualité des services de soins qu'ils prodigent.*

Pendant de nombreuses années, les organisations de développement internationales pensaient que la formation était la façon d'améliorer la performance. En réalité, pour avoir un impact à long terme, la formation ne doit pas être une activité isolée. Par contre, il faut faire émerger un processus intégré qui identifie la solution la plus appropriée en identifiant d'abord ce qu'est la performance souhaitée et ensuite en identifiant ce qui entrave la réalisation de la performance. Ce processus doit également assurer que la qualité est maintenue par le biais d'un monitoring et d'une évaluation continue.

A JHPIEGO, nous œuvrons pour améliorer la qualité des services de santé reproductive en développant un réseau complet de systèmes de formation qui produisent des enseignants de formation de base et des formateurs de formation continue qualifiés, qui à leur tour préparent des prestataires de services. Tout en reconnaissant cette contribution significative, il est important de se poser les questions suivantes:

*Le processus de formation contribue-t-il à la performance des prestataires de soins sanitaires dans les établissements sanitaires existants?*

*Les formations peuvent-elles être développées pour améliorer la performance - en particulier dans les établissements existants?*

En cherchant à répondre à ces questions, il est nécessaire de reconnaître que d'améliorer la performance, il est nécessaire de travailler avec des établissements existants de soins sanitaires locaux qu'il nous faut explorer.

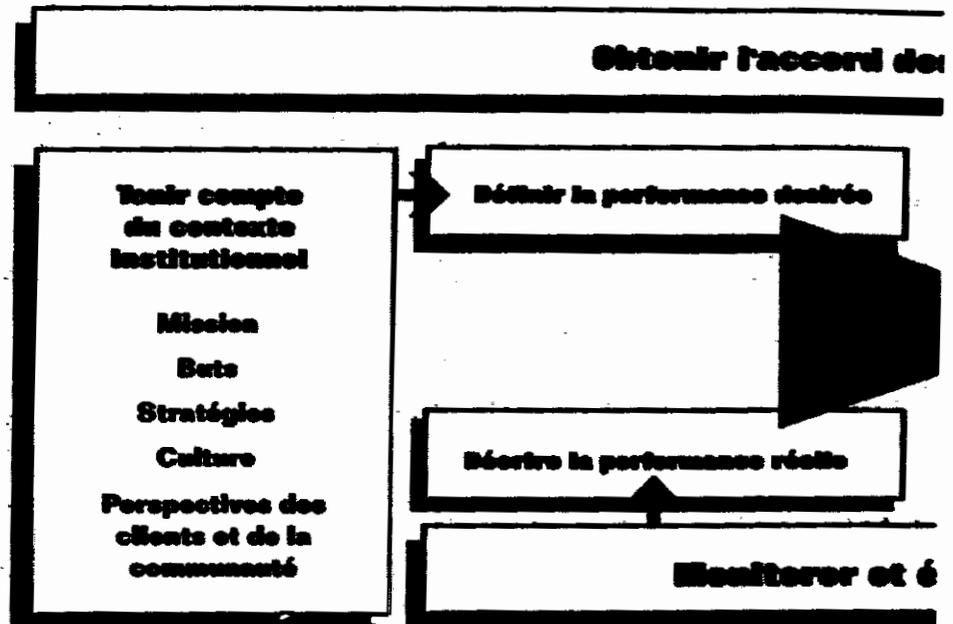
*Comment pouvons-nous améliorer la formation relative aux soins préventifs et curatifs dans les établissements existants?*

*Quels sont les facteurs contribuant à la réussite pour les établir?*

# Le processus d'amélioration de la performance

Le processus d'amélioration de la performance, basé sur le modèle dans la Figure 1, aide à nous montrer quels facteurs contribuent à la performance désirée et ce que l'on peut faire pour les renforcer. Le fait d'utiliser ce processus aide également à assurer le transfert de la formation au lieu de travail où les services sont rendus à nos clients ultimes: les femmes et les familles.

**Figure 1.**  
**Modèle pour améliorer la performance**



## Étapes dans le processus d'amélioration de la performance

### ETAPE 1

#### ANALYSER LA PERFORMANCE

Premièrement, effectuer une analyse de la performance pour identifier quelles lacunes, s'il y en a, existent entre la performance réelle et la performance désirée. Elle se concentre sur la performance d'un individu ou d'un groupe. Si la performance désirée n'est pas déjà définie, la définir en posant les questions suivantes:

- Qu'attend-on du prestataire?
- De quelle manière (Indicateurs de qualité)?
- Dans quelles conditions?
- Tous les combien?

Définir la performance désirée en s'inspirant des politiques et priorités nationales, des directives de prestations de services et en engageant le plus possible les intéressés, y compris, et au moins, les prestataires, les superviseurs et les clients.

### ETAPE 2

#### IDENTIFIER LES CAUSES PREMIERES

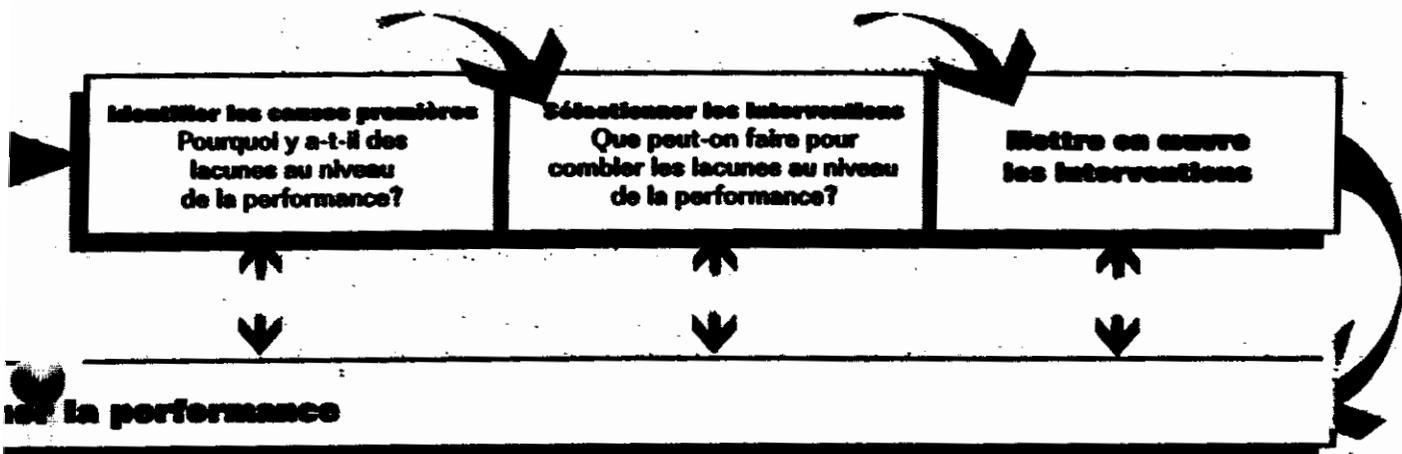
Effectuer une analyse des causes premières qui se pose la question de savoir pourquoi les lacunes de performance identifiées existent.

Recueillir des informations de la part du plus grand nombre d'intéressés que possible et identifier les causes d'une performance médiocre avant de sélectionner les interventions appropriées. Les causes typiques de performance médiocre comprennent:

- Des attentes équivoques concernant le travail
- Un manque de feedback concernant la performance
- Une faible motivation
- Un manque d'appui organisationnel
- Des connaissances et compétences insuffisantes
- Des structures, équipement et fournitures inadéquats
- Un manque de concentration sur le client et la communauté

**Définitions** L'amélioration de la performance est un processus qui consiste en l'atteinte des résultats institutionnels et individuels désirés. Le but de l'amélioration de la performance est de fournir des services de santé de haute qualité et durables. Les résultats sont atteints par le biais d'un processus qui tient compte du contexte institutionnel, qui décrit la performance désirée, identifie les lacunes entre la performance désirée et la performance réelle, identifie les causes premières, sélectionne des interventions pour reformer les brèches et mesure les changements dans la performance.

## Améliorer et le conserver



*Source: La définition et le modèle d'amélioration de la performance sont les produits d'un effort de collaboration effectué entre les membres du Groupe de conseil sur l'amélioration de la performance (Performance Improvement Consultative Group). Ce groupe est constitué de représentants de l'USAID et d'experts de coopération financière par l'USAID.*

### ETAPE 3 SÉLECTIONNER LES INTERVENTIONS

Ensuite, sélectionner et concevoir des interventions pour répondre aux causes des lacunes concernant la performance. Il n'est pas possible d'entamer toutes les interventions en même temps. Prioriser les interventions sélectionnées. Peser soigneusement les coûts et les avantages. Au moment de déterminer les priorités, considérer les critères suivants:

- **Opportunité:** Cette intervention va-t-elle contribuer à combler les lacunes concernant la performance? Va-t-elle être efficace pour améliorer la qualité des services de santé reproductive?
- **Economies:** A-t-on les moyens de payer pour l'intervention et est-elle soutenable?
- **Faisabilité:** Les systèmes sont-ils en place pour appuyer cette intervention? Peut-elle réussir dans un milieu aux ressources limitées?

### ETAPE 5 MONTAGER ET EVALUER LA PERFORMANCE

Cette tâche est continue. Etant donné que certaines interventions peuvent avoir un effet immédiat sur la performance organisationnelle et individuelle, s'assurer d'initier des systèmes solides de monitoring qui se concentrent sur des changements qui soient mesurables afin d'obtenir un feedback sur les résultats de l'intervention de façon précoce. Pour évaluer l'impact des interventions visent à combler les lacunes concernant la performance, comparer continuellement les évaluations officielles de la performance réelle sur le tas avec la performance désirée. Obtenir les informations à partir des évaluations et les utiliser pour guider une plus ample analyse des lacunes de performance et de leurs causes premières. Suivre la direction des informations recueillies pour modifier le type d'intervention tel que nécessaire.

### ETAPE 4 METTRE EN ŒUVRE LES INTERVENTIONS

Durant cette phase, mettre les interventions en œuvre et établir les systèmes de monitoring. Intégrer le concept de changement dans le travail quotidien et gérer attentivement l'impact direct et indirect de ce changement afin de maintenir l'efficacité organisationnelle et d'atteindre les buts d'amélioration de la performance.

# Former pour de bonnes performances

---

Tous les membres du personnel ont besoin de bénéficier d'une formation complète et adéquate afin qu'ils puissent faire leur travail de façon correcte et efficace. Pour un manager, il est important de pouvoir déterminer quand le personnel a besoin d'être formé et le type de formation nécessaire.

Certains types de formation seront toujours nécessaires. Par exemple, le personnel nouveau a besoin d'être formé sur les techniques de base requises pour leur poste. Le fait de changer ou d'élargir un programme exige une formation supplémentaire des membres du personnel afin de les amener à maîtriser les nouvelles techniques dont ils auront besoin. En général, un employé a besoin d'être formé lorsqu'elle/il ne possède pas les compétences nécessaires à l'accomplissement de son travail. Toutefois, la formation conventionnelle est toujours une solution coûteuse. Les managers doivent veiller à ne pas considérer la formation comme une solution à tous les problèmes de performances. Elle n'est qu'une option, parmi d'autres, permettant de résoudre de tels problèmes et on ne doit y recourir que lorsqu'elle est vraiment nécessaire.

---

*Les types de formation et les moments auxquels ils sont requis*

On peut dispenser une formation de différentes manières, qu'il s'agisse de la formation formelle ou informelle. Un exemple de formation informelle est le cas d'un superviseur qui apprend aux préposés au classement à faire un classement convenable, ou montre à un nouveau réceptionniste comment tenir le registre des clients. Ce que fait le superviseur, dans une large mesure, consiste en une sorte de formation: une rétro-information (feedback) constructive peut améliorer les performances d'un employé mieux qu'une formation formelle. Après avoir établi qu'un employé a réellement besoin d'une formation formelle, un manager aura à déterminer la durée de la formation. Les

cours de formation peuvent durer d'un jour à plusieurs mois, selon la complexité de l'aptitude à faire acquérir.

*Le recyclage offre de nombreux avantages*

Les managers doivent également garder à l'esprit l'importance du recyclage pour renforcer les compétences déjà acquises par le personnel et les actualiser par rapport aux nouveautés dans leur spécialité. En outre, le fait de rassembler les employés leur permet un échange d'idées et d'expériences et peut renforcer leur esprit d'équipe. En général, le personnel apprécie les occasions de recevoir une formation supplémentaire. Celle-ci est à la fois une forme de développement du personnel et un facteur de motivation pour les bénéficiaires.

Le présent chapitre a pour objet de voir comment déterminer si un problème de performance peut être résolu par la formation, ou s'il faut lui trouver une autre solution. Il définit aussi les étapes qui permettent de préparer et de mettre en oeuvre un programme de formation formelle.

### **DETERMINER S'IL FAUT RECOURIR A LA FORMATION**

Lorsqu'une évaluation de performances ou les observations du manager révèlent des performances médiocres ou d'autres problèmes de performance, les managers ont tendance à croire que la formation constitue la seule solution au problème. Si la formation peut être un moyen approprié pour résoudre de nombreux problèmes de performance, il en est beaucoup d'autres qu'elle ne peut résoudre et que l'on peut traiter par le biais de la supervision. Par exemple, les problèmes de performance qui ont pour origine des difficultés dans la vie privée d'un employé, un conflit de personnalité avec les clients ou d'autres employés, ou un manque de compréhension par l'employé de ce que l'on attend de lui sont des questions que le superviseur peut régler et qui ne peuvent être résolus par une formation supplémentaire. Du fait que la formation peut être coûteuse, les managers devraient penser à d'autres options avant de prendre la décision d'envoyer quelqu'un en formation.

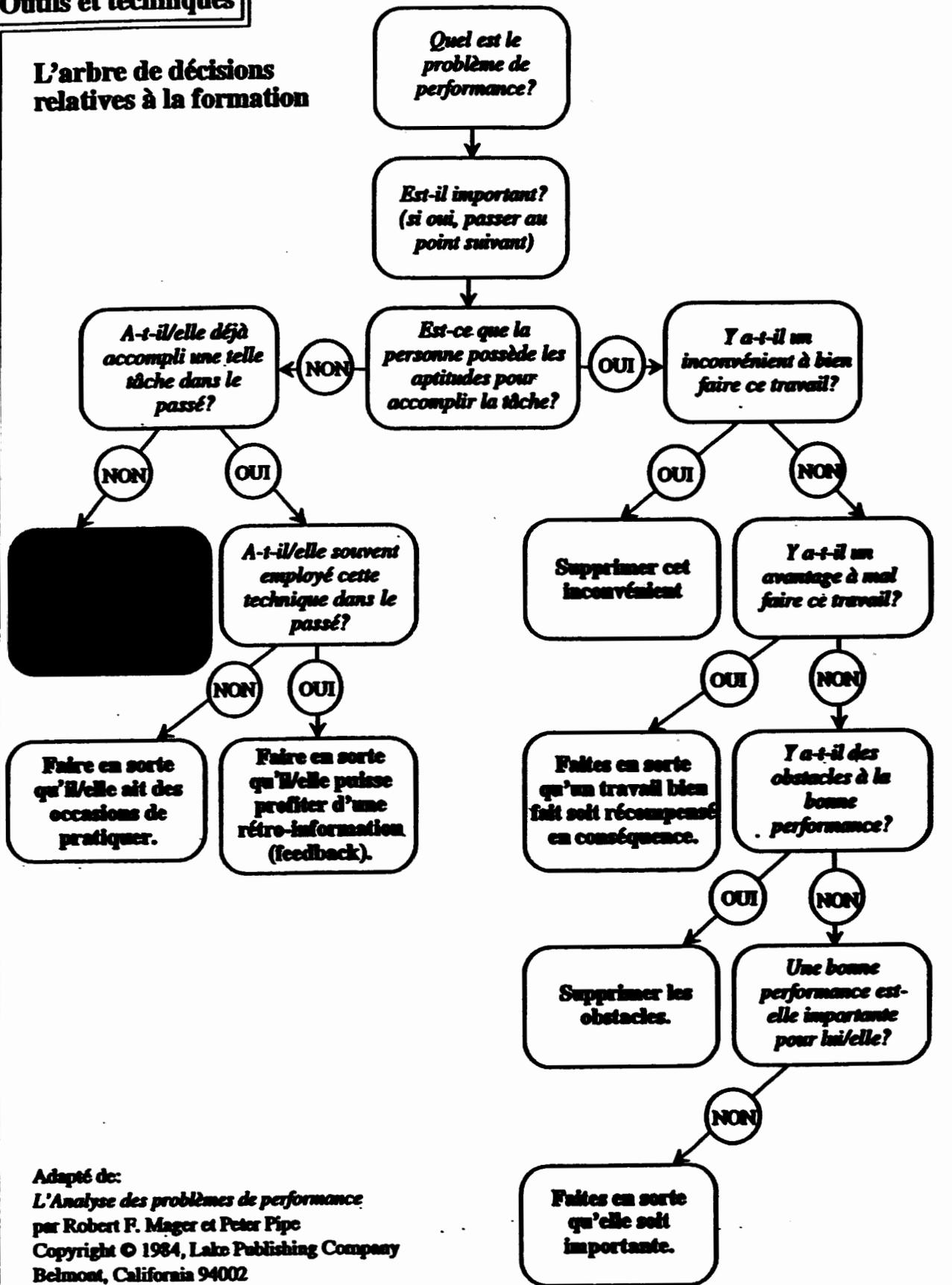
*Recourir à l'arbre des décisions pour déterminer si la formation est nécessaire*

Pour vous aider à déterminer si un problème peut être résolu par la formation, suivez les étapes esquissées dans l'arbre des décisions figurant sur la page suivante. Comme vous le voyez sur ce diagramme, la formation n'est qu'une des solutions possibles et ne convient que lorsque les difficultés de performance sont causées par l'absence des compétences requises pour effectuer un travail donné, tels que l'insertion d'un implant ou le maintien d'un stock minimum de contraceptifs.

Pour utiliser l'arbre des décisions, il vous faut commencer au sommet du diagramme et définir quel est exactement le problème de performance: quelle est la différence entre ce qui est à faire et ce qui est réellement fait?

**Outils et techniques**

**L'arbre de décisions relatives à la formation**



Adapté de:  
*L'Analyse des problèmes de performance*  
 par Robert F. Mager et Peter Pipe  
 Copyright © 1984, Lake Publishing Company  
 Belmont, California 94002

Puis, déterminez l'importance du problème. Que se passerait-il si aucune formation n'était assurée?

Déterminez si le problème est dû au manque de compétence (est-ce que la personne pourrait le résoudre si sa vie en dépendait?). Si le problème n'est pas dû au manque de compétence, la formation ne le réglera pas; le problème est causé par quelque chose qui nécessite une solution différente. Conformez-vous aux questions figurant sur le côté droit de «l'arbre de décisions» pour voir les étapes à suivre en vue de résoudre le problème.

Même si le problème est dû à un manque de compétence, la formation n'est pas toujours la solution. Comme vous vous en rendrez compte en suivant le côté gauche de l'arbre, l'employé peut, en fait, posséder les compétences, mais avoir besoin de plus de pratique pour pouvoir travailler avec efficacité, ou bien la performance peut être corrigée par une rétro-information (feedback) du superviseur. Par exemple, bien qu'une aide-infirmière ait appris comment prendre la tension artérielle dans le cadre de sa formation d'infirmière, elle peut avoir consacré ses trois premiers mois de travail à faire de la vulgarisation à la base avant de recommencer le travail en clinique. Elle n'a pas pris la tension depuis sa formation et a besoin de pratique, mais pas d'une formation supplémentaire. Dans un autre exemple, une infirmière qui a été employée dans les structures de santé du ministère pendant dix ans vient d'obtenir un poste dans une clinique privée. Son superviseur constate, en l'observant pendant qu'elle posait un DIU, que la technique de l'infirmière diffère légèrement du protocole de la clinique. Elle a souvent utilisé la technique et n'a donc pas besoin d'une formation supplémentaire. Après avoir reçu la rétro-information (feedback) de son superviseur, elle pourra se conformer au protocole de la clinique.

---

*On peut recourir à différents types de formation*

Le manager doit se rappeler que même lorsque la formation est perçue comme une nécessité, la formation formelle peut ne pas convenir. Il est possible que l'insuffisance technique soit comblée, grâce à une formation sur le tas, par le superviseur ou un autre employé. En évaluant la situation, le manager doit aussi voir si l'employé est réellement qualifié pour faire le travail, s'il faut le former, ou s'il faut que quelqu'un d'autre fasse le travail.

## QUESTIONS POUR DEGAGER DES BESOINS EN FORMATION

*Les gens ne font pas ce qu'ils devraient faire : je crois qu'il y a un problème de formation.*

### QUESTIONS A SE POSER

*Quel est le problème de performance ?*

*Pourquoi pense-je qu'il ait un problème de formation ?*

*Quelle est la différence entre ce qui est fait et ce qui se devrait se faire ?*

*Qu'est ce qui s'est passé qui m'a mené à dire que ça ne vas pas bien ?*

*Pourquoi suis-je mécontent ?*

*Est-il important ? (problème de performance)*

*Quelle importance a l'écart de performance (qu'est ce que cela coûte)*

*Que se passera-t-il si je ne faisais rien ?*

*Si j'éliminaïis l'écart, y aurait-il un changement positif important ?*

*Est-ce que la personne possède les aptitudes pour accomplir les tâches ?*

*Pourrait-on réaliser la tâche si il était obligé de la faire ?*

*Pourrait-on la compléter si cela était une question de survie ?*

*Possède-t-on les compétences nécessaires à la réalisation de la tâche selon les standards de performance désirés ?*

**OUI, c'est un problème de manque d'habileté : ils ne pourraient pas accomplir cette tâche même si c'était une question de survie.**

### QUESTION A SE POSER

*A-t-il/elle déjà accompli une telle tâche dans le passé ?*

*A-t-on oublié comment faire quelque chose qu'on savait bien faire dans le passé ?*

*A-t-il/elle souvent employé cette technique ?*

*Avec quelle fréquence est-il obligé de se servir de cette compétence ?*

*Reçoit-il régulièrement du feed-back sur la performance ?*

*Comment précisément fait-il savoir à une personne si sa performance est acceptable ou non ?*

*Y a-t-il une solution plus facile ?*

Pourrai-je résoudre le problème en donnant à l'employé des instructions écrites ou une aide mémoire ?

Pourrai-je simplement lui montrer comment faire ce qu'il a à faire ?

Pourrai-je organiser une petite formation pratique lors d'une visite de supervision ?

*Sont-ils capables d'apprendre ce qu'il leur est demandé de faire ?*

L'employé a-t-il la capacité mentale et physique pour apprendre ce qu'il doit pouvoir faire ?

Est-il surqualifié pour ce travail ?

**L'écart de performance n'est pas dû à un manque d'habileté : ils pouvaient accomplir ce travail s'ils voulaient bien le faire.**

### **QUESTION A SE POSER**

---

*Y a-t-il un inconvénient à bien faire ce travail ?*

Quelles sont les conséquences de la bonne performance ?

Risque-t-on des conséquences négatives si le travail se faisait correctement ?

*Y a-t-il un avantage à mal faire ce travail ?*

Quel est le résultat de la poursuite de la façon actuelle de travailler au lieu de l'adoption de la nouvelle approche ?

Quel est la récompense de la performance actuelle (prestige, standing, plaisanterie, gratification)

Reçoit-on plus d'attention pour la mauvaise performance que pour la bonne ?

A-t-on peur de tenter d'améliorer sa performance par crainte qu'on ne réussira pas ?

Est-on physiquement capable de mieux faire ?

*Y a-t-il des obstacles à la bonne performance ?*

Qu'est-ce qui peut entraver la bonne performance ?

Savent-ils ce qu'on attend d'eux ?

Y a-t-il des conflits de demande sur le temps de l'employé ?

L'employé manque-t-il l'autorité, le temps ou les outils nécessaires à la réalisation de la tâche ?

Y a-t-il des politiques, des idées fixes ou des attitudes conservatrices qui empêchent l'amélioration de la performance ?

Puis-je réduire l'interférence en changeant les conditions de travail (la lumière, le confort, les caractéristiques des locaux de travail)

Puis-je réduire les distractions (coups de téléphone, visiteurs, petites tâches routines)

*Une bonne performance est-elle importante pour lui/elle ?*

**La bonne performance a-t-elle de l'importance pour l'employé ?**  
**Est-ce que la bonne performance mène à une suite favorable ?**  
**La bonne performance est-elle une source de satisfaction pour l'employé ?**  
**Peut-on s'enorgueillir de sa bonne performance ?**  
**Ses besoins personnels sont-ils satisfaits par le travail ?**

## **Que dois-je faire maintenant ?**

### **QUESTIONS A SE POSER**

---

***Quelle est la meilleure solution ?***

**A-t-on pu identifier toutes les solutions possibles ?**

**A-t-on trouvé une solution possible pour des causes du problème identifiées ?**

**Combien coûte chaque solution possible ?**

**A-t-on évalué les coûts difficilement mesurable ?**

**Laquelle parmi les solutions pourrait résoudre la plus importante partie du problème ?**

**Laquelle parmi les solutions est la plus intéressante pour nos sponsors ?**

## **Techniques pour motiver le personnel et relever son moral**

- **Répéter régulièrement et de façon spécifique à votre personnel ce que vous accordez de la valeur dans son travail**
- **Encourager votre personnel à se servir de ses compétences pour résoudre ses problèmes**
- **Créer pour votre personnel des occasions d'accroître ses responsabilités.**
- **Impliquer votre personnel dans les prises de décisions qui les concernent**
- **Respecter les engagements que vous avez pris envers votre personnel.**
- **Créer une identité pour le programme en utilisant un logo et des tenues de travail spéciales, etc..**
- **Surtout, faire des compliments à votre personnel en public, mais aborder des questions sensibles en privé.**

# MOTIVATION DU PERSONNEL

## 1. Professionnel

- Partage de la vision
- Processus décisionnel ascendant
- Circulation de l'information
- Objectifs clairs
- Objectifs raisonnables
- Facilités de travail
- Affichage de l'état évolutif
- Autorité acceptée
- Respect des promesses
- Suivi des réunions
- Justice bonne
- Félicitations publiques

## 2. Bénéfices

- Formation
- Voyage
- Plan de carrière
- Avantages sociaux
- Caisse de prêt
- Cafétériat

## 3. Prestige

- Titre à chacun
- Uniforme, logo
- Bureau
- Décoration ou certificat
- Employé de l'année
- Véhicule
- Représentation en dehors
- Secrétaire attachée
- Fierté d'appartenance

## 4. Finance

- Augmentation de salaire
- Prime de motivation
- Grille de salaire
- Action?
- Investissement?

**Comment...**

**Améliorer le cadre de travail**

**Ne manquez pas de:**

- Donner des instructions suffisantes (complètes et précises).
- Expliquer à l'avance les objectifs, les délais et les dates des activités.
- Reconnaître vos propres erreurs.
- Fournir un appui à vos subordonnés.
- Déléguer les responsabilités de manière adéquate.
- Avoir confiance en votre personnel.
- Reconnaître le mérite lorsqu'il est évident.
- Fournir aux employés le matériel, l'équipement et l'assistance nécessaires.
- Donner aux employés la possibilité de participer et d'utiliser leurs propres initiatives.
- Affronter les problèmes de façon honnête et directe.
- Donner les vraies raisons des problèmes et décisions.
- Essayer de recueillir le point de vue de l'employé.

**Surtout NE PAS:**

- Gronder un employé en présence d'autres membres du personnel.
- Faire du favoritisme au profit de certains employés.
- Blâmer un employé pour vos propres fautes.
- Vous mêler des problèmes personnels des employés.
- Exercer une supervision excessive en vous montrant trop vigilant et en vérifiant même des détails de peu d'importance.
- Médire d'un employé en présence d'un autre.
- Réagir négativement aux idées des employés.

## Amélioration de la motivation du personnel

En votre qualité de superviseur, vous pouvez être une force de motivation significative pour votre personnel. Vous pouvez l'aider à exécuter les tâches de manière responsable et efficiente, et à s'efforcer d'atteindre des objectifs plus élevés, même si, comme c'est généralement le cas, vous n'avez pas le pouvoir de les motiver financièrement en augmentant par exemple leurs primes. Vous pouvez utiliser des stimulants non financiers tels que:

- amener un cadre supérieur à féliciter un employé pour ses bonnes performances;
- inculquer aux employés la foi dans la valeur de leur travail;
- donner aux agents la possibilité d'utiliser de leur intelligence pour résoudre les problèmes qui se posent;
- fournir aux employés des possibilités d'assumer davantage de responsabilités et un rôle de leader;
- offrir des opportunités d'avancement et d'auto-amélioration.

*Comment un superviseur peut-il motiver son personnel?*

### Comment...

#### Améliorer la motivation du personnel

- Faire souvent des éloges et des appréciations, publiquement si possible.
- Donner des explications et des rappels de la valeur du travail d'un employé.
- Fournir aux employés des symboles de l'importance et/ou de la nature officielle de leur fonction: uniformes, casquettes, sacs portant le logo du programme, signes symbolisant leur localité ou poste de travail, diplômes de fin de stage de formation, prix etc.
- Accorder une prompt attention aux obstacles auxquels le personnel est confronté dans son travail et qui dépasse son contrôle.
- Accorder une attention particulière, durant les réunions ou visites de supervision, aux détails des tâches de l'agent (démontrant et soulignant ainsi l'importance de ces détails).
- Demander l'avis du personnel sur toutes les questions relatives à son travail, y compris sa compréhension des problèmes qu'il rencontre et les solutions qu'il propose.
- Suggérer des opportunités de promotion.
- Offrir régulièrement des possibilités d'accéder à des recyclages et des stages de formation professionnelle, particulièrement lorsqu'ils impliquent des voyages.

**Principes de  
rétro  
information  
(feedback)  
efficace**

**Fournir une rétro-information (feedback) efficace**

La rétro-information (feedback) consiste à communiquer au personnel votre réaction vis-à-vis de son travail. Votre rétro-information (feedback) permet à l'employé de savoir ce qu'il fait correctement, quels points il devra améliorer et comment il peut le faire.

Afin de s'assurer de l'efficacité de votre rétro-information (feedback), vos commentaires devront:

- **Avoir un rapport avec les tâches:** vos commentaires devront se rapporter aux tâches actuellement exécutées par le personnel et être basés sur vos propres observations sur la manière dont elles sont réalisées.
- **Être objectifs:** basés sur les faits et évitant les jugements de valeur subjectif.
- **Être spécifiques:** portant sur des faits précis et non visant la personne.
- **Être faits le plus rapidement possible:** donnez une rétro-information (feedback) après avoir fait des observations sur le travail des employés et vous être entretenu avec eux, en présence d'autres membres du personnel impliqués. Plus le délai est long, moins la rétro-information (feedback) aura d'effet.
- **Être orientés vers l'action:** vos commentaires devront se rapporter aux améliorations que les employés peuvent apporter par leurs propres efforts.
- **Être motivants:** commencer avec une rétro-information (feedback) positive et progresser ensuite vers les points à améliorer.
- **Être constructifs:** discuter avec le personnel de la façon dont ses performances peuvent être améliorées, en prenant soin d'insister sur le fait que leur travail a de la valeur.

En réalité, la rétro-information (feedback) se fait presque continuellement pendant la supervision in situ ou lors de la visite de supervision.

**Exemple**

**Rétro-information (feedback) inefficace d'un superviseur à un agent de distribution à base communautaire:**

«Je voulais vraiment vous dire que je n'apprécie pas la façon dont vous avez organisé la visite chez Mme R. le mois dernier. Vous avez passé trop de temps à parler de choses futiles. Ce programme ne doit pas vous offrir le prétexte de vous asseoir et causer avec les voisins; elle dit qu'elle avait des maux de tête, et vous ne lui avez pas demandé si elle en souffrait avant de choisir la méthode en question. Il est évident que vous avez oublié le contenu de votre formation. Avez-vous la paresse de relire le manuel? Ne vous rappelez-vous pas de ce qu'il faut faire lorsqu'un client se plaint de maux de tête? Relisez encore le manuel et que je ne vous reprenne pas à refaire la même erreur!»

**Exemple**

**Rétro-information (feedback) efficace d'un superviseur à un agent de distribution à base communautaire:**

«Lors de la visite chez Mme R. aujourd'hui, vous vous êtes montré très chaleureux et amical, et je vois que vous avez noué de bonnes relations avec elle. Vos rappels sur les prises de pilule étaient clairs et complets, et c'est une excellente chose que de l'avoir rappelé puisqu'elle a commencé à utiliser ce produit le mois dernier seulement. Vous l'avez bien écouté lorsqu'elle vous exposait les problèmes qu'elle a rencontrés avec la prise de la pilule.

«Cependant il y a deux choses que vous devriez approcher différemment la prochaine fois qu'un client vous exprime des plaintes de ce genre. Elle n'utilise la pilule que depuis peu de temps, et il est important de rassurer les nouvelles utilisatrices sur le fait que les nausées dont elles souffrent disparaîtront probablement au deuxième mois. La prochaine fois qu'une utilisatrice de pilule se plaint de maux de tête, demandez-lui si elle en souffrait avant de commencer à prendre la pilule. Prenez sa tension. Aussi, suivez de près les clients qui se plaignent de maux de tête. Lorsqu'une femme se plaint pendant deux mois d'affilée, parlez-en au centre de santé. Si ses maux de tête sont violents et s'accompagnent de nausée, signalez son cas immédiatement.

«En fin d'après-midi, nous passerons ensemble en revue tous les traitements des effets secondaires consécutifs à la prise de pilule, pour vous rafraîchir la mémoire.»

## Les Conflits dans l'Organisation

### Définition du Conflit :

Mésentente entre deux ou plusieurs membres ou groupes de l'Organisation

### Interprétation du Conflit :

Il y a trois manières de voir le conflit au sein de l'Organisation :

- 1- Traditionnelle : Le conflit est inutile et toujours nuisible
- 2- Comportementale : Le conflit est fréquent et normal dans les organisations humaines mais devrait être résolu ou éliminé rapidement car il est nuisible.
- 3- Interactionnelle : Le conflit est inévitable et nécessaire. Il peut être :
  - a) dysfonctionnel s'il est nocif pour l'individu ou s'il perturbe les buts de l'organisation.
  - b) Fonctionnel s'il augmente l'efficacité par un meilleur management et conduit à rechercher des solutions.

### Sources de Conflits :

- Nécessité de partager des ressources peu abondantes
- Différence dans l'interprétation des buts et objectifs et des résultats
- Interdépendance des activités professionnelles
- Différence de valeur ou de perception
- Style individuels
- Incapacité d'intégrer les différences
- Piètre qualité des communications
- Structures ambiguës de l'organisation

### Types de Conflits

- 1- conflit chez l'individu lié à des problèmes personnels et à des perspectives de travail peu claires
- 2- Conflits entre individus (du à des différences de personnalité, et à des conflits de rôle
- 3- Conflit entre l'individu et groupe lié aux différences de se conformer aux pressions du groupe; lié aussi aux problèmes de communication
- 4- Conflit entre les unités de production d'une organisation.

## **Manifestation du Conflit :**

### **A. Chez l'Individu**

- Compétition
- Cynisme
- intellectualisation
- Dénégation
- Agressivité
- passivité
- Langage corporel dans la communication

- a) 7% par les mots
- b) 32% par le ton
- c) 55% par les gestes

- Le silence
- L'accusation
- Le dénigrement

### **B. Dans le Groupe**

1. Perte de la cohésion, division en paires ou autres sous-groupe qui se soutiennent ou se dépendent
2. Les attaques individuelles, utilisation de bouc émissaire
3. Changement de comportement vis à vis du leader.

## **Les effets du Conflit :**

### **A. Effets Bénéfiques**

- Eclaircissement du problème et de ses implications
- Augmentation du nombre d'alternatives
- Stimulation de la créativité, de l'intérêt et de l'esprit de corps dans le groupe
- prise de meilleure décision
- C'est une occasion de se défouler et de réduire les tensions
- Permet au leader de mesurer sa capacité de gérer un conflit et de diriger un rougoule
- Favoriser la rétroalimentation et le lancement de nouvelles idées
- Aide à révéler le caractère et la personnalité de chaque individu
- C'est l'occasion de poser et de clarifier les problèmes, d'identifier les autres problèmes cachés

### **B. Effets indésirables**

- Perturbation du travail

- Reproches – Agressions – Repressions
- Projection (intensification du moi)
- Attaques personnelles
- Ralentissement des activités
- Attaques personnelles
- Ralentissement des activités et baisse de la production
- Désintégration du groupe
- Frustration et perte d'intérêt dans le travail
- Instabilité matérielle
- Diminution de l'autorité du superviseur

#### **Facteurs déterminant les effets**

- 1- L'envergure du conflit
- 2- La structure et le climat de l'organisation
- 3- La méthode de résolution du conflit

#### **Maîtrise du Conflit**

##### **A. Méthode de Stimulation**

C'est une méthode utilisée quand le conflit est de peu d'envergure et que le groupe est stable

#### **Moyens Utilisés**

- Faire intervenir des Etrangers
- Rompre avec la tradition – Aller contre les règles
- Restructurer la compétition
- Sélectionner les cadre appropriés

##### **B. Méthodes de Résolution**

- 1- Utilisation de l'autorité et de la répression. Cette approche crée des situations ambivalentes qui laissent une hostilité latente.

#### **Moyens Utilisés**

- Coercition – Contrainte
- Tempérer
- Décision de la majorité

## **2- Compromis**

Il peut réduire les tensions mais constitue parfois une entrave à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### **Moyens Utilisés**

- Séparation des Protagonistes
- Arbitrage
- Recours aux règlements
- Corruption

## **3- Résolution intégrale des problèmes**

### **Moyens Utilisés**

Consensus  
Composition

## GESTION DES CONFLITS

	Intérêts	
	Compatible	Incompatible
Comportement	<u>Compatible</u>	Pas de conflit Conflit probable
	<u>Incompatible</u>	Faux conflit Vrai conflit

La matrice ci-dessus montre que les deux (2) principaux déterminants de conflits sont: l'intérêt et le comportement. Lorsque les intérêts sont communs, les conflits n'existent pas ou ne sont qu'apparents. Un facteur important dans la gestion des conflits est, par conséquent, de s'assurer que les gens partagent les mêmes intérêts ou une même vision des choses.

Lorsque les conflits sont d'ordre professionnel et non personnel, une autre façon de les approcher est de les considérer leur source. Les gens ont des opinions différents en fonction de leur perception:

1. **De l'Évaluation de la Situation - Où en sommes-nous maintenant?**  
Ex. Différence au niveau de la définition du problème.
2. **Du But - Quels sont nos objectifs?**  
Ex. Différence au niveau de la définition de la situation désirée
3. **Des approches et moyens à utiliser - Comment y arriver?**  
Ex. Différence au niveau de la prise de décision.

Pour gérer les conflits, il serait également utile de trouver la raison pour laquelle les opinions diffèrent d'une personne à une autre. Généralement, les gens diffèrent en terme de:

1. **Niveau de Connaissance :** Certains possèdent des informations que d'autres n'ont pas.
2. **Attitudes :** Les conceptions varient d'une personne à l'autre.
3. **Système de valeur :** les gens diffèrent par ce qu'ils considèrent important.

Pour résoudre les conflits, on peut explorer trois types de solutions:

1. **Communication :** Une communication ouverte et honnête peut résoudre bien des conflits. En partageant leur connaissance, leur sentiment, les êtres humains peuvent arriver à une meilleure compréhension des choses.
2. **Changements de Système:** Il est parfois possible de résoudre les conflits en changeant de système. En clarifiant les rôles et responsabilités, les gestionnaires peuvent également réduire les sources de conflits. Dans d'autres cas, ils gèrent ces conflits en favorisant l'esprit d'équipe. Les changements au niveau des règlements, procédures peuvent également contribuer à créer un environnement positif.

3. **Changement d'acteur : Un autre recours, lorsque les conflits deviennent trop intenses, est de changer les acteurs. Ceci peut prendre la forme d'un:**

- A. **Transfert ou une redistribution du personnel**
- B. **Révocation du personnel réfractaire**
- C. **Recrutement de personnel pour modifier la composition de l'équipe (habilités et personnalités).**

## Gestion des conflits

Les conflits sont inévitables au sein d'une organisation. Le conflit est souvent positif en ce qu'il fait apparaître de nouvelles idées, de nouvelles techniques et des problèmes qu'il faudra régler. Un superviseur doit apprendre à gérer les conflits plutôt que de les étouffer; il doit leur faire face dès leur apparition. Les conflits liés à des différences de valeurs et de convictions personnelles ne pourront probablement jamais être résolus; il va falloir les gérer.

---

### *Les conflits entre employés*

Parfois un problème issu d'un conflit de personnalité entre deux ou plusieurs personnes conduira à des disputes ou empêchera les employés de travailler convenablement. Ce malaise peut s'étendre à d'autres employés, c'est pourquoi il faut régler de tels conflits aussi rapidement que possible. En votre qualité de manager vous aurez peut être à régler une dispute entre deux agents. Voici quelques suggestions pour y arriver:

- Afin de trouver les raisons du différend, interrogez toute personne impliquée dans le conflit séparément.
- Demandez à chaque personne comment elle pense que le problème peut se régler ou si elle souhaite une réconciliation.
- Lorsqu'une solution est proposée, essayez de persuader toutes les parties à l'accepter, à mettre fin aux disputes et à travailler ensemble.
- Si un accord n'est pas trouvé, dites aux employés impliqués qu'ils auront à accepter leurs divergences de vues; qu'ils ne doivent pas continuer à se disputer et qu'à l'avenir cela ne doit pas constituer un obstacle à leur travail.

---

### *Gestion des conflits de personnalité entre employés*

Les conflits de personnalité sont probablement les conflits les plus ardues qu'un superviseur aura à régler. Ils peuvent aussi avoir une charge émotionnelle et ne pas disparaître d'eux mêmes puisque les personnalités ne sont pas susceptibles de changer. Devant pareille situation, un superviseur devra trouver des règles de base raisonnables lui permettant de minimiser le conflit:

- Lorsqu'un employé critique un autre employé, il ou elle doit faire des suggestions en vue d'améliorer la situation.
- Nul employé ne peut faire des attaques personnelles contre un autre.
- Les griefs doivent être portés devant le superviseur car se plaindre auprès d'un autre employé n'améliore pas la situation.
- Les conflits de personnalité ne doivent pas constituer un obstacle au travail.

- Les employés seront récompensés chaque fois qu'ils fourniront de l'assistance à d'autres membres du personnel ou collaboreront avec eux, mais pas pour leurs réussites personnelles au détriment d'autres employés.

Il peut s'agir d'un conflit entre employé et superviseur. L'employé peut avoir du ressentiment contre le superviseur et réagir à cela en n'exécutant pas les tâches qui lui sont assignées ou en le faisant très mal. C'est une situation difficile, et il n'y a pas de solution garantie à l'avance. Le superviseur et l'employé devront se réunir en privé pour exposer leur griefs et régler leurs problèmes. En votre qualité de superviseur, vous devrez examiner les griefs et les doléances auxquels vous pouvez faire face et ceux pour lesquels vous ne trouvez pas de solution; voir quels remèdes appliquer et voir si les changements opérés peuvent améliorer la situation de l'employé. Si les doléances non satisfaites sont inacceptables pour l'employé, se référer au manuel du personnel pour les procédures de soumission des doléances et de résolution des problèmes. Dans certaines organisations il existe une instance d'arbitrage.

---

*Conflits entre agent et manager*

Lors de cette réunion, vous devez éviter de vous ériger en juge. Vous devez rester impartial et vous concentrer sur la recherche d'une solution sans vous emporter ou accuser l'employé. Si vous ne vous montrez pas attentif aux griefs de l'employé, il va se fâcher et se mettre sur la défensive, ce qui aura pour effet de compliquer davantage la recherche d'une solution. Vous essayerez tous deux de penser de manière rationnelle plutôt qu'émotionnelle. En tant que superviseur, c'est votre responsabilité de vous assurer que les réunions restent calmes et sous contrôle.

Les superviseurs doivent entretenir une atmosphère saine de coopération en examinant leurs propres attitudes vis-à-vis de leurs employés. Sur la base des suggestions à la page suivante essayez d'identifier les moyens permettant d'améliorer le cadre de travail des employés supervisés. Un superviseur doit éviter de verser dans de mauvaises habitudes qui peuvent avoir un effet négatif sur le cadre de travail et les performances professionnelles des employés: les employés qui trouvent leur superviseurs injustes, vindicatifs ou inefficaces auront l'impression d'être prisonniers d'une situation malheureuse et pourraient perdre leur ardeur au travail.

---

*Maintenir une atmosphère saine*

# **ETAPES POUR RESOURDRE LES CONFLITS DU GROUPE**

**Document 4E**

## **Identification du problème ou des problèmes**

- **Lorsqu'on identifie les problèmes, il faudrait utiliser les volets de la CIP pour prévenir d'autres conflits de personnalité**
- **Donner un feed-back constructif sans attaquer la personne**
- **Ecouter attentivement**
- **Identifier les problèmes à leur source pour clarifier les informations et mettre fin aux rumeurs.**

## **Accord (consensus) sur les buts/objectifs du groupe**

- **Un but est un produit. Quel devrait être le résultat?**
- **Chaque membre du groupe doit indiquer son but individuel pour le travail en groupe. Ensuite, le groupe pourra essayer de rapprocher les buts/objectifs individuels et le but commun du groupe. Les membres devraient discuter des buts individuels jusqu'à ce qu'ils arrivent à un consensus. Souvent, cela aide à clarifier les objectifs.**

## **Chercher des solutions**

- **Le groupe fait un brainstorm pour trouver les solutions possibles aux problèmes.**
- **Chaque personne devrait indiquer sa préférence face à toutes les solutions possibles.**

## **Evaluer les solutions**

- **Chaque solutions devrait être évaluée pour voir si elle arrive effectivement à traiter le problème.**
- **Identifier et choisir la solution la plus efficace**

## **Créer un plan de travail**

- **Qui, quoi, pourquoi, quand, où et comment?**
- **Identifier les ressources nécessaires et les ressources disponibles.**

# **C.O.M.P.A.S. : BOUSSOLE POUR LA GESTION DES CONFLITS**

## **C**ontroler

### **Les Emotions**

- **Obtenir toutes les informations possibles**
- **Faire la part entre les faits et les réactions**
- **Rester Objectif**

## **O**bserver

### **Considérer tous les aspects**

- **Identifier les personnes en cause**
- **Considérer tous les aspects**

## **M**aintenir

### **Le Focus**

- **Toujours se référer au but, aux objectifs**
- **Conserver les acquis**

## **P**ratiquer

### **L'art de la négociation de principe**

- **Se montrer prêt à faire des compromis**
- **Etre patient - Agir progressivement**

## **A**pprécier

### **Les spécificités des autres**

- **Respecter les divergences d'opinion**
- **Accepter leur contribution, leur compromis et/ou leurs efforts.**

## **S**olutionner

### **Proposer des solutions pour résoudre le conflit**

- **Renforcer les relations interpersonnelles**
- **Clarifier toutes les décisions et/ou directions**
- **Documenter les responsabilités de chacun**