← Retour aux solutions organisationnelles

Guides pratiques · Guide 1 de 8

# Conseils en gestion et diagnostic de performance

Un guide pratique pour transformer un souci de gestion en une décision de développement fondée sur des données probantes. Il aide une organisation à identifier où les performances se décomposent, ce qui explique la panne et quelle intervention mérite la priorité. L'approche est une proposition pratique de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines, à adapter au mandat, à la taille et aux données de l'organisation. Il ne s'agit ni d'un certificat de conformité ni d'une garantie de résultats spécifiques.

Étapes + modèles + cas pratiqueÉdition octobre 2026Ressources de connaissances gratuites
Commencer les étapes de mise en œuvre ↓Télécharger une copie PDF

## Dans ce guide

Envoyer des commentaires ou demander une mise à jour de contenu

## A propos de cette édition

Numéro de la version
: UHRDA-EN-G01-20261031-02

Date de révision de l'édition
: 2026-10-31

Propriétaire responsable des mises à jour
: Département de la formation

Portée de l'utilisation
: Un guide pratique et des modèles de travail pour s'adapter au contexte de l'organisation.

Cette édition vérifie la cohérence du matériel publié, de ses liens, des détails de l'édition et de son champ d'utilisation. La carte d'édition au format PDF affiche les mêmes détails, et le matériel original de la page est conservé.

## 1. Point de départ et produits

### Bénéficiaires

- Chefs de file et directeurs de la planification et du développement organisationnel.
- Équipes de qualité et d'excellence, et propriétaires de services et de processus.
- Consultants internes et équipes d'amélioration des performances dans les ministères, les autorités et les entreprises.

### Ce que vous allez produire

- Une charte diagnostique définissant la question, la portée et l'autorité décisionnelle.
- Une base de référence de rendement documentée avec des définitions qui appuient la mesure répétée.
- Une carte des causes étayées par des preuves et une liste des améliorations prioritaires.
- Un ensemble d'interventions précisant le propriétaire de la mise en oeuvre, le coût estimatif et la méthode de vérification de l'impact.

### Entrées à préparer

- Mandats approuvés, stratégie et objectifs opérationnels.
- Enregistrement des transactions, des plaintes et des ressources pour une période couvrant les opérations normales et les opérations de pointe.
- Traiter les cartes, les politiques, les délégations de pouvoirs et les échantillons de dossiers réels.
- Une liste des intervenants, des droits d'accès aux données et des limites d'utilisation des renseignements personnels.

# 2. Méthode de travail

## D'un symptôme à une cause testable

Commencez par une déclaration décrivant une observation mesurable : les transactions dans une catégorie particulière dépassent le temps d'achèvement de la cible. Évitez de sauter à des déclarations telles que la mauvaise performance de l'employé ou la nécessité d'un nouveau système. Réconciliez le problème en hypothèses sur le processus, la capacité, l'autorité, l'information et la demande. Chaque hypothèse a besoin de preuves qui le confirment et de preuves qui pourraient le réfuter. Traitez une cause comme provisoire jusqu'à ce qu'une comparaison ou une observation directe le soutienne; deux événements se produisant ensemble ne établissent pas, par eux-mêmes, une causalité.

## Triangulation des preuves et fixation de limites de confiance

Combinez un enregistrement opérationnel, une entrevue et une observation directe du parcours de la transaction. Documentez les dates couvertes par les données, les définitions de champs et tout changement de jour ou de système manquant. Lorsque les sources ne sont pas d'accord, ne sélectionnez pas celle qui correspond le mieux à l'avis de l'équipe; étudiez et notez la raison de la différence. Utilisez un échantillon couvrant les branches, les canaux et les types de cas, et indiquez les limites de la généralisation de ses constatations.

## Diagnostic en tant que partenariat décisionnel

Former une petite équipe comprenant le propriétaire du service, un analyste et un représentant de première ligne, appuyée par un promoteur capable d'éliminer les obstacles. Les propriétaires de processus doivent vérifier l'exactitude des faits sans avoir le droit de supprimer les constatations inconfortables. Présenter les constatations comme un fait, une interprétation et une décision requise. La gestion des questions distinctives peut corriger directement ceux qui nécessitent un changement de politique ou une approbation par une autre autorité, tout en laissant la responsabilité finale à l'organisation compétente.

Il s'agit d'une approche pratique proposée par l'Union, fondée sur les références figurant à la fin du guide. Adapter les étapes, les délais et les mesures à la taille, à l'autorité et aux données disponibles de l'organisation. Le guide ne constitue pas une certification de conformité ou d'accréditation par les organisations mentionnées.

# 3. Les étapes de mise en œuvre en détail

## 1 Définir les limites d'attribution et de diagnostic

Tenir une séance de lancement pour formuler une question principale, comme : Pourquoi le service d'approbation est-il retardé? Définir les points de départ et de fin du service, les directions générales et la période incluses dans l'étude, ainsi que toute exclusion avec leur justification. D'accord sur les décisions que le rapport appuiera, qui approuvera les conclusions et qui possède les données.

Propriétaire suggéré
: Le sponsor exécutif et le responsable diagnostique.

Sortie requise
: Une charte de projet approuvée et une carte des intervenants.

Contrôle de progression
: Le problème, sa portée et la décision requise peuvent être expliqués dans un paragraphe.

## 2 Construire un dictionnaire de mesure et une base de référence

Définissez les transactions terminées, retournées et suspendues, et le temps à compter, avant d'extraire les chiffres. Extraire le volume de la demande, le temps de traitement, les erreurs et l'arriéré par canal et catégorie. Distinguer le temps de travail du personnel à partir du temps qu'un fichier passe à attendre. Vérifier les duplicatas et les horodatages invraisemblables, et concilier le nombre de dossiers avec le total de la source.

Propriétaire suggéré
: Analyste du rendement et agent de données.

Sortie requise
: Un dictionnaire de données et un tableau de bord de base documenté.

Contrôle de progression
: Un autre analyste peut reproduire le calcul à partir de la même source.

## 3 Tracez le flux de travail réel

Sélectionnez les cas complétés, retardés et renvoyés, puis tracez leur progression d'une demande à l'autre. Carter les activités, les décisions d'acceptation et les transferts entre les ministères, en ajoutant du temps de travail et d'attente à chaque étape. Demandez à la personne qui effectue le travail ce qui se passe lorsqu'un document est manquant ou qu'un décideur autorisé est absent.

Propriétaire suggéré
: Analyste des processus et représentants des départements concernés.

Sortie requise
: Une carte de l'état actuel et une liste de points de répartition.

Contrôle de progression
: Le personnel qui effectue le travail examine la carte, et les dossiers de cas ou les observations l'appuient.

## 4 Hypothèses et causes d'essai

Relier chaque goulot d'étranglement à des hypothèses spécifiques : retour de données, délégation de pouvoir en conflit ou exigences d'application imprécises. Comparer les cas avec le facteur contre des cas similaires sans cela, en tenant compte de la complexité et du volume. Utiliser successivement pourquoi les questions sans les transformer en accusations contre des individus. Classer les conclusions comme suffisamment confirmées pour agir, probables ou nécessitant des données supplémentaires; enregistrer d'autres explications avant de choisir une solution.

Propriétaire suggéré
: Diagnostic du chef et du propriétaire du processus.

Sortie requise
: Un registre des causes, des preuves et des niveaux de confiance.

Contrôle de progression
: Chaque cause a un lien clair avec les éléments de preuve qui peuvent être examinés.

## 5 Privilégier et définir l'intervention

Évaluer chaque opportunité en fonction de son impact sur les utilisateurs de services, de sa fréquence, des risques de ne pas être résolu et de sa faisabilité. Utiliser une échelle simple publiée, comme les notes de un à cinq, définir chaque note avant l'évaluation. Discuter de la différence entre une action rapide et une correction fondamentale dont dépendent d'autres changements. Inclure le maintien de la situation actuelle comme option de comparaison, et expliquer le coût du retard et des dépendances sans inventer des économies non calculées.

Propriétaire suggéré
: Comité directeur, responsables des finances et des processus.

Sortie requise
: Une matrice de priorités et un ensemble d'interventions justifiés.

Contrôle de progression
: Une initiative technologiquement attrayante n'a pas préséance sur un problème à impact plus élevé sans explication.

## 6 Concevoir un projet pilote d'amélioration limitée

Déterminer un changement qui peut être testé, comme une liste de vérification normalisée de documents ou une délégation d'une décision récurrente au sein de l'autorité approuvée. Choisir un type de succursale ou de transaction approprié, et fixer une période pilote qui permet suffisamment de cas. Enregistrer les mesures de réussite et de sauvegarde, comme les taux d'erreur et de plainte. Préciser qui peut arrêter le pilote et quand la procédure précédente sera rétablie en cas de préjudice.

Propriétaire suggéré
: Propriétaire des services et agent d'exploitation.

Sortie requise
: Un mémoire pilote ainsi qu'un plan de suivi et de recul.

Contrôle de progression
: La définition du succès et les risques du projet pilote sont approuvés avant le lancement.

## 7 Analyser les résultats et décider d'une augmentation ou d'une augmentation

Comparez les résultats avec le niveau de référence, expliquant les différences dans le volume de la demande, la

combinaison de cas et tout changement concomitant. Utilisez un groupe de comparaison approprié si on est disponible, sans prétendre qu'il supprime tous les facteurs externes. Calculez ensemble les améliorations dans le temps et la qualité, et examinez leurs effets sur les ministères le long du flux de travail.

Propriétaire suggéré
: analyste du rendement et comité directeur.

Sortie requise
: Un rapport pilote et une décision de gestion motivée.

Contrôle de progression
: Une initiative n'est pas déclarée réussie sur la base d'une impression ou d'une semaine exceptionnelle.

### 8 Intégrer l'amélioration et fermer l'affectation

Mettre à jour la procédure, les formulaires, les délégations de pouvoir et la formation requise, et nommer un propriétaire pour chaque indicateur. Établir un examen périodique axé sur les écarts et les mesures correctives plutôt que simplement afficher des chiffres. remettre les fichiers de données, leur dictionnaire et le journal des décisions à l'équipe interne, et supprimer les autorisations d'accès temporaire. fermer l'affectation après que les extrants sont acceptés et les propriétaires et les délais sont fixés pour les éléments en suspens; terminer le rapport ne met pas fin à la responsabilité de mise en oeuvre.

Propriétaire suggéré
: Directeur du développement et propriétaire de service.

Sortie requise
: Un programme de transfert, un plan de suivi et des responsabilités permanentes.

Contrôle de progression
: Il y a une version actuelle et faisant autorité de la procédure et une personne nommée responsable de chaque action de suivi.

Guide et modèles de travail: https://uhrda.net/organizations/guides/diagnosis/

## 4. Modèles prêts à utiliser

Commencez par la ligne d'illustration, puis remplissez une copie de la ligne vide en utilisant les informations de votre organisation. Chaque modèle peut être téléchargé dans un format compatible avec un tableur ou imprimé dans le guide.

### Modèle de registre d'hypothèses et de preuves

Compléter cela pour chaque problème et le mettre à jour lorsque de nouvelles données apparaissent. La première ligne est un exemple hypothétique; la suivante est fournie pour utilisation.

| Problème | Hypothèse | Preuves requises | Niveau de recherche et de confiance | Action suivante |
|---|---|---|---|---|
| Agréments retardés | Les fichiers attendent une signature centralisée | Heures d'arrivée et de signature, et examen des pouvoirs délégués | Attendre observé dans 18 cas sur 30; confiance moyenne | Essai d'un autre dispositif de signalisation approuvé |
| | | | | |

### Résumé de l'initiative d'amélioration

Un court document de décision liant le changement à un propriétaire et des preuves de vérification; les chiffres sont des cibles pilotes, et non un engagement général.

| Initiative | Responsable | Données de référence | Objectif pilote | Mesures de vérification et de sauvegarde |
|---|---|---|---|---|
| Normaliser la liste de contrôle des documents | Directeur du service à la clientèle | 20 % des opérations renvoyées | Moins de 15 % des transactions retournées | Examen hebdomadaire, sans augmentation de l'acceptation des dossiers incomplets |
| | | | | |

## 5. Exemple hypothétique: diagnostic des retards dans un service d'approbation

Une autorité de service hypothétique a constaté une augmentation du nombre de plaintes, et la direction a supposé que les pénuries de personnel étaient responsables. Un examen de 200 transactions dans une catégorie a révélé un délai médian de traitement de dix jours et 40 transactions renvoyées pour des documents manquants.

- L'équipe a tracé un échantillon de cas et a découvert que les listes d'exigences différaient entre deux canaux.
- Il a normalisé la liste et formé le personnel d'accueil, puis l'a testé sur un lot ultérieur de complexité comparable.
- Il a surveillé les cas retournés, les rejets incorrects et le temps d'attente, et a documenté les changements dans la demande durant le projet pilote.

### Interprétation du résultat

Dans le prochain lot hypothétique, 24 transactions sur 200 ont été retournées : 12 % contre 20 %, soit une diminution de huit points de pourcentage. La médiane est tombée à huit jours. Le résultat appuie une décision sur un pilote plus important; il est insuffisant à lui seul pour prouver que le changement a causé toute l'amélioration.

### Tirer les leçons de l'affaire

Un bon diagnostic teste les causes opérationnelles avant d'augmenter les ressources et mesure la qualité parallèlement à la vitesse.

## 6. Mesures et suivi

Accepter la définition, la source des données, le niveau de référence, la cible et le propriétaire de la mesure avant de mesurer. Les cibles sont approuvées au sein de l'organisation.

| Mesure | Calcul | Source des données | Fréquence de révision |
|---|---|---|---|
| Délai médian d'achèvement | La valeur médiane des durées de transaction terminées après les avoir triées; pour un nombre pair, utilisez la moyenne des deux valeurs moyennes. Fixez les points de début et de fin de mesure et le type de jours comptés. | Registre des transactions et timestamps approuvés. | Par semaine, séparation des catégories et des canaux. |
| Taux de retour | Nombre de transactions uniques retournées au moins une fois ÷ total des transactions examinées dans le même lot × 100. | Examiner le registre et les motifs de retour. | Chaque semaine ou chaque mois, selon le volume. |
| Respect de la date limite de service | Transactions effectuées dans la durée approuvée ÷ toutes les transactions effectuées au cours de la période × 100; indiquez l'arriéré en souffrance à côté de celle-ci. | Demander un système de gestion et des normes de temps de service. | Mensuel. |
| Clôture dans les délais des actions d'amélioration | Actions dues au cours de la période et clôturées avec des preuves au plus tard à leur échéance ÷ toutes les actions dues au cours de la période × 100. | Registre de l'initiative et dossiers d'acceptation des produits. | Mensuel; indiquer sans objet si aucune action n'est due. |

## 7. Plan indicatif de mise en œuvre

Les périodes suivantes sont des étapes de planification réglables, pas des délais de mise en œuvre garantis.

| Période | Décision | Produit |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Première phase: une proposition de deux semaines | Confirmer la portée, recueillir des données et cartographier le flux de travail. | Une charte, une carte de base et une carte opérationnelle. |
| Deuxième phase : une proposition de deux à quatre semaines | Les causes de l'essai, la conception d'un pilote et la sélection de ses indicateurs. | Un registre des preuves et un mémoire de pilote approuvé. |
| Troisième phase : une proposition de quatre à huit semaines | Exécuter le projet pilote, examiner les résultats et intégrer le changement approprié; ajuster la durée au cycle de service. | Une décision d'échelle, un plan de suivi et une procédure actualisée. |

## 8. Les pièges communs et comment les éviter

### Une mission trop large, comme le développement de l'ensemble de l'organisation.

Divisez le travail en questions et services spécifiques avec des critères d'acceptation distincts.

### Transformer les entrevues en jugements sur le rendement individuel.

Analyser d'abord le système et le contexte, et ne pas publier les énoncés attribués sans besoin et autorisation.

### Améliorer la moyenne tout en négligeant les cas les plus longs.

Montrez la répartition des durées et de l'arriéré, ainsi que les cas complexes distincts.

### Copier les cibles d'une autre organisation sans tenir compte des différences de service.

Baser l'objectif sur le niveau de référence, la capacité et les risques locaux.

### Clôture d'une recommandation dès qu'une circulaire est publiée.

Exiger des preuves de mise en oeuvre, une évaluation de ses effets et l'acceptation par le propriétaire du processus.

## 9. Liste de contrôle avant approbation

- □ La portée et la décision requises sont claires.
- □ Les définitions et les sources des indicateurs sont fixées.
- □ Les causes sont liées aux preuves et aux niveaux de confiance.
- □ L'option sélectionnée est testable et possède un propriétaire.
- □ Des mesures de qualité protègent contre une accélération inappropriée.
- □ Les dossiers de travail et le plan de suivi ont été remis.

Utilisez cette liste de contrôle à la réunion d'examen finale. Consigner les observations, le nom du décideur, la date d'approbation et la version du document.

## 10. Pour en savoir plus

Documents pratiques originaux préparés au nom de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines. Les références suivantes appuient les concepts et la lecture ultérieure; les modèles et exemples ont été élaborés pour ce document. La date de révision indiquée dans le document original est le 16 octobre 2026. Les détails de l'édition actuelle apparaissent dans la fiche d'édition.

1. GOV.UK — Comment définir des paramètres de performance pour votre service

   Une référence pour lier les mesures au but du service et combiner les données avec la recherche des utilisateurs; les étapes et les modèles ici sont des formulations pratiques originales.

   https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/how-to-set-performance-metrics-for-your-service
2. GOV.UK — Utilisation des données de performance pour améliorer votre service

Une référence pour l'utilisation des données de performance pour sélectionner des possibilités d'amélioration. Les exigences de la source s'appliquent à son contexte de gouvernement britannique et ne sont pas transférées aux organisations arabes.

https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/using-data-to-improve-your-service-an-introduction

## Transformer le guide en plan d'action

Évaluer votre point de départ, puis préparer un plan de mise en oeuvre qui peut être imprimé et examiné.

Évaluer les besoins de votre organisationConstruire un plan de 90 jours
Gardez le matériel et partagez les connaissancesEnable JavaScript to submit a download request. Reading and printing from the browser menu remain available.

## Votre copie PDF gratuite

Vous pouvez lire et imprimer le guide et télécharger le PDF directement sans entrer d'adresse électronique. Pour demander une copie de courriel, utilisez le formulaire facultatif ci-dessous. Avec votre consentement, votre courriel, votre organisation, le cas échéant, le nom du guide et la date de la demande sont enregistrés.