

Renforcer les ressources humaines pour la gestion  
de la chaîne d'approvisionnement

# Théorie du changement



# Remerciements

Les auteurs souhaiteraient remercier les nombreuses personnes ayant contribué de manière significative au processus d'élaboration de ce cadre, à savoir : le Conseil d'administration de People that Deliver ; ActKnowledge (Helene Clark, Eoin Collins et Zabi Rahat) ; Julie Gerdes ; Pamela Steele ; les participants à une table ronde organisée lors du sommet mondial sur la chaîne d'approvisionnement de la santé en 2016 à Dar es Salaam (Tanzanie) animée par Kevin Etter, Musonda Kasonde, Eomba Motomoke, Karen McNulty et Kevin Pilz ; et Erin Hasselberg.

**Andrew Brown, PhD, BPharm, GCHE,**  
USAID GHSC-PSM

**Wanda Jaskiewicz, MPH,**  
IntraHealth

**Bridget McHenry, MPH, CSCP,**  
USAID

**Erin Meier, MPH,**  
Consultant

**Dominique Zwinkels, MS MBA,**  
People that Deliver



## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| 1. Diagramme de la théorie du changement .....   | 4  |
| 2. Introduction.....   | 6  |
| 3. Hypothèses de base.....   | 9  |
| 3.1 L'optimisation des performances en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement conduit à une plus grande disponibilité des produits et améliore les résultats en matière de santé.....               | 10 |
| 3.2 Reconnaître l'importance de la chaîne d'approvisionnement stimule les efforts visant à optimiser les performances du personnel .....   | 11 |
| 3.3 Adopter une approche transversale permet d'aboutir à de meilleurs résultats .....  | 12 |
| 3.4 Les catégories de personnel intervenant dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement varient d'un pays à l'autre .....   | 13 |
| 3.5 La chaîne d'approvisionnement du secteur public peut tirer parti des bonnes pratiques du secteur privé pour produire des changements.....  | 14 |
| 3.6 Bien souvent, les chaînes d'approvisionnement de la santé ne relèvent ni complètement du secteur public ni complètement du secteur privé .....   | 15 |
| 3.7 Des systèmes de gestion des ressources humaines qui fonctionnent correctement—en s'appuyant sur des politiques efficaces et des processus clairement définis—sont les garants de performances optimales..... | 16 |
| 3.8 Renforcer le rôle des dirigeants et des superviseurs de la chaîne d'approvisionnement permet d'optimiser les performances.....   | 17 |
| 3.9 Entretenir la motivation et les compétences du personnel a des effets positifs sur ses performances .....  | 18 |
| 4. Grille de lecture du diagramme de la théorie du changement.....   | 20 |
| 5. Utiliser la théorie du changement.....  | 22 |
| Bibliographie.....   | 26 |
| Annexe 1 : Convention de numérotation pour le catalogue des indicateurs.....   | 28 |
| Annexe 2 : Catalogue des indicateurs.....  | 30 |

# People that Deliver

Lancée en 2011, l'initiative People that Deliver (PtD) est un partenariat mondial d'organisations qui œuvrent pour la professionnalisation du personnel de la chaîne d'approvisionnement, en plaidant pour une approche systématique des ressources humaines (RH) pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA), au niveau national comme au niveau international. PtD plaide en faveur d'interventions qui améliorent l'offre et la demande de personnel qualifié dans les organisations de la chaîne d'approvisionnement de la santé, ce qui, in fine, renforce les professionnels au sein de ces organisations. Depuis le lancement de l'initiative PtD en juin 2011, les approches systématiques du renforcement des capacités des RH et la professionnalisation des équipes chargées de la GCA font l'objet d'une attention croissante, en particulier dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

## Notre vision

La vision de PtD est celle d'un monde dans lequel tout le personnel de la chaîne d'approvisionnement de la santé possède l'autonomie et les outils nécessaires pour optimiser l'accès aux produits de santé en vue d'améliorer les résultats en matière de santé.

## Notre mission

Promouvoir une sensibilisation à l'échelle mondiale, générer des approches fondées sur des preuves et favoriser le renforcement des capacités nationales pour planifier, financer, former, soutenir et fidéliser le personnel de la chaîne d'approvisionnement grâce à un partenariat mondial.

## Objectifs stratégiques

**Le programme de transformation de PtD pour la période 2018-2020 suivra deux axes :**

1. PROMOUVOIR l'intendance et le leadership au niveau national pour répondre aux besoins en personnel de la chaîne d'approvisionnement de la santé.
2. PLAIDER pour la formation d'un personnel de la chaîne d'approvisionnement compétent et bénéficiant du soutien nécessaire, ainsi que pour son déploiement dans le secteur de la santé, aussi bien public que privé.

### ***Tout en maintenant les objectifs stratégiques à long terme, à savoir :***

3. FAIRE VIVRE une communauté mondiale dévouée à la mobilisation d'appuis et de ressources visant à professionnaliser le personnel de la chaîne d'approvisionnement de la santé.
4. ÉLABORER, CATALYSER ET DIFFUSER des approches fondées sur des preuves en matière de RH pour une GCA s'appuyant sur de bonnes pratiques et capables de s'adapter à un environnement changeant.

Le Programme de la chaîne d'approvisionnement de la santé mondiale—Gestion des achats et de l'approvisionnement (GHSC-PSM) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le Programme Human Resources for Health (Ressources humaines pour la santé—HRH2030), et PtD appuient l'évaluation des besoins des gouvernements et l'élaboration de stratégies visant à gérer les effectifs, le type et les capacités des RH nécessaires pour la gestion et le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement de la santé. Ces organisations ont collaboré à l'élaboration d'une théorie du changement, afin de fournir une description claire des objectifs de la chaîne d'approvisionnement et des combinaisons de résultats permettant aux programmes d'atteindre ces objectifs.



# Acronymes

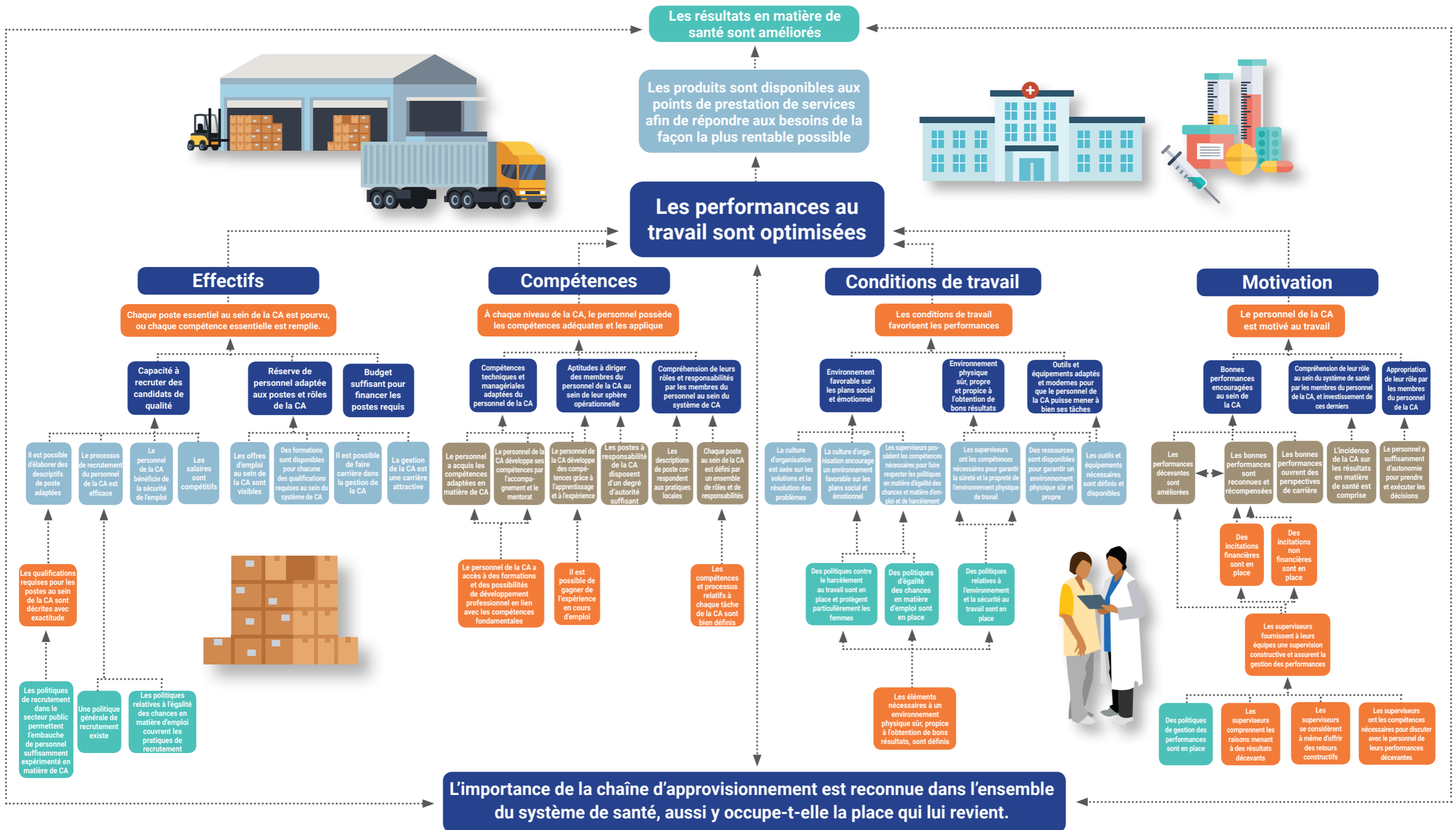
|              |   |
|--------------|---|
| <b>RH</b>    | Ressources humaines                                       |
| <b>CA</b>    | Chaîne d'approvisionnement                                |
| <b>GCA</b>   | Gestion de la chaîne d'approvisionnement                  |
| <b>USAID</b> | Agence des Etats-Unis pour le Développement International |



# 1. Diagramme de la théorie du changement



## Renforcer les ressources humaines pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement : théorie du changement



## 2. Introduction

Comme pour toute autre chaîne, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement trouve ses limites dans son maillon le plus faible. Plusieurs centaines de millions de dollars de marchandises peuvent transiter d'un bout à l'autre du système de chaîne d'approvisionnement de la santé d'un pays. Pourtant, on reconnaît rarement sa fonction stratégique clé au sein des systèmes de santé. Le personnel de ladite chaîne manque souvent des compétences techniques et managériales adéquates pour permettre des performances optimales, ainsi que des leviers nécessaires pour influencer les décisions et les politiques en matière d'approvisionnement.

Le personnel des chaînes d'approvisionnement est composé de diverses personnes exécutant des activités logistiques aux niveaux national, du district et des établissements de santé, telles que des pharmaciens, logisticiens, gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, gestionnaires des données, et membres du personnel travaillant dans les entrepôts et le transport. Certains membres clés du personnel consacrent seulement une partie de leur temps aux fonctions de la chaîne d'approvisionnement, notamment les membres des équipes cliniques et administratives comme les médecins et les infirmiers. Tous travaillent au sein d'un système coordonné afin de fournir des médicaments et produits de santé appropriés et abordables.

Beaucoup de pays à revenu faible ou intermédiaire ne disposent pas de personnel correctement formé à la GCA de la santé en nombre suffisant. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement existant dans ces pays se heurte à d'importantes lacunes en matière de capacités techniques et de connaissances, souvent en raison d'un manque d'expérience ou de formation officielle<sup>1,2</sup>. On note en effet un manque de professionnalisation dans le secteur, que ce soit à travers une formation officielle ou une formation au sein de la structure de la fonction

publique<sup>3</sup>. Or la professionnalisation est essentielle pour doter le système de santé de personnels ayant des compétences spécifiques en matière de chaîne d'approvisionnement.

Les enseignements tirés des précédents investissements dans la chaîne d'approvisionnement font ressortir l'importance d'une articulation claire entre les objectifs de toutes les interventions et la manière dont ces interventions amélioreront ladite chaîne d'approvisionnement, et ce dès le début<sup>1</sup>. Dans le cadre de l'évaluation des investissements que l'USAID a réalisés au profit du renforcement des RH pour la GCA, une difficulté majeure a été soulignée : l'impossibilité d'évaluer rétrospectivement les résultats liés à ces investissements<sup>1</sup>. Les interventions en question avaient été conçues sans l'élaboration d'une voie clairement définie indiquant comment ces interventions étaient censées permettre d'obtenir les résultats attendus en matière d'efficacité de la chaîne d'approvisionnement<sup>1</sup>. Sans résultats attendus pouvant servir de comparaison, l'évaluation des éléments clés s'est révélée difficile. À cela s'est ajouté le manque d'indicateurs qui auraient permis de mesurer de manière adéquate si les interventions en faveur des RH avaient eu une incidence sur l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

La théorie du changement sur le renforcement des RH pour la GCA a été élaborée pour décrire les incidences des interventions et des investissements au profit des RH pour la GCA, dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement en garantissant la disponibilité des produits aux points de prestation de services. Jusqu'à présent, ce type de modèle n'existait pas, si bien qu'il était impossible d'établir un lien clair et net entre les interventions et les investissements passés de l'USAID et leurs répercussions sur l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Il manquait un explicatif sous-jacent décrivant comment et pourquoi les objectifs devaient être atteints dans un contexte



donné. C'est pour pallier cette carence que la théorie du changement des RH pour la GCA a été élaborée.

Une théorie du changement permet aux utilisateurs de visualiser la complexité et de comprendre l'articulation entre les activités, ainsi que la contribution de chacune aux objectifs définis. Elle décrit de manière détaillée les objectifs et le processus par lequel un changement est censé se produire<sup>4</sup>. Enfin, elle recense des combinaisons claires de résultats aboutissant aux objectifs globaux, et formule des interventions potentielles visant à atteindre chaque résultat.

La théorie du changement des RH pour la GCA permettra aux professionnels du secteur de visualiser et de comprendre la voie du changement qui relie les interventions et les investissements en faveur des RH à des améliorations de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement de la santé et, partant, à de meilleurs résultats en matière de santé. L'application du processus de la théorie du changement aidera les professionnels à reconnaître et à évaluer les répercussions des activités dans les domaines les plus difficiles à mesurer, notamment le renforcement des capacités et le développement institutionnel. La théorie du changement des RH pour la GCA ne se veut pas prescriptive, mais entend cartographier les multiples voies permettant d'améliorer les RH de la GCA de la santé, et servir de point de départ aux

programmes de pays pour établir des interventions et des investissements prioritaires. Il s'agit d'un outil d'apprentissage utile permettant aux gouvernements, donateurs et partenaires techniques d'apprécier les complexités qui régissent les RH dans les chaînes d'approvisionnement de la santé, et de comprendre comment les programmes et les interventions peuvent composer avec l'environnement complexe pour produire un changement. Cet outil concerne aussi bien le secteur public que le secteur privé et peut donc être utilisé par tous les professionnels. Il permet une compréhension plus approfondie de la façon dont les résultats sont liés les uns aux autres et fournit des informations détaillées à prendre en considération pour l'élaboration de stratégies nationales d'amélioration des RH au sein de la chaîne d'approvisionnement de la santé.

Le diagramme de la théorie du changement (p. 1) fournit une structure pouvant être utilisée pour déterminer quelles interventions mettre en œuvre en priorité pour produire un changement. En discutant des résultats attendus, les planificateurs peuvent décider de la manière dont ils souhaitent exploiter les compétences, les connaissances et les ressources pour atteindre chacun d'entre eux. Par ailleurs, en visualisant le point de départ d'un projet et en décrivant les résultats attendus dès le début, les utilisateurs sont mieux à même de suivre les progrès au fil du temps.





De manière générale, une théorie du changement constitue une base utile pour :

- la planification stratégique, car elle sert de fondation à l'élaboration de stratégies ;
- le suivi et l'évaluation, car elle détermine et précise des modalités d'évaluation des activités entreprises en vue de produire un changement.

Plus spécifiquement, la théorie du changement des RH pour la GCA sera utile pour :

- **expliquer** l'objectif et le processus de changement pour l'optimisation de la performance du personnel aux partenaires internes et externes ;
- **comprendre** et rendre la complexité des systèmes de RH pour la GCA ;
- **plaider** pour le caractère essentiel des investissements en faveur de certaines composantes des RH pour la chaîne d'approvisionnement ;
- **concevoir** des interventions relatives aux RH pour la GCA fondées sur une logique solide afin de maximiser les retombées potentielles ;
- **planifier et étudier** des interventions efficaces pour améliorer les systèmes de RH sélectionnés ;
- **évaluer** l'efficacité des systèmes de RH.

La théorie du changement des RH pour la GCA se compose de deux parties : un diagramme et un texte explicatif. Le diagramme représente la théorie du changement sous forme graphique tandis que le texte explicatif décrit les composantes et les hypothèses de base autour desquelles s'articulent les interventions relatives aux RH pour la GCA, au renforcement des capacités et au renforcement organisationnel. Le diagramme est présenté à la section 1. Le texte explicatif présente, à la section 3, la logique qui soutient les résultats et les composantes de la théorie du changement. La section 4 décrit comment la théorie du changement peut être utilisée et appliquée aux programmes. L'annexe contient un catalogue des indicateurs que les professionnels peuvent consulter afin de sélectionner les indicateurs les plus pertinents pour mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats de la théorie du changement auxquels les programmes ont choisi d'accorder la priorité.

Afin de soutenir les actions de plaidoyer utilisant cette théorie du changement, une synthèse est disponible dans un document séparé de deux pages. Elle présente un diagramme simplifié fournissant un aperçu détaillé des composantes de la théorie du changement des RH pour la GCA, ainsi qu'un bref résumé des concepts.



## 3. Hypothèses de base

**V**oici les neuf hypothèses de base sur lesquelles repose le diagramme de la théorie du changement des RH pour la GCA. Elles correspondent aux convictions sur la façon dont les interventions produiront les résultats souhaités. Plus ces hypothèses sont réalistes, plus les chances de réussite stratégique sont élevées. Chaque hypothèse de base est décrite de manière détaillée, preuves à l'appui. Sa pertinence du point de vue de la programmation du pays est également précisée.

- 1. L'optimisation des performances en matière de GCA conduit à une plus grande disponibilité des produits et améliore les résultats en matière de santé.** Ce sont des hommes et des femmes qui assurent le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement. Pour que ces dernières soient efficaces, les effectifs doivent être suffisants, organisés de manière appropriée, et posséder les ensembles de compétences techniques spécialisées nécessaires.
- 2. Reconnaître l'importance de la chaîne d'approvisionnement stimule les efforts visant à optimiser les performances du personnel.** Si nous voulons que les chaînes d'approvisionnement dans les systèmes de santé nationaux soient bien gérées, qu'elles acheminent correctement les produits essentiels et participent à la fourniture des services de santé, alors il est nécessaire de reconnaître l'importance et la complexité de leur gestion.
- 3. Adopter une approche transversale permet d'aboutir à de meilleurs résultats.** Les interventions qui concernent plusieurs niveaux de l'organisation et de la chaîne d'approvisionnement sont davantage susceptibles de produire des retombées réelles et durables.
- 4. Les catégories de personnel intervenant dans la GCA varient d'un pays à l'autre.** La théorie du changement s'applique à toutes les chaînes d'approvisionnement, quelle que soit la catégorie du personnel chargé de la gestion.
- 5. La chaîne d'approvisionnement du secteur public peut tirer parti des bonnes pratiques du secteur privé pour produire des changements.** Le secteur public peut mettre en œuvre des solutions émanant du secteur privé pour résoudre des problèmes liés aux RH et atteindre les résultats attendus. L'application de solutions du secteur privé aux chaînes d'approvisionnement du secteur public a permis de tirer des enseignements et de montrer que le secteur privé peut jouer un rôle important dans l'amélioration des chaînes d'approvisionnement de la santé.
- 6. Bien souvent, les chaînes d'approvisionnement de la santé ne relèvent ni complètement du secteur public ni complètement du secteur privé.** Elles peuvent relever des deux secteurs à la fois, du fait des passations de marché et de la sous-traitance, d'entités semi-publics et/ou du recours à d'autres approches hybrides. Les voies à suivre et les résultats de cette théorie du changement peuvent s'appliquer à chacun de ces scénarios.
- 7. Des systèmes de gestion des ressources humaines qui fonctionnent correctement—en s'appuyant sur des politiques efficaces et des processus clairement définis—sont les garants de performances optimales.** Les résultats et les interventions au niveau institutionnel, comme l'introduction de politiques ou bien la création et la mise en œuvre de processus liés aux RH sont des étapes fondamentales pour constituer un personnel efficace.
- 8. Renforcer le rôle des dirigeants et des superviseurs de la chaîne d'approvisionnement permet d'optimiser les performances.** Accorder une autonomie aux superviseurs individuels et aux dirigeants de la chaîne d'approvisionnement permet d'améliorer les performances globales du personnel de la chaîne d'approvisionnement.
- 9. Entretenir la motivation et les compétences du personnel a des effets positifs sur ses performances.** Offrir des occasions d'améliorer les compétences et la motivation au niveau individuel rejaillit de manière positive sur les performances.

### 3.1 L'optimisation des performances en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement conduit à une plus grande disponibilité des produits et améliore les résultats en matière de santé

La théorie du changement des RH pour la GCA repose sur l'hypothèse selon laquelle l'optimisation des performances des gestionnaires conduira à une efficacité accrue du système. Ce sont des hommes et des femmes qui assurent le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement. Des effectifs compétents, en nombres suffisants, dotés des compétences nécessaires pour faire fonctionner efficacement les chaînes d'approvisionnement, constituent l'un des principaux inducteurs de performance dans ces chaînes<sup>5,6</sup>. Cibler certaines composantes clés en matière d'optimisation du personnel permet d'améliorer les chaînes d'approvisionnement et la disponibilité des produits.

Les performances du système de la chaîne d'approvisionnement dépendent de celles du personnel humain chargé de sa gestion. Par ailleurs, les performances de la chaîne d'approvisionnement conditionnent la disponibilité des produits, et lorsque cette dernière s'améliore, on constate également une amélioration des résultats en matière de santé. C'est pourquoi la théorie du changement repose sur l'hypothèse selon laquelle l'optimisation des performances permet d'accroître l'efficacité du système et a, en fin de compte, un effet positif sur la disponibilité des produits et les résultats en matière de santé.

Des données probantes montrent que des effectifs insuffisants de personnel qualifié sont une cause fréquente de dysfonctionnements ou de mauvaises performances du système<sup>5,7,8,9</sup>. À l'inverse, un personnel en effectif suffisant, doté des compétences nécessaires et motivé sera à même de faire fonctionner les chaînes d'approvisionnement de manière optimale et de garantir que les produits sont disponibles afin de répondre aux besoins locaux. Ce principe se traduit dans le résultat à long terme de la théorie du changement, à savoir : **les performances du personnel sont optimisées.**

Le résultat à long terme soutient directement l'objectif final, à savoir : **les produits sont disponibles aux points de prestation de services afin de répondre aux besoins de la façon la plus rentable possible de manière à améliorer les résultats en matière de santé.** Plusieurs hypothèses font le lien entre le résultat à long terme et cet objectif final.

Ce dernier va au-delà de ce que les professionnels peuvent réaliser isolément. Hormis le personnel, un

certain nombre de facteurs ont également un impact sur la disponibilité des produits, notamment le financement adéquat des achats, les infrastructures, le soutien du gouvernement et d'autres composantes du système de santé. La théorie du changement met l'accent sur les éléments clés de l'optimisation des performances du personnel et du renforcement des RH pour la GCA.

L'objectif final repose sur l'hypothèse selon laquelle un accès accru aux produits de santé et une plus grande disponibilité de ces derniers conduisent à de meilleurs résultats en matière de santé. Bien que des facteurs externes, notamment culturels ou individuels, puissent influencer la propension des communautés à se procurer ou non des médicaments auprès d'établissements de santé, et à utiliser correctement ces produits, il n'en reste pas moins que les résultats en matière de santé sont censés s'améliorer globalement du fait d'une disponibilité plus fiable des produits<sup>1</sup>.

Il existe assez peu d'études rigoureuses établissant un lien entre des interventions en faveur des RH pour la GCA et l'amélioration des résultats en matière de santé<sup>10</sup>. Bien que les études portant sur le lien direct entre la disponibilité des produits et les résultats en matière de santé soient limitées, du fait de la complexité de la question et des facteurs de confusion, le lien logique entre meilleur accès aux médicaments et meilleurs résultats en matière de santé est généralement reconnu. La littérature reconnaît que des chaînes d'approvisionnement de la santé solides constituent un facteur essentiel pour obtenir des résultats positifs en matière de santé<sup>11</sup>. Il s'agit d'un principe fondateur de la plupart des initiatives de santé publique portant sur le renforcement de la chaîne d'approvisionnement ; on le retrouve, par exemple, dans le slogan « Pas de produit, pas de programme », qui est un concept bien établi dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement de la santé<sup>12</sup>. Les services de santé dépendent de la livraison et de la gestion efficaces des produits de santé<sup>11</sup>. Avec la diminution des ruptures de stock, les produits sont disponibles de manière plus régulière, et une partie croissante de la population peut ainsi accéder à des traitements<sup>1</sup>. Un meilleur accès aux vaccins permet d'améliorer la couverture vaccinale chez les enfants et contribue à la réduction des maladies évitables. De même, une plus grande disponibilité des traitements contre le VIH améliore les résultats obtenus chez les patients séropositifs.<sup>1</sup>



## 3.2 Reconnaître l'importance de la chaîne d'approvisionnement stimule les efforts visant à optimiser les performances du personnel

Si nous voulons que les chaînes d'approvisionnement dans les systèmes de santé nationaux soient bien gérées, qu'elles acheminent correctement les produits essentiels et participent à la fourniture des services de santé, alors il est nécessaire de reconnaître l'importance et la complexité de leur gestion. La théorie du changement des RH pour la GCA repose sur l'hypothèse selon laquelle accorder une place appropriée et un rôle plus important à la chaîne d'approvisionnement au sein du système de santé dans son ensemble permet de bâtir un environnement favorisant de meilleures performances et un meilleur fonctionnement de la chaîne.

Les dirigeants du secteur privé reconnaissent que des chaînes d'approvisionnement rentables sont essentielles à la performance opérationnelle. C'est pourquoi ils y consacrent les ressources nécessaires et leur donnent une orientation stratégique<sup>11</sup>. Apprécier à sa juste valeur le rôle de la chaîne d'approvisionnement peut être un bon moyen de garantir que les institutions affectent en priorité les ressources financières et matérielles que le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement requiert. La théorie du changement accorde une place spécifique à ce principe : disposer d'un budget suffisant pour financer les postes nécessaires est une composante clé de la voie du changement relative aux **effectifs**. De même, consacrer les ressources nécessaires à un environnement physique propre et sûr est fondamental pour garantir des **conditions de travail** favorisant des performances optimales.

Sensibiliser et favoriser une meilleure compréhension du rôle de la GCA dans le système de santé et dans la société dans son ensemble sont de bons moyens de donner aux métiers de la gestion de la chaîne d'approvisionnement une image de carrières attractives, sûres et bénéficiant d'un soutien adéquat, et ainsi d'améliorer la capacité du secteur à recruter de nouveaux talents<sup>13</sup>. Sur la base de ce raisonnement, la voie du changement relative aux **effectifs** de la théorie du changement établit qu'une fois que les métiers de la GCA sont valorisés, avec un plan de carrière établi et des offres d'emplois reconnues, ces leviers se conjuguent pour constituer un réservoir adéquat de professionnels capable de pourvoir les postes clés de la chaîne d'approvisionnement.

Au-delà de ces résultats spécifiques—qui sont étroitement liés à l'appréciation de la valeur de la chaîne d'approvisionnement—la reconnaissance et la promotion de l'importance de la chaîne d'approvisionnement concourent de manière plus générale aux efforts menés pour optimiser les performances et améliorer la disponibilité des produits.

Les responsables politiques et techniques doivent clairement comprendre l'importance de la chaîne d'approvisionnement au sein du système de santé, afin qu'il soit accordé à la GCA la priorité, le temps et les ressources nécessaires à son efficacité<sup>14,15</sup>. La littérature suggère qu'un environnement étatique favorable est particulièrement important pour les initiatives liées à l'élaboration des politiques et à leur mise en œuvre, ainsi que pour les efforts visant à optimiser la structure organisationnelle<sup>15,16</sup>.

Les enseignements tirés des actions menées afin de mieux valoriser la chaîne d'approvisionnement viennent appuyer ce raisonnement<sup>15</sup>. Lorsque les cadres des ministères de la santé, des institutions du secteur public et des parties prenantes non gouvernementales apprécient à sa juste valeur la chaîne d'approvisionnement, les conditions nécessaires (en termes de plaidoyer, d'élan, de ressources et d'attention) sont réunies pour appuyer des actions efficaces et atteindre les résultats du cadre de la théorie du changement<sup>15,16</sup>.

La portée de la chaîne d'approvisionnement doit être reconnue au-delà de son importance en tant que fonction opérationnelle. Il convient également de faire clairement comprendre comment la chaîne d'approvisionnement influe sur les résultats en matière de santé et produit de réels bénéfices sociaux. La prise de conscience par les employés de la chaîne d'approvisionnement des bénéfices en matière de santé que cette dernière peut apporter, et la reconnaissance par la société de l'importance du secteur peuvent susciter un regain d'intérêt, de soutien et de motivation à tous les niveaux du secteur de la chaîne d'approvisionnement.

### 3.3 Adopter une approche transversale permet d'aboutir à de meilleurs résultats

Les RH sont un domaine transversal qui affecte chaque fonction de la chaîne d'approvisionnement de la santé, de la sélection des produits à la prestation de services. Puisque les ressources humaines affectent les personnes et les processus dans toute l'organisation, une approche transversale est nécessaire pour obtenir une efficacité et des performances optimales. De plus, la GCA est complexe et requiert un personnel adapté, ainsi qu'une structure organisationnelle, des compétences, des conditions de travail et des ressources appropriées.

La théorie du changement des RH pour la GCA recense quatre voies du changement distinctes : **effectifs**, **compétences**, **conditions de travail** et **motivation**, et présuppose une interdépendance de ces domaines. Par conséquent, tout progrès réalisé dans l'un des domaines peut aboutir à des améliorations dans tous les autres.

Par exemple, la théorie du changement part du principe que des améliorations des **conditions de travail** peuvent déboucher sur une plus grande motivation du personnel. Des gains dans le domaine de la **motivation** peuvent avoir une incidence sur la fidélisation du personnel et encourager ce dernier à continuer à acquérir de nouvelles compétences. Les efforts consentis pour développer leurs **compétences** peuvent également susciter un regain de motivation parmi les membres du personnel concerné.

Le changement est rarement linéaire. Les quatre voies du changement doivent être appréhendées en parallèle afin de produire un changement effectif. Par exemple, les compétences sont essentielles pour garantir les bonnes performances du personnel et peuvent être favorisées par de la formation ; cependant, elles sont insuffisantes en elles-mêmes pour atteindre les résultats à long terme, en particulier si les conditions de travail ne sont pas optimales ou si les postes de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas pourvus de manière adéquate<sup>17</sup>. Par conséquent, il est peu probable que des stratégies se limitant à des actions de formation pour renforcer les compétences soient une réussite, car des résultats liés aux autres composantes sont nécessaires pour optimiser les performances du personnel. Définir la portée nécessaire des interventions de cette manière peut permettre d'élargir la réflexion sur les stratégies à adopter en vue d'optimiser les performances du personnel.

La littérature suggère qu'il convient d'adopter une approche multidimensionnelle pour parvenir à des améliorations durables de la chaîne d'approvisionnement<sup>1</sup>. Les RH ne sont qu'un des facteurs qui influent sur les performances de la chaîne d'approvisionnement. La conception du système, les infrastructures, la visibilité des données et les finances jouent également un rôle dans les performances du système<sup>15</sup>. Les RH interagissent avec chacun de ces facteurs, car les dirigeants et le personnel prennent des décisions et effectuent des tâches dans chaque domaine<sup>18</sup>. Compte tenu du nombre de facteurs qui affectent les performances du système, il est impératif d'adopter une approche complète et transversale en matière de RH.

Il est peu probable que des stratégies se limitant à des actions de formation pour renforcer les compétences soient une réussite, car des résultats liés aux autres composantes sont nécessaires pour des performances optimales.

### 3.4 Les catégories de personnel intervenant dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement varient d'un pays à l'autre

Pour pleinement optimiser les performances de la chaîne d'approvisionnement et élaborer le plan de carrière des postes de la chaîne d'approvisionnement, il convient de définir clairement à qui incombe la responsabilité d'effectuer les différentes tâches. De nombreux pays à revenu faible ou intermédiaire ne disposent pas d'un personnel de la chaîne d'approvisionnement professionnel, doté d'une formation théorique ou formé au sein de la structure de la fonction publique. La professionnalisation est essentielle pour doter le système de santé de personnels ayant des compétences spécifiques en matière de chaîne d'approvisionnement. En l'absence d'emplois de la chaîne d'approvisionnement standardisés et professionnalisés, les catégories de personnel auxquelles appartiennent les gestionnaires des chaînes d'approvisionnement varient d'un pays à l'autre.

La question de savoir si les chaînes d'approvisionnement doivent ou non être gérées par des pharmaciens ne fait pas l'objet d'un consensus<sup>19</sup>. Dans certains pays, les implications juridiques réglementent les types de postes de fonctionnaires habilités à exercer des fonctions liées à l'achat et à la distribution de médicaments. Déterminer les qualifications professionnelles requises pour travailler dans la chaîne d'approvisionnement est une question essentielle que les pays doivent trancher.

La présente théorie du changement part du principe qu'il existe plusieurs solutions pour combler les lacunes en matière de professionnalisation de la chaîne d'approvisionnement. Les catégories de personnel auxquelles appartiennent les gestionnaires et les employés des chaînes d'approvisionnement varient d'un pays à l'autre. Quel que soit le contexte, toutes les structures des effectifs retenues sont potentiellement en mesure d'atteindre les résultats attendus. La théorie du changement peut être adaptée aussi bien à des chaînes d'approvisionnement gérées par des pharmaciens qu'à des chaînes dont les gestionnaires sont des logisticiens ou d'autres personnels non pharmaceutiques. Ce cadre s'applique indifféremment à tous les types de gestionnaires, et les résultats et les interventions sont donc pertinents pour toutes les catégories et tous les niveaux de personnel. Toutefois, la théorie du changement invite à déterminer quelles sont les qualifications spécifiques requises pour les différents niveaux de personnel de GCA dans le contexte où elle sera appliquée.

Les interventions visant à atteindre les résultats de la théorie du changement des RH pour la GCA doivent donc être adaptées en fonction du contexte et de la composition du personnel au niveau national. Par exemple, la création

de descriptifs de poste adaptés, l'élaboration de plans de carrière liés à la GCA ou l'établissement de salaires compétitifs dans la voie du changement liée aux **effectifs** doivent être appropriés au personnel déjà en place dans un contexte donné. De la même façon, les approches retenues pour garantir l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle en vue de renforcer le niveau d'instruction du personnel dans la voie du changement liée aux **compétences** devront prendre en compte les professions et les catégories de personnel existantes au niveau national. Dans chacun de ces cas, déterminer les catégories de personnel les plus appropriées pour chaque tâche de la chaîne d'approvisionnement est une première étape cruciale. Il convient ensuite de s'assurer que les catégories recensées possèdent les compétences nécessaires pour remplir les fonctions de GCA qui leur ont été assignées.

Introduire de nouvelles catégories peut être une étape importante et utile en vue de la professionnalisation des postes de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois c'est également un processus politique et étatique complexe et compliqué. Cela n'a pas empêché certains pays d'y parvenir avec succès. Par exemple, pour pallier une pénurie de pharmaciens, le Ministère de la santé du Malawi a lancé un nouveau programme d'appui et de formation au poste de pharmacien assistant, après avoir déterminé quelles étaient les compétences nécessaires dans le contexte national. Avant l'introduction de cette nouvelle catégorie, de nombreuses tâches de la chaîne d'approvisionnement incombaient à des agents de santé cliniques, en l'absence de personnel pharmaceutique en effectifs suffisants. Le programme est parvenu à réattribuer les tâches de la chaîne d'approvisionnement à du personnel pharmaceutique, si bien que le personnel clinique, ainsi libéré, a signalé être en mesure de passer plus de temps avec les patients<sup>20</sup>.

La réallocation stratégique des tâches peut également être un bon moyen de remédier à la pénurie de professionnels de la chaîne d'approvisionnement. Une autre option consiste à créer une spécialisation en GCA au sein d'une catégorie professionnelle existante. Par exemple, au Ghana, où la plupart des établissements de santé de niveau inférieur manquent de professionnels de la chaîne d'approvisionnement spécialisés, le Ministère de la santé a lancé un programme de formation initiale aux compétences de GCA pour les étudiants en pharmacie et en école de sciences infirmières. Ce modèle de formation initiale, rentable et durable, a débouché sur un flux continu de diplômés, provenant d'une formation standardisée et reconnue, capables de remplir les fonctions de GCA<sup>21</sup>.



### 3.5 La chaîne d'approvisionnement du secteur public peut tirer parti des bonnes pratiques du secteur privé pour produire des changements

Selon une fausse idée répandue, les difficultés rencontrées par les chaînes d'approvisionnement du secteur public sont spécifiques à ce secteur. En réalité, il est prouvé que le secteur public peut tirer parti de solutions du secteur privé pour atteindre les résultats attendus<sup>12</sup>. Une grande partie de la présente théorie du changement s'appuie sur les réponses du secteur privé aux problématiques liées aux RH.

Dans le contexte du secteur public, fournir des orientations au personnel de la chaîne d'approvisionnement de la santé et élaborer des politiques et des plans en matière de RH relève principalement de la responsabilité du Ministère de la santé. Néanmoins, les dirigeants du secteur public peuvent s'inspirer des réussites du secteur privé pour éclairer leurs décisions et leurs interventions.

L'expérience et les réussites de PtD ont essentiellement porté sur le renforcement des systèmes de GCA du secteur public, tout en facilitant les contributions du secteur privé si nécessaire<sup>11</sup>. L'application de solutions du secteur privé aux chaînes d'approvisionnement du secteur public a permis de tirer des enseignements et de montrer que le secteur privé peut jouer un rôle important dans l'amélioration des chaînes d'approvisionnement de la santé. Il en découle également que des approches variées permettant d'impliquer le secteur privé peuvent bénéficier aux chaînes d'approvisionnement de la santé publique<sup>12</sup>. Le recours à des processus du secteur privé, tels que les bonnes pratiques en matière de gestion des entrepôts, l'optimisation du réseau ou l'utilisation d'indicateurs de gestion des performances a amélioré les solutions qu'apporte le secteur public aux problèmes rencontrés par sa chaîne d'approvisionnement<sup>12</sup>.

La théorie du changement adapte des stratégies, des processus et des méthodes du secteur privé en vue d'améliorer les RH pour la GCA. Ainsi, la voie du changement relative à la **motivation** inclut des méthodes, telles que des programmes d'incitation financière et non financière, qui reprennent des stratégies élaborées dans le secteur privé. D'autres résultats s'appuient sur des théories ayant fait l'objet d'études conduites parmi les employés du secteur commercial. Par exemple, il est prouvé que l'on peut développer un sentiment d'adhésion parmi les employés en s'assurant qu'ils ont le pouvoir de prendre et de mettre en œuvre des décisions<sup>22</sup>. Des études sur la gestion ont montré que si les employés ont un plus grand sentiment d'appropriation de leur rôle, cela affecte positivement leurs performances et la satisfaction qu'ils éprouvent par rapport à leur emploi<sup>22, 23</sup>. De même, la littérature démontre les retombées que l'on peut attendre de l'établissement d'un environnement de travail social et émotionnel favorable, qui est l'une des composantes de la voie du changement relative aux **conditions de travail**<sup>24</sup>. Les avantages escomptés de l'adoption d'une grille salariale compétitive en vue de favoriser le recrutement de candidats de qualité constituent un des concepts de la voie du changement relative aux **effectifs** qui a également démontré son efficacité dans le secteur privé.



### 3.6 Bien souvent, les chaînes d'approvisionnement de la santé ne relèvent ni complètement du secteur public ni complètement du secteur privé

Outre l'adaptation de bonnes pratiques issues du secteur privé, la théorie du changement part du principe que, bien souvent, les chaînes d'approvisionnement de la santé ne relèvent ni complètement du secteur public ni complètement du secteur privé. Elles peuvent relever des deux secteurs à la fois, du fait des passations de marché et de la sous-traitance, d'entités semi-publiques et/ou du recours à d'autres approches hybrides. Dans les contextes où un partenariat avec le secteur privé est bénéfique, de nombreux concepts de la théorie du changement peuvent s'appliquer à la collaboration avec le secteur privé.

Le secteur public et le secteur privé ne sont pas mutuellement exclusifs. Dans de nombreux pays, les systèmes de chaîne d'approvisionnement de la santé comprennent de multiples chaînes d'approvisionnement, regroupent des opérateurs et des établissements publics et privés et impliquent un éventail de processus et de personnel<sup>12</sup>. Il s'agit de scénarios dans lesquels le flux de produits navigue entre secteur public et secteur privé.

En plus d'interagir à cheval sur les secteurs public et privé, les facteurs de l'offre et de la demande en personnel pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement interagissent également entre les secteurs public et privé. Les secteurs public et privé s'appuient sur un groupe similaire d'effectifs qualifiés pour doter les chaînes d'approvisionnement de différents types de produits<sup>25</sup>. La communauté mondiale est confrontée à une pénurie d'expertise en matière de GCA, qui va s'aggraver avec la croissance de l'économie<sup>25</sup>.

La direction et l'orientation générale de la chaîne d'approvisionnement incombent essentiellement au Ministère de la santé. Les cadres dirigeants du ministère mènent un plaidoyer et collaborent avec d'autres institutions et parties prenantes du secteur public pour développer et entretenir un personnel compétent<sup>14</sup>. Ils peuvent également collaborer avec le secteur privé pour maximiser les performances du système. Le Ministère de la santé joue souvent un rôle dans la réglementation des entreprises qui fournissent des services de la chaîne d'approvisionnement pour les marchés privés de la santé et des produits pharmaceutiques dans le pays.

La collaboration avec le secteur privé peut revêtir différentes formes. Inciter les entreprises privées à intervenir en tant que prestataires de services en est un exemple. Dans cette configuration, les entreprises du secteur privé gèrent des services correspondant à des fonctions de la chaîne d'approvisionnement. La pratique de l'externalisation de fonctions de la chaîne d'approvisionnement, telles que l'entreposage, le transport ou les achats, s'est développée depuis quelques années<sup>12</sup>.

La théorie du changement inclut de nombreux résultats ciblant le renforcement des compétences et la gestion des performances. Dans les cas où certaines fonctions sont externalisées, les dirigeants et le personnel doivent posséder les **compétences** nécessaires à la gestion des sous-traitants, comme le leadership efficace, la supervision et la formation de coalitions entre partenaires<sup>12</sup>. Les compétences techniques et managériales requises dans la voie du changement relative aux compétences afin de gérer un sous-traitant peuvent être différentes de celles qui sont requises dans le cadre d'une approche en interne. Les besoins spécifiques à chaque scénario doivent se refléter dans la vision de l'organisation en matière de compétences, de leadership, d'effectifs et de motivation.

La participation du secteur privé passe également par la constitution de partenariats. Par exemple, les dirigeants de la chaîne d'approvisionnement du secteur public peuvent collaborer avec des institutions privées, comme les universités, pour améliorer les opportunités d'éducation dans le domaine de la GCA.

Dans la théorie du changement, certains résultats, comme le fait de garantir que les employés ont accès à la formation, à l'éducation et à la formation professionnelle dans la voie du changement relative aux compétences, peuvent être atteints en forgeant des partenariats avec des universités locales pour renforcer le cursus de formation aux métiers de la chaîne d'approvisionnement et améliorer l'attractivité du programme de cours.

De même, les acteurs du secteur privé ont des besoins similaires en termes d'optimisation des effectifs, des compétences, des conditions de travail et de la motivation. Ils peuvent appliquer la théorie du changement à l'amélioration de leurs systèmes de RH.

### 3.7 Des systèmes de gestion des ressources humaines qui fonctionnent correctement—en s'appuyant sur des politiques efficaces et des processus clairement définis—sont les garants de performances optimales

La théorie du changement des RH pour la GCA part du principe que des systèmes de gestion des ressources humaines solides forment un socle pour organiser, effectuer et pérenniser des changements dans les performances. Les résultats et les interventions au niveau institutionnel, comme l'introduction de politiques ou bien la création et la mise en œuvre de processus liés aux RH sont des étapes fondamentales pour constituer un personnel efficace<sup>3</sup>.

L'élaboration de politiques des ressources humaines ouvre la voie à la mise en œuvre d'activités et de processus efficaces en matière de RH. Un certain nombre de politiques spécifiques sont incluses dans chacune des voies du changement de la théorie du changement. Par exemple, élaborer des politiques de gestion des performances est essentiel pour la voie du changement relative à la **motivation**. L'obtention d'améliorations dans le cadre de la voie du changement relative aux **conditions de travail** se fonde sur les politiques relatives à l'égalité des chances en matière d'emploi, à la lutte contre le harcèlement sur le lieu de travail, et à l'environnement et la sécurité au travail. Enfin, les politiques de recrutement établissent les bases de la voie du changement relative aux **effectifs**.

Outre l'élaboration de politiques, la détermination des intrants du système nécessaires procure également d'importants avantages. La formulation de définitions et de critères clairs est une première étape dans l'élaboration de processus de RH efficaces. Lorsque les systèmes de RH définissent les compétences, les qualifications et les caractéristiques du lieu de travail nécessaires à la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, ce processus de planification ouvre la voie à la mise en œuvre de processus visant à améliorer les performances. Par exemple, la définition des qualifications précises correspondant aux postes de la chaîne d'approvisionnement est une première étape essentielle en vue de recruter des candidats de qualité dans le cadre de la voie du changement relative aux **effectifs**. De même, commencer par décrire les compétences requises pour effectuer les tâches de la chaîne d'approvisionnement et s'assurer qu'à chaque poste correspondent des rôles et des responsabilités clairement établis permet ensuite aux employés de la chaîne d'approvisionnement de comprendre quels sont leurs rôles

et leurs responsabilités (trois résultats connexes dans la voie du changement relative aux **compétences**). Enfin, la définition des caractéristiques d'un environnement de travail sûr et propice à l'obtention de bons résultats sert de base à la mise en place de processus visant à améliorer les **conditions de travail**.

Des systèmes et des processus de RH fonctionnant correctement sont également indispensables pour répondre aux besoins en personnel et pourvoir les postes nécessaires à des performances optimales. Des études montrent que les problèmes courants en matière de recrutement au niveau du système, préjudiciables aux performances, sont les suivants : absence de descriptifs de poste mentionnant clairement les attentes, absence de rôles et de responsabilités clairement établis, et absence de plans de carrières clairement définis<sup>1</sup>. La théorie du changement inclut plusieurs résultats qui requièrent des systèmes institutionnels de RH solides en vue de créer le changement nécessaire. Ces résultats concernent notamment la garantie qu'un système de recrutement efficace est en place, qu'une formation est disponible pour toutes les qualifications requises, qu'un plan de carrière pour les métiers de la GCA existe et que les employés de la chaîne d'approvisionnement bénéficient de la sécurité de l'emploi.

La théorie du changement part également du principe que des politiques et des processus de gestion des performances conduisent à de bons résultats. Des processus spécifiques de gestion des performances sont inclus dans la théorie du changement, comme des évaluations des performances ou des incitations financières et non financières. Ces processus sont considérés comme des méthodes efficaces pour reconnaître et récompenser les bonnes performances<sup>9,11</sup>.

Enfin, les systèmes d'information sur les RH constituent une condition essentielle pour planifier le changement, prendre des mesures et suivre les progrès. L'optimisation des systèmes de RH requiert un système *d'information* sur les RH fournissant des données fiables pour élaborer des plans de dotation en personnel, former les employés, évaluer les performances du personnel et proposer des salaires et des incitations susceptibles de fidéliser ce dernier<sup>15</sup>.



### 3.8 Renforcer le rôle des dirigeants et des superviseurs de la chaîne d'approvisionnement permet d'optimiser les performances

La théorie du changement part du principe qu'accorder une autonomie aux superviseurs individuels et aux dirigeants de la chaîne d'approvisionnement permet d'améliorer les performances globales du personnel de la chaîne d'approvisionnement. Un leadership engagé et éclairé favorise la prise de décision, la gestion du changement, l'innovation et le plaidoyer requis pour développer des chaînes d'approvisionnement efficaces<sup>14</sup>. Parallèlement, les superviseurs améliorent les performances du personnel grâce à leurs efforts de suivi et de supervision, ainsi qu'au travers de leur rôle dans des programmes de gestion des performances (p. ex. incitations, évaluation ou mentorat)<sup>1</sup>.

Dans les contextes où les membres des RH et de la direction de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas impliqués et ne fournissent pas d'orientations générales appropriées, le plaidoyer s'essouffle et la prise de décision, la planification et la budgétisation peuvent en pâtir<sup>14,15</sup>. Les responsables de la chaîne d'approvisionnement et des RH sont des forces essentielles qui stimulent l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes. Le leadership est également essentiel pour fournir des budgets adéquats et une orientation stratégique.

Dans de nombreux pays, la supervision est inadéquate car les superviseurs ne sont pas assez nombreux ou leurs capacités sont insuffisantes. Dans un système où la supervision présente des lacunes, les opérations ne sont pas systématiques et les performances ne peuvent être conformes aux exigences requises<sup>1</sup>.

Des données probantes soutiennent l'hypothèse selon laquelle la supervision, l'accompagnement et le mentorat conduisent à des améliorations des performances, telles que la fidélisation et la responsabilisation<sup>1</sup>. Ces méthodes sont efficaces, qu'elles soient appliquées isolément ou de manière combinée. Les enseignements tirés du projet USAID | DELIVER ont montré que la supervision et le mentorat avaient une incidence positive sur la fidélisation et créaient des liens entre les différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement<sup>1</sup>. D'autres conclusions montrent que les initiatives visant à améliorer la compétence de supervision (par exemple en renforçant les capacités liées aux pratiques connexes) étaient essentielles pour améliorer les interventions de formation du personnel et pérenniser les progrès relatifs aux performances de ce dernier. Des visites de supervision réalisées de manière adéquate, ainsi que l'accompagnement, le mentorat et la formation en cours

d'emploi peuvent renforcer les progrès accomplis par le personnel de la chaîne d'approvisionnement grâce à la formation et l'éducation. Cette pratique permet également aux superviseurs de déterminer les domaines d'amélioration et de fournir un retour d'information<sup>1</sup>.

Des résultats spécifiques de la théorie du changement ciblent les superviseurs afin de garantir qu'ils disposent des connaissances, des compétences et de l'environnement favorable requis pour fournir un retour d'information, effectuer une supervision constructive et assurer la gestion des performances. Ces résultats constituent le socle de la voie du changement relative à la **motivation**.

Les superviseurs jouent également un rôle essentiel dans la mise en œuvre des initiatives de gestion des performances, telles que les programmes d'incitations financières ou non financières. Les enseignements tirés des investissements réalisés par l'USAID dans la chaîne d'approvisionnement indiquent que les initiatives de gestion des performances peuvent permettre au personnel de se sentir valorisé<sup>1</sup>.

Les résultats de la voie du changement relative aux **conditions de travail** garantissent que les superviseurs possèdent les compétences requises pour mettre en place un environnement de travail sûr et mettre en œuvre des politiques clés qui créent un environnement social et émotionnel favorable, notamment des politiques d'égalité des chances en matière d'emploi et de lutte contre le harcèlement. La théorie du changement part également du principe qu'il incombe aux dirigeants et aux superviseurs de mettre en place et de pérenniser une culture organisationnelle qui soutienne un environnement social et émotionnel favorable, et qui soit tournée vers la résolution des problèmes et la mise en œuvre de solutions. Des études utilisées par le secteur privé établissent un lien constant entre environnements de travail émotionnels positifs et amélioration des performances, de la qualité et du service client. La littérature montre que ce lien est attesté pour des positions différentes et dans divers secteurs, et qu'il se vérifie à différents niveaux d'une organisation<sup>24</sup>.

### 3.9 Entretenir la motivation et les compétences du personnel a des effets positifs sur ses performances

La théorie du changement des RH pour la GCA repose sur l'hypothèse selon laquelle la création d'occasions d'améliorer la motivation et les compétences au niveau individuel rejait de manière positive sur les performances. Un personnel motivé et compétent est essentiel pour faire fonctionner de manière efficace et efficiente la chaîne d'approvisionnement, car il possède les qualités et les capacités nécessaires à l'obtention de bons résultats<sup>3,5,6</sup>.

D'après la littérature, il semble que de nombreuses organisations n'aient toujours pas compris comment encourager, récompenser et motiver leur personnel<sup>1</sup>. La théorie du changement anticipe qu'en offrant des incitations et un retour d'information par l'intermédiaire de systèmes de gestion des performances, le personnel participe davantage, et sa motivation et sa production s'en trouvent accrues. D'après la littérature consacrée à la motivation des travailleurs de la santé, il est important de mettre en œuvre une approche diversifiée pour augmenter la motivation. Des études ont mis en évidence les limites de l'effet des incitations financières sur la motivation et souligné qu'elles doivent être combinées avec des incitations non financières pour motiver le personnel<sup>26</sup>. Selon d'autres résultats, les incitations doivent aller de pair avec l'amélioration des conditions de travail<sup>26</sup>. Cet argument justifie également l'approche transversale de la théorie du changement.

La théorie du changement des RH pour la GCA prévoit que le personnel de la chaîne d'approvisionnement, soutenu par des dirigeants et des superviseurs efficaces, participera à des activités éducatives, utilisera des compétences et des connaissances nouvellement acquises pour réaliser ses tâches et, ce faisant, améliorera ses performances. La littérature accrédite l'idée que des interventions dans le domaine de l'éducation et de la formation influencent de manière positive le renforcement des capacités et du personnel<sup>1</sup>. Les efforts pour améliorer les compétences doivent être menés conjointement avec le renforcement de la motivation afin d'obtenir une efficacité maximale. Le renforcement combiné des compétences et de la motivation peut conduire à une amélioration des performances du personnel.

Enfin, des études ont mis en évidence le fait que, de manière générale, il n'existe pas de lien de cause à effet net entre le gain de compétences par l'éducation et l'avancement de carrière<sup>1</sup>. La seule acquisition de compétences et de connaissances ne conduit pas à une amélioration durable des performances ou à un avancement de carrière. Dans la théorie du changement, la création d'un plan de carrière doit être le moyen d'améliorer les résultats liés aux effectifs et permettre de constituer une réserve de personnel adaptée. La mise en place d'un plan de carrière doit s'accompagner d'un renforcement des compétences et d'une amélioration de la motivation afin de porter tous ses fruits en matière d'optimisation des performances.









# 4. Grille de lecture du diagramme de la théorie du changement



## Renforcer les ressources humaines pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement : théorie du changement

**OBJECTIF FINAL :**  
 Les produits sont disponibles aux points de prestation de service afin de répondre aux besoins de la façon la plus rentable possible de manière à améliorer les résultats en matière de santé

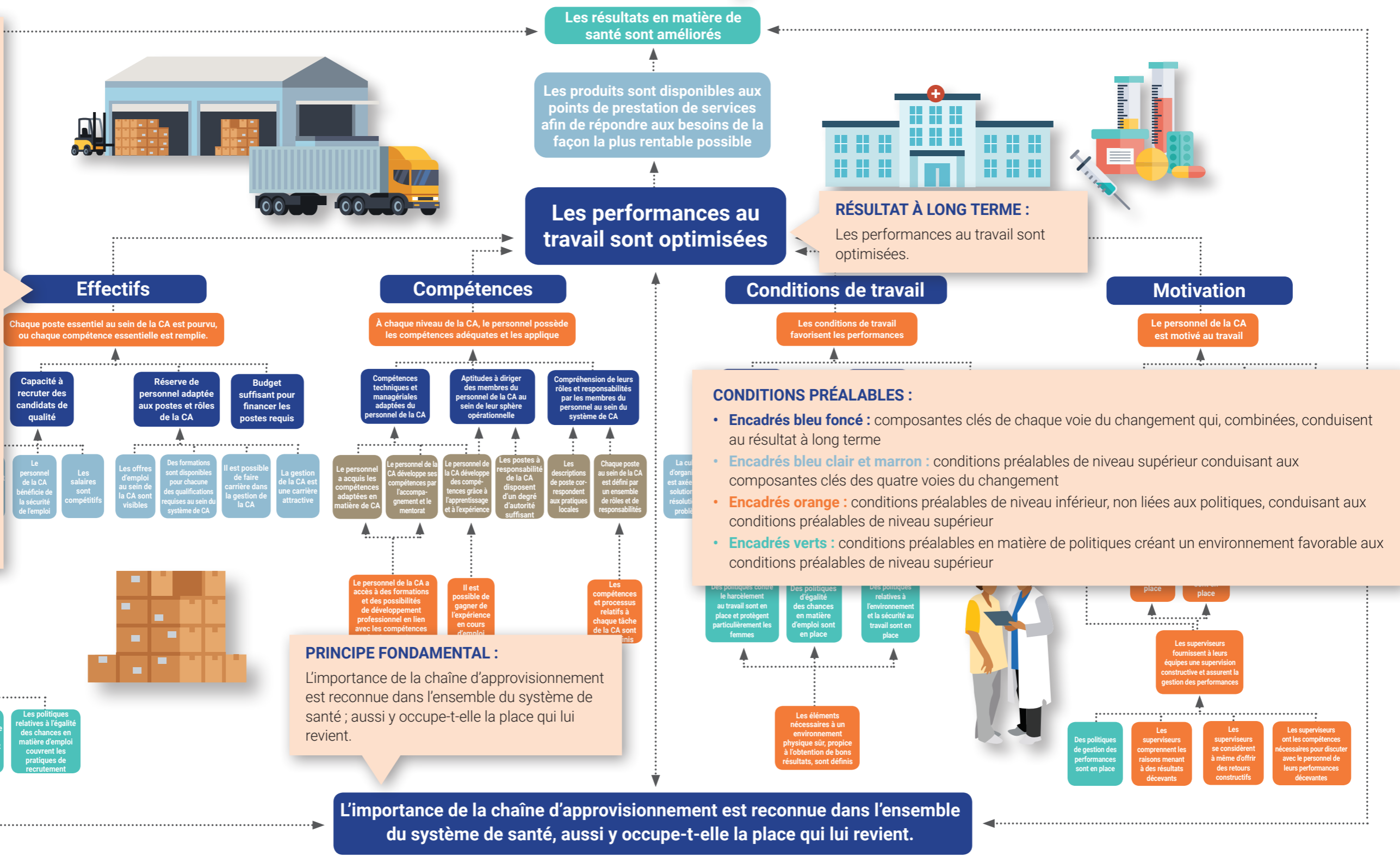
**QUATRE VOIES DU CHANGEMENT :**

**Effectifs**  
 Chaque poste essentiel au sein de la chaîne d'approvisionnement est pourvu, ou chaque compétence essentielle est remplie

**Compétences**  
 À chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement, le personnel possède les compétences adéquates et les applique

**Conditions de travail**  
 Les conditions de travail favorisent les performances

**Motivation**  
 Le personnel de la chaîne d'approvisionnement est motivé pour remplir ses fonctions





## 5. Utiliser la théorie du changement

Les programmes conçoivent et mettent en œuvre des interventions multiples pour atteindre les objectifs fixés. Compte tenu des nombreuses composantes évolutives, les organisations doivent connaître et articuler le changement qu'elles essaient de créer et élaborer une théorie claire concernant la façon dont ce changement va se produire. Une théorie du changement décrit comment et pourquoi un changement souhaité est censé se produire<sup>4</sup>. En mettant en évidence la chaîne d'événements existant entre les interventions d'un programme et ses objectifs, une théorie du changement détermine la façon dont les interventions planifiées sont censées produire les résultats attendus, et analyse les hypothèses sur lesquelles reposent ces attentes.

Il convient d'utiliser la théorie du changement des RH pour la GCA comme un cadre analytique que l'on peut interroger, tester et adapter au contexte spécifique dans lequel on intervient. La théorie du changement ne doit pas être considérée comme une feuille de route strictement prescriptive. Son utilisation doit mettre l'accent sur un double processus : confronter les résultats attendus aux caractéristiques du programme et déterminer les domaines sur lesquels porter une attention particulière.

**Plus spécifiquement, la théorie du changement des ressources humaines pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement peut être utilisée pour :**

### 5.1 COMPRENDRE ET RENDRE LA COMPLEXITÉ DES SYSTÈMES DE RESSOURCES HUMAINES POUR LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

**Étape 1.** Examiner le diagramme de la théorie du changement, en prêtant une attention particulière aux quatre voies du changement.

**Étape 2.** Examiner et discuter les conditions préalables de chaque voie du changement. Repérer la signification des différentes couleurs et les niveaux des conditions préalables.

**Étape 3.** Analyser le texte explicatif de la théorie du changement, en prêtant une attention particulière aux hypothèses de base qui mettent en lumière la complexité des systèmes de RH pour la GCA.

**Étape 4.** Déterminer quelles conditions préalables sont les causes premières des faiblesses de la performance du personnel probables compte tenu du contexte spécifique.

**Étape 5.** Considérer une analyse plus détaillée de ces causes profondes à l'aide du Catalogue d'indicateurs (annexe 2).

**Étape 6.** Trouver comment évaluer systématiquement ces faiblesses, définir et mettre en œuvre des solutions, en s'assurant de mesurer l'impact—en utilisant le catalogue des indicateurs.

## 5.2 EXPLIQUER L'OBJECTIF DU PROGRAMME ET LE PROCESSUS DE CHANGEMENT AUX PARTENAIRES INTERNES ET EXTERNES

**Étape 1.** Se familiariser avec l'objectif final, l'objectif à long terme et les quatre voies du changement.

- Utiliser la terminologie employée pour les objectifs et les voies du changement pour décrire l'objectif du programme.
- Faire référence aux quatre voies du changement pour décrire le processus de changement.

**Étape 2.** Diffuser la synthèse de la théorie du changement des RH pour la GCA auprès des parties prenantes qui ne sont pas familières des besoins en RH dans les programmes de chaîne d'approvisionnement. La synthèse est un document séparé contenant un bref résumé et un aperçu simplifié du diagramme de la théorie du changement.

**Étape 3.** Se mettre d'accord avec les parties prenantes au sujet des prochaines étapes permettant de déterminer les faiblesses en matière de la performance du personnel et envisager des solutions d'amélioration, en s'assurant de mesurer l'impact. Le catalogue des indicateurs peut être utile pour chercher des solutions potentielles (annexe 2).

## 5.3 PLAIDER POUR LE CARACTÈRE ESSENTIEL DES INVESTISSEMENTS EN FAVEUR DE CERTAINES COMPOSANTES DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

**Étape 1.** Identifiez les parties prenantes qui influencent les investissements en santé publique et la chaîne d'approvisionnement dans votre contexte. Prenez en compte les parties prenantes qui exercent une influence à la fois au sein du ministère de la Santé et en dehors du ministère de la Santé (par exemple, les parties prenantes du ministère des Finances), ainsi qu'en interne et à l'extérieur du gouvernement (par exemple, les bailleurs, les organisations multilatérales et la société civile).

**Étape 2.** Utiliser et partager la synthèse contenant un aperçu simplifié du diagramme de la théorie du changement, afin :

- de faire connaître la manière dont les investissements dans les RH entraînent des améliorations de la chaîne d'approvisionnement ; et
- d'expliquer pourquoi des domaines d'intervention ciblés sont essentiels du point de vue de l'allocation des ressources.

**Étape 3.** Utiliser le regain d'intérêt et volontaire politique ainsi généré pour inscrire le renforcement des RH pour la GCA au programme de développement des parties prenantes, en travaillant à l'élaboration d'une stratégie complète et d'un plan de mise en œuvre doté des ressources nécessaires.



## 5.4 CONCEVOIR DES INTERVENTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES POUR LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT FONDÉES SUR UNE LOGIQUE SOLIDE AFIN DE MAXIMISER LES RETOMBÉES POTENTIELLES

**Étape 1.** Analyser le diagramme et le texte explicatif de la théorie du changement y compris le catalogue des indicateurs (annexe 2).

**Étape 2.** Déterminer quels résultats du diagramme de la théorie du changement le programme est prêt à viser, basé sur les besoins du votre programme et le contexte.

**Étape 3.** Une fois déterminés les résultats prioritaires, analyser les interventions potentielles visant à cibler chacun des résultats de la théorie du changement. Réfléchir aux interventions possibles pour chaque résultat ciblé et sélectionner celles qui sont adaptées au contexte. Ces interventions peuvent être tirés du catalogue des indicateurs en annexe.

**Étape 4.** Mettre en œuvre les interventions sélectionnées en s'assurant d'utiliser les indicateurs appropriés afin de mesurer les améliorations.

- Tous les programmes doivent théoriquement être en mesure de provoquer un changement dans les voies ; la nature du changement varie en fonction du contexte.
- De même, les résultats et les interventions sélectionnés varient d'un programme à l'autre.



## 5.5 PLANIFIER ET ÉTUDIER DES INTERVENTIONS EFFICACES POUR AMÉLIORER LES SYSTÈMES DE RESSOURCES HUMAINES SÉLECTIONNÉS

**Étape 1.** Se référer à la section 4.4. Une fois les interventions sélectionnées, réfléchir aux indicateurs potentiels qui permettront de suivre ces interventions. Examiner les indicateurs proposés dans la liste qui se trouve dans le catalogue des indicateurs (annexe 2).

**Étape 2.** Choisir un ou plusieurs indicateur(s) pour mesurer l'étendue du changement pour chaque intervention sélectionnée.

- La sélection des indicateurs déterminera comment les progrès vers les résultats seront observés au niveau cible approprié, et comment les résultats seront finalement atteints.
- Concevoir un processus de suivi et d'évaluation pour savoir si les interventions ont été ou non efficaces, et le cas échéant, pour quelles raisons elles l'ont été.
- Pour chaque indicateur spécifié, assurez-vous qu'une source de données appropriée est (ou sera) toujours disponible. Sinon, spécifiez un autre indicateur.
- REMARQUE : il est recommandé de spécifier au moins un indicateur pour évaluer chaque condition préalable visée par votre / vos intervention (s). Cependant, il est acceptable que des indicateurs spécifiques évaluent plusieurs conditions préalables.

**Étape 3.** Travailler avec les parties prenantes pour coordonner les interventions planifiées. Utiliser la théorie du changement des RH pour la GCA afin d'expliquer le raisonnement qui sous-tend les interventions et les résultats attendus.

**Étape 4.** Mettre en œuvre les interventions sélectionnées en suivant les progrès à l'aide des indicateurs de référence.

## 5.6 ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES SYSTÈMES DE RESSOURCES HUMAINES

**Étape 1.** Confronter votre système de RH avec les résultats décrits dans la théorie du changement des RH pour la GCA.

- Utilisez des outils tels que Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique guide d'évaluation pour compléter votre évaluation.
- Cet outil d'évaluation et d'autres sont disponibles dans la bibliothèque de ressources PtD.

**Étape 2.** Déterminer les faiblesses de votre système de RH, les domaines pour lesquels les conditions préalables ne sont pas réunies. Examiner les conditions préalables en matière de politiques, ainsi que celles de niveaux inférieur et supérieur dans chaque voie du changement.

**Étape 3.** Déterminer si votre système de RH cible de manière appropriée chacune des voies du changement.

**Étape 4.** Analyser le catalogue des indicateurs (annexe 2) et déterminer les interventions et indicateurs potentiels susceptibles de renforcer l'efficacité de votre système de RH.



## 4.7 UTILISER LE CATALOGUE DES INDICATEURS

Le catalogue des indicateurs, situé en annexe 2, peut servir de guide de réflexion sur les interventions et les indicateurs relatifs à chaque condition préalable, et ainsi appuyer la sélection. Pour chaque voie du changement dans le diagramme de la théorie du changement, le catalogue des indicateurs mentionne :

1. **LES CONDITIONS PRÉALABLES** regroupées par voie du changement. Par exemple, toutes les conditions préalables de la voie du changement relative aux effectifs sont mentionnées ensemble, dans leur ordre d'apparition dans le diagramme de la théorie du changement.
2. **LA JUSTIFICATION** expliquant pourquoi la condition préalable est importante et comment des améliorations dans le domaine de résultat mentionné peuvent être bénéfiques pour la chaîne d'approvisionnement et pour votre programme.
3. **DES INTERVENTIONS** pour vous aider à sélectionner des activités stratégiques pouvant être mises en œuvre afin de parvenir à des améliorations pour chaque condition préalable.
4. **LES INDICATEURS** qui peuvent être sélectionnés et utilisés pour mesurer les progrès réalisés vers l'obtention des résultats et la réalisation des conditions préalables mentionnées.
5. **LES SOURCES DES DONNÉES** pour chaque indicateur potentiel. Une liste de sources de données potentielles est proposée pour vous aider à déterminer comment collecter des données pour chaque indicateur sélectionné.

Le catalogue des indicateurs contient un menu des indicateurs. Les indicateurs mentionnés ne sont pas pertinents pour tous les programmes. La disponibilité des données et les structures des systèmes varient d'un pays à l'autre. S'agissant des conditions préalables pour lesquelles deux ou trois indicateurs sont mentionnés dans le catalogue, ceux-ci doivent être considérés comme des options. Il convient d'utiliser cette liste pour sélectionner et adapter le ou les meilleurs indicateurs pour votre programme, en fonction des conditions préalables de la théorie du changement ciblées par ce dernier et des sources de données disponibles. Rappelons que, bien souvent, le meilleur indicateur à utiliser est celui que vous recueillez déjà.



# Bibliographie

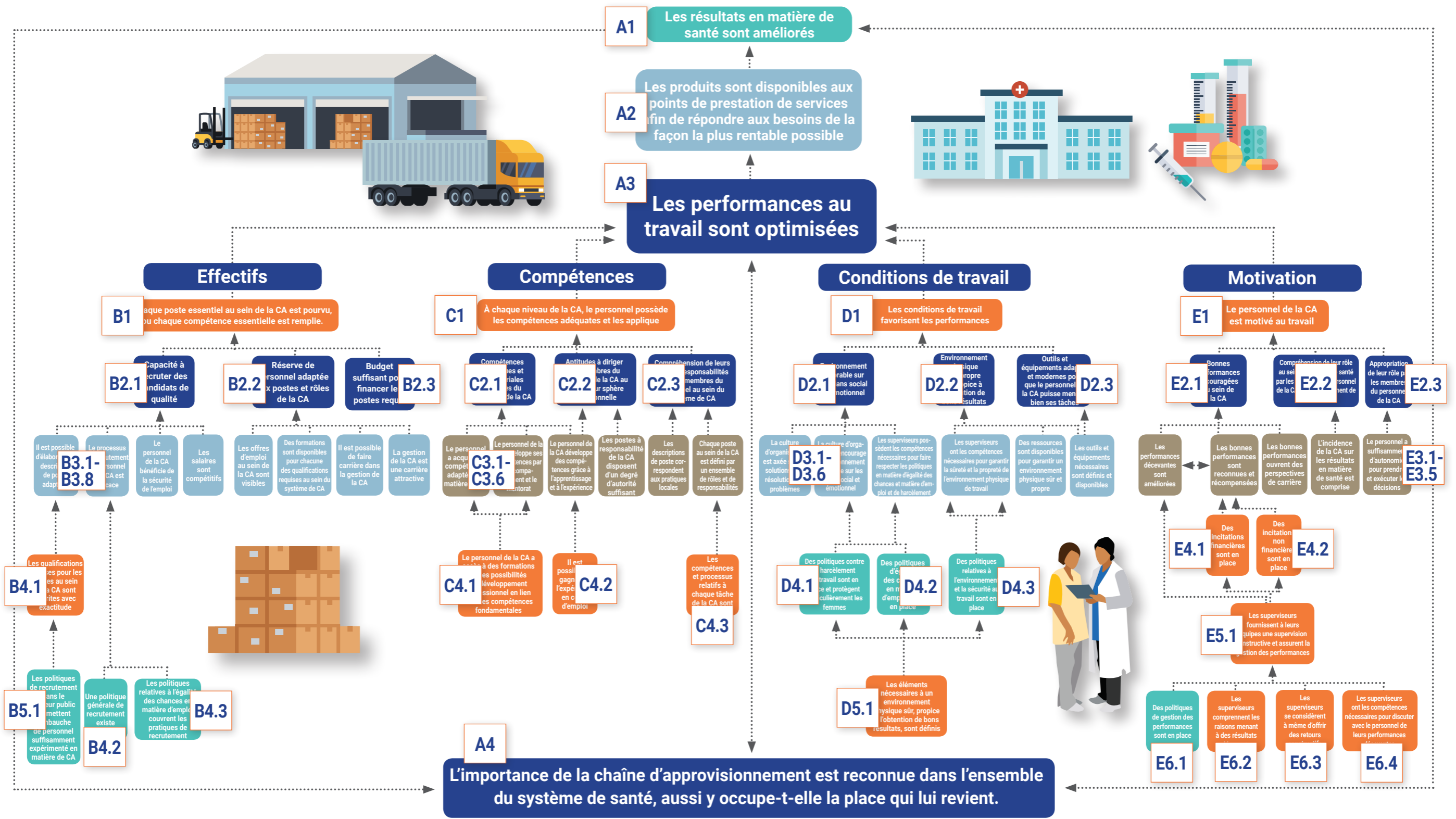
1. USAID, 2016, *Linking Human Resource Investments to the Global Health Supply Chain: Lessons from the USAID|DELIVER Project and Other USAID Investments*. Disponible à l'adresse suivante : <https://peoplethatdeliver.org/ptd/download/file/fid/643> (consulté le 8 avril 2018).
2. Alliance mondiale pour les personnels de santé, 2012, *Rapid assessment of the effectiveness of the country coordination and facilitation (CCF) process in Sudan, Zimbabwe, and Zambia: Consolidated report*. Genève, Suisse : Alliance mondiale pour les personnels de santé, Disponible à l'adresse suivante : [http://www.who.int/workforcealliance/media/news/2012/CCFrapidassessment\\_SudanZambiaZimbabwe.pdf](http://www.who.int/workforcealliance/media/news/2012/CCFrapidassessment_SudanZambiaZimbabwe.pdf) (consulté le 26 avril 2018).
3. Reproductive Health Supplies Coalition. 2009. *Improving Health Outcomes through Professionalizing the Management of Public Health Supply Chains*. White Paper #1. Disponible à l'adresse suivante [https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/about\\_us\\_files/RHSC%20Professionalizing%20SCM%20White%20Paper%201%20Eng.pdf#overlay-context=ptd-dashboard](https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/about_us_files/RHSC%20Professionalizing%20SCM%20White%20Paper%201%20Eng.pdf#overlay-context=ptd-dashboard) (consulté le 26 avril 2018).
4. Clark, H., and D. Taplin. 2012. *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. New York: Actknowledge. Disponible à l'adresse suivante [http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/ToCBasics.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf) (consulté le 26 avril 2018).
5. M. Kasonde, P. Steele, 2017, « The people factor: An analysis of the human resources landscape for immunization supply chain management ». *Vaccine* 35 (17), p. 2134-2140. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264410X17301925> (consulté le 29 avril 2018).
6. Management Sciences for Health, 2014, *Programme des systèmes pour l'amélioration de l'accès aux produits et services pharmaceutiques (SIAPS), Promising Practices: Human Resources*. Disponible à l'adresse suivante : [http://siapsprogram.org/wp-content/uploads/2014/07/7\\_Human-Resources-final.pdf](http://siapsprogram.org/wp-content/uploads/2014/07/7_Human-Resources-final.pdf) (consulté le 27 avril 2018).
7. Project Optimize, 2011, « Landscape Analysis on Future Immunization Supply & Logistics Systems ». Disponible à l'adresse suivante : [https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/resource\\_contents\\_files/Landscape%20Analysis%20on%20Future%20Immunization%20Supply%20and%20Logistic%20Systems.pdf#overlay-context=ptd-dashboard](https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/resource_contents_files/Landscape%20Analysis%20on%20Future%20Immunization%20Supply%20and%20Logistic%20Systems.pdf#overlay-context=ptd-dashboard) (consulté le 28 avril 2018).
8. People that Deliver, 2011, *Chaînes d'approvisionnement de la santé dans les pays en développement : analyse de situation*. Disponible à l'adresse suivante : [https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/resource\\_contents\\_files/Healthcare%20Supply%20Chains%20-%20Situation%20Analysis%20EN.pdf#overlay-context=ptd-dashboard](https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/resource_contents_files/Healthcare%20Supply%20Chains%20-%20Situation%20Analysis%20EN.pdf#overlay-context=ptd-dashboard) (consulté le 25 avril 2018).
9. People that Deliver, 2015, *Namibia's Integrated Actions to Improve the Health Supply Chain Management Workforce*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.capacityplus.org/files/resources/people-that-deliver-namibia-synthesis-report.pdf> (consulté le 25 avril 2018).
10. B. Silve., 2009, *Health logistics is a profession: improving the performance of health in developing countries*. Disponible à l'adresse suivante : [www.field-actions-sci-rep.net/2/19/2009/](http://www.field-actions-sci-rep.net/2/19/2009/) (consulté en avril 2018).

11. People that Deliver, 2011, *L'Excellence du personnel de santé—Gestion de la chaîne d'approvisionnement—Analyse documentaire* Disponible à l'adresse suivante : [https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/resource\\_contents\\_files/Analyse%20docu\\_Personnel%20CdA\\_FR.pdf](https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/resource_contents_files/Analyse%20docu_Personnel%20CdA_FR.pdf) (consulté le 28 avril 2018).
12. John Snow, Inc. (JSI). 2016. Getting Products to People: How Private Sector Solutions Can Strengthen Supply Chains for Public Health. Arlington, VA: JSI. Available at [https://www.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/\\_download\\_pub.cfm?id=17169&lid=3](https://www.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/_download_pub.cfm?id=17169&lid=3) (accessed April 28, 2018).
13. A. Bornbusch, T. Dickens, C. Hart et C. Wright, 2014, « A stewardship approach to shaping the future of public health supply chain systems », *Global Health: Science and Practice*, 2 (4), p. 403–409. Disponible à l'adresse suivante : <http://doi.org/10.9745/GHSP-D-14-00123> (consulté le 8 mai 2018).
14. Capacity Plus, 2013, *Applying the HRH Action Framework to Develop Sustainable Excellence in the Health Supply Chain Workforce. Technical Brief 12*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.capacityplus.org/technical-brief-12/content/leadership.html> (consulté le 25 avril 2018).
15. Alliance mondiale pour les personnels de santé, USAID et Organisation mondiale de la Santé, non daté, « Cadre d'action RHS ». Disponible à l'adresse suivante : [www.capacityproject.org/framework/fr/](http://www.capacityproject.org/framework/fr/) (consulté le 27 avril 2018).
16. Management Sciences for Health (MSH). 2009. HRH Action Framework (HAF): Guide to Develop and Implement Strategies to Achieve an Effective and Sustainable Health Workforce. Cambridge, MA: MSH. [http://www.msh.org/sites/msh.org/files/HRM-Health-Action-Framework\\_7-28-10\\_web.pdf](http://www.msh.org/sites/msh.org/files/HRM-Health-Action-Framework_7-28-10_web.pdf) (consulté le 27 avril 2018).
17. C. Potter et R. Brough, 2004, « Systemic Capacity Building: a Hierarchy of Needs », *Health Policy and Planning*, 19 (5), p. 336–345. Disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1093/heapol/czh038> (consulté le 2 mai 2018).
18. Steele, Pamela, 2014, *Stratégie de la chaîne d'approvisionnement de GAVI—Analyse des données factuelles relatives aux ressources humaines et aux pratiques*. Ce rapport a été élaboré par le groupe de travail sur les ressources humaines et les pratiques pour contribuer à la stratégie de la chaîne d'approvisionnement de GAVI.
19. Fédération internationale pharmaceutique, 2017, *Pharmacists in the Supply Chain: The Role of Medicines Expert in Ensuring Quality and Availability*. La Haye, Pays-bas : Fédération internationale pharmaceutique. Disponible à l'adresse suivante : [https://www.fip.org/files/fip/publications/Pharmacists\\_in\\_the\\_supply\\_chain\\_The\\_role\\_of\\_the\\_medicines\\_expert\\_in\\_ensuring\\_quality\\_and\\_availability\\_2018\\_05.pdf](https://www.fip.org/files/fip/publications/Pharmacists_in_the_supply_chain_The_role_of_the_medicines_expert_in_ensuring_quality_and_availability_2018_05.pdf) (consulté le 14 mai 2018).
20. E. Larsen-Cooper, E., J. Crawford, M. Ziba, C. Blauvelt, and A. Brown, 2017, « Technicians and Other Pharmacy Support Workforce Cadres Working with Pharmacists: Malawi case study », *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 13 (2), p. 288–290. Disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2016.10.010>.
21. E. Motomoke, 2017, for People that Deliver. Building a Strong Supply Chain Workforce in Ghana—The Role of Preservice Training. Étude de cas de PtD disponible à l'adresse suivante : [https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/country-partnership-files/Building%20a%20Strong%20Supply%20Chain%20Workforce%20in%20Ghana%20%E2%80%93%20The%20Role%20of%20Pre-service%20Training%20Case%20Study\\_0.pdf](https://peoplethatdeliver.org/ptd/sites/default/files/country-partnership-files/Building%20a%20Strong%20Supply%20Chain%20Workforce%20in%20Ghana%20%E2%80%93%20The%20Role%20of%20Pre-service%20Training%20Case%20Study_0.pdf) (consulté le 30 mai 2018).
22. L. Witt, M. Andrews et K. Kacmar, 2000, « The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship », *Human Relations*, 53 (3). DOI : 10.1177/0018726700533003 (consulté le 12 mai 2018).
23. F. Gino, 2015, « How to Make Employees Feel Like They Own Their Work », *Harvard Business Review*. Disponible à l'adresse suivante : <https://hbr.org/2015/12/how-to-make-employees-feel-like-they-own-their-work>.
24. E. Seppala et K. Cameron, 2015, « Proof That Positive Work Cultures Are More Productive », *Harvard Business Review*. Disponible à l'adresse suivante : <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>.
25. McKinnon, A., C. Flöthmann, K. Hoberg, and C. Busch. 2017. Logistics Competencies, Skills, and Training: A Global Overview. World Bank Studies. Washington, DC: World Bank. Disponible à l'adresse suivante <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27723> (consulté le 8 juin 2018).
26. I. Mathauer, I. Imhoff, 2006, « Health Worker Motivation in Africa: the Role of Non-financial Incentives and Human Resource Management Tools. », *Human Resources for Health*, 4 (24). DOI : 10.1186/1478-4491-4-24 (consulté le 30 avril 2018).

# Annexe 1 : Convention de numérotation pour le catalogue des indicateurs



## Renforcer les ressources humaines pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement : théorie du changement





## Annexe 2 : Catalogue des indicateurs





## A. RÉSULTATS À LONG TERME<sup>1</sup>

### A1

Les résultats en matière de santé sont améliorés.

### A2

Les produits sont disponibles aux points de prestation de services afin de répondre aux besoins de la façon la plus rentable possible.

### A3

Les performances au travail sont optimisées.

#### INDICATEUR

- Un plan stratégique de ressources humaines (RH) répondant aux exigences relatives aux fonctions et au personnel de la chaîne d'approvisionnement (CA) existe. (O/N)
- La structure organisationnelle de la CA est en bonne adéquation avec les fonctions et les exigences de cette dernière. (O/N)
- Les plans d'effectifs sont mis à jour chaque année et permettent d'éclairer les décisions en matière de gestion du personnel, et notamment de recrutement. (O/N)

#### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH
- Organigramme

### A4

L'importance de la CA est reconnue dans l'ensemble du système de santé ; aussi y occupe-t-elle la place qui lui revient.

#### INDICATEUR

- Les responsables techniques de la CA sont directement placés sous la responsabilité du Ministre de la santé ou du sous-secrétaire d'État. (O/N)
- Les documents d'orientation destinés au nouveau personnel du système de santé mentionnent les rôles relatifs à la CA ou à sa gestion. (O/N)

#### SOURCES DES DONNÉES

- Organigramme
- Examen des documents d'orientation

#### JUSTIFICATION

*Une CA de la santé durable et efficace est essentielle à la fourniture de services de santé. Les responsables politiques et techniques doivent clairement comprendre l'importance de la CA au sein du système de santé, afin qu'il soit accordé à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA) la priorité, le temps et les ressources nécessaires à son efficacité.*

#### INTERVENTIONS

- Établir une « semaine de la chaîne d'approvisionnement » pour souligner l'importance de cette dernière.
- Organiser des activités de plaidoyer en faveur de la GCA destinées aux responsables politiques et techniques y étant rattachés.
- Engager des processus d'orientation et d'adhésion du personnel en vue de présenter les systèmes de santé et les rôles des individus évoluant en leur sein.

## RÉSULTATS DE HAUT NIVEAU

|   | CONDITION PRÉALABLE   | INDICATEUR   | SOURCES DES DONNÉES  |
|---|---|--|--|
| EFFECTIFS   | <p><b>B1</b></p> <p>Chaque poste essentiel au sein de la CA est pourvu, ou chaque compétence essentielle est remplie.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Pourcentage de postes, à chaque niveau, définis comme étant essentiels et actuellement pourvus.</li> <li>□ Pourcentage de compétences essentielles en matière de GCA étant actuellement remplies par des postes existants.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Postes définis à partir de l'organigramme</li> <li>□ Liste de l'ensemble des postes ou compétences de la CA définis comme « essentiels »</li> <li>□ Dossiers de RH</li> <li>□ Bureau de la fonction publique</li> </ul> |
| <p><b>JUSTIFICATION.</b> Le fait de pouvoir tous les postes essentiels ou de remplir toutes les compétences essentielles de la CA a une incidence significative sur les principales mesures des performances telles que les revenus, les coûts et la qualité, et est extrêmement important pour la stratégie de la CA. Les performances de la CA étant étroitement liées à ces postes, une absence de personnel qualifié à un poste essentiel peut avoir des effets dévastateurs.</p>   |   |  |  |
| COMPÉTENCES   | <p><b>C1</b></p> <p>À chaque niveau de la CA, le personnel possède les compétences adéquates et les applique.</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Pourcentage d'évaluations du personnel jugées « satisfaisantes » ou plus sur une période de 12 mois.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Dossiers d'évaluation des performances</li> </ul>   |
| <p><b>JUSTIFICATION.</b> Pour disposer de chaînes d'approvisionnement efficaces, L'ENSEMBLE du personnel de la GCA doit être en mesure d'utiliser ses compétences afin de satisfaire au descriptif de poste (DP), à tous les échelons de la CA. Un maillon faible ou une incapacité à satisfaire au DP conduira à une interruption du flux de données ou de produits.</p>   |   |  |  |
| CONDITIONS DE TRAVAIL   | <p><b>D1</b></p> <p>Les conditions de travail favorisent les performances.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant que leurs conditions de travail favorisent les performances.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Enquête ou évaluation relative aux conditions de travail</li> </ul>   |
| <p><b>JUSTIFICATION.</b> De meilleures conditions de travail sur les plans physique, social et émotionnel améliorent la productivité et les performances des travailleurs de la CA. La motivation des employés est subordonnée au respect de leurs attentes vis-à-vis de l'emploi et à la mise en place de facteurs professionnels qui améliorent leur satisfaction au travail. L'instauration d'un environnement de travail sûr et accueillant, favorisant la motivation et la satisfaction du personnel, contribue grandement à l'efficacité de ce dernier.</p> |   |  |  |
| MOTIVATION  | <p><b>E1</b></p> <p>Le personnel de la chaîne d'approvisionnement est motivé au travail.</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Facteur de Bradford<sup>1</sup> : <math>J (P \times P)</math>, où J correspond au nombre total de jours d'absence sur une période donnée et P représente le nombre de périodes d'absence au cours du même intervalle de temps.</li> <li>□ Niveau moyen de satisfaction du personnel rapporté</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Feuilles de temps/fiches de présence</li> <li>□ Enquête de satisfaction des employés</li> </ul>   |
| <p><b>JUSTIFICATION.</b> Si les travailleurs ne sont pas motivés, ils ne seront pas aussi productifs sur le lieu de travail.</p>  |   |  |  |

<sup>1</sup> EXPLICATION : cet INDICATEUR de mesure de l'absentéisme des employés peut être utilisé à de nombreuses fins, contrairement à des mesures plus simples telles que le nombre de jours ou d'heures perdus. En tenant compte de la fréquence des absences, il s'intéresse aux absences récurrentes à court terme qui peuvent influencer sur le moral ou l'assiduité du reste du personnel immédiat. Il s'agit en outre d'un important INDICATEUR de satisfaction.

## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 2.1

Il est possible de recruter des candidats de qualité.

### INDICATEUR

- Pourcentage de nouveaux employés correspondant aux critères du poste (c.-à-d. possédant les compétences ou les qualifications listées dans le DP).

### SOURCES DES DONNÉES

- Vérification des CV des candidats et des DP
- Dossiers de RH
- Certifications
- Expérience et qualifications
- Rapports d'examineurs vérifiés

### JUSTIFICATION

*Des candidats professionnels deviennent des travailleurs productifs. Le fait de disposer de processus permettant le recrutement de candidats de qualité favorise une amélioration de la productivité de la CA.*

### INTERVENTIONS

- Élaborer et améliorer les processus d'élaboration des DP, de publication des vacances de postes, de présélection des candidats, de création des jurys de sélection, de conduite des entretiens des candidats et de collecte d'informations issues du processus de recrutement.

#### B 2.2

Il existe une réserve de personnel adaptée aux postes et rôles de la CA.

- Nombre moyen de candidats qualifiés à des postes vacants au sein de la CA<sup>5</sup>.
- Un ou plusieurs poste(s) essentiel(s) au sein de la CA n'est (ne sont) pas pourvu(s) faute de candidats disposant des qualifications requises. (O/N)

<sup>5</sup> REMARQUE : ventilation par type de poste suggérée

- Dossiers de RH/documentation relative au recrutement

### JUSTIFICATION

*Dans de nombreux contextes, la réserve de personnel qualifié en matière de CA est insuffisante et répartie de façon inégale, nombre de ses membres travaillant dans le secteur privé plutôt que dans le secteur public. Le bon fonctionnement d'un système de CA requiert une réserve solide de personnel qualifié.*

### INTERVENTIONS

- Mener une analyse des postes non pourvus faute de candidats disposant des qualifications requises (c.-à-d. définir les raisons expliquant l'absence de candidats, évaluer les stratégies de recrutement utilisées, etc.).
- Élaborer un plan de recrutement pour les postes définis comme dépourvus de candidats qualifiés.
- Offrir des possibilités de stage aux élèves de l'enseignement secondaire afin de susciter en eux un intérêt pour les professions au sein de la CA.

## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 2.3

Le budget est suffisant pour financer les postes requis.

### INDICATEUR

- Il n'existe aucune preuve attestant que des postes vacants au sein de la CA n'ont pas été pourvus faute de financement. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Demande de budget et budget réel approuvé
- Documents RH relatifs au recrutement

### JUSTIFICATION

*Faute de budgets suffisants, des emplois sont perdus et des postes essentiels ne peuvent être pourvus. À terme, une telle situation peut conduire à des défauts de performance de la CA et à une baisse de moral du personnel.*

### INTERVENTIONS

- Affecter et exécuter le budget pour les RH dans la CA.
- Soutenir le plaidoyer en faveur des besoins budgétaires en matière de RH pour la CA.
- Prévoir les postes au sein de la CA et affecter le budget en conséquence.
- Garantir un poste consacré aux effectifs dans le budget de la CA.

#### B 3.1

Il est possible d'élaborer des DP adaptés.

- Pourcentage de DP liés à laoCA qui répondent à la norme sectorielle en la matière.

- Dossiers de RH
- Norme sectorielle<sup>2</sup> en matière de DP

### JUSTIFICATION

*Les DP visent à ce que les tâches du personnel s'alignent sur les besoins de l'organisation et permettent de prendre des décisions éclairées en matière de recrutement. Une fois les candidats embauchés, les DP peuvent servir de base à :*

- 1) la définition des besoins du personnel en matière de formation et de développement ;
- 2) l'élaboration de plans de rémunération conformes aux responsabilités ;
- 3) la communication des attentes et la création de plans de perfectionnement du personnel.

### INTERVENTIONS

- Élaborer des DP pour les fonctions au sein de la CA aux différents niveaux du système de santé qui répondent à la norme sectorielle<sup>2</sup>.
- Soutenir le plaidoyer en faveur des besoins budgétaires en matière de RH pour la CA.
- Mettre au point un processus d'examen et d'approbation pour la création et la mise à jour des DP.

<sup>2</sup> REMARQUE : la norme sectorielle prévoit que les DP doivent faire figurer, au moins, les composantes suivantes : 1) éléments d'identification (p. ex. intitulé du poste, responsable du titulaire du poste, département au sein duquel ce poste existe et lieu du poste), 2) responsabilités, 3) qualifications, 4) conditions d'emploi et, le cas échéant, 5) conditions spéciales. Les DP doivent être élaborés conformément à cette norme sectorielle, qui, cependant, devra peut-être être ajustée au contexte local ou au sein des protocoles de la fonction publique.



## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 3.2

Le processus de recrutement du personnel de la CA est efficace.

### INDICATEUR

- Pourcentage de postes vacants.
- Nombre moyen de jours nécessaires pour pourvoir un poste vacant.
- Une procédure de vérification des qualifications des candidats embauchés par rapport aux exigences du DP existe. (O/N)
- Des directives veillant à une concurrence juste et ouverte dans le processus de recrutement existent. (O/N)
- Un processus de recrutement transparent, axé sur les compétences existe et est respecté. (O/N)
- Pourcentage de recrutements ayant attesté du respect des directives en matière de concurrence juste et ouverte.

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH (par rapport à l'organigramme, si nécessaire)
- Vérification des CV des candidats et des DP
- Politiques et directives en matière de recrutement
- Documents relatifs aux mesures de recrutement

### JUSTIFICATION

*Un processus de recrutement et de sélection efficace réduit la rotation du personnel.*

### INTERVENTIONS

- Élaborer un processus de recrutement approprié (axé sur les compétences, transparent, et veillant à une concurrence juste et ouverte).
- Former des personnes au processus de recrutement ainsi élaboré.
- Créer une culture qui valorise et soutient un processus de recrutement axé sur les compétences.
- Élaborer des directives claires sur la documentation des processus de recrutement.

#### B 3.3

Le personnel de la CA bénéficie de la sécurité de l'emploi.

- Pourcentage de postes essentiels à tous les niveaux de la CA classés comme permanents.

- Dossiers de RH

### JUSTIFICATION

*Le fait de rendre permanents des postes essentiels au sein de la CA garantit le fonctionnement continu de cette dernière. Outre l'amélioration de la sécurité de l'emploi, l'augmentation du nombre de postes permanents peut permettre une réduction de la rotation du personnel et une hausse de la satisfaction des employés.*

### INTERVENTIONS

- Mener des activités de plaidoyer afin que les postes non permanents au sein de la CA deviennent officiellement permanents (notamment à l'égard des sous-traitants et des postes temporaires).
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de rétention du personnel.

## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 3.4

Les salaires sont compétitifs.

### INDICATEUR

- Ratio de la compétitivité salariale<sup>4</sup> (concurrent) [pour un poste spécifique] = salaire proposé par l'organisation/ salaire proposé par le concurrent.
- Ratio de la compétitivité salariale<sup>4</sup> (secteur) = salaire proposé par l'organisation/ salaire moyen proposé dans le secteur.

<sup>4</sup> REMARQUE : le ratio de la compétitivité salariale est analysé poste par poste. Le ratio de la compétitivité salariale mesure la compétitivité du salaire actuel. La compétitivité des salaires peut être mesurée par rapport à des concurrents spécifiques ou par rapport au marché dans son ensemble.

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH/registres des feuilles de paie
- Salaires pratiqués sur le marché (ou meilleures approximations disponibles)

### JUSTIFICATION

*L'offre de salaires compétitifs permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents et peut influencer sur le taux de recrutement, le taux de rétention et la satisfaction des employés.*

### INTERVENTIONS

- Établir un barème des salaires faisant le lien entre les carrières, les qualifications et compétences exigées ainsi que l'analyse des salaires pratiqués sur le marché (c.-à-d. l'évaluation des taux du marché pour des postes similaires en des lieux similaires).
- Réaliser une analyse des salaires pratiqués sur le marché.

#### B 3.5

Les offres d'emploi au sein de la CA sont visibles.

- Nombre moyen de candidats à des postes au sein de la CA (*Ventilation suggérée : par type de poste*)
- Les postes vacants sont publiés en interne et en externe. (O/N)

- Dossiers de RH/documentation relative au recrutement

### JUSTIFICATION

*Une publicité efficace des vacances de postes permet d'attribuer le poste au candidat le plus qualifié, et ce, dans un délai convenable.*

### INTERVENTIONS

- Diffuser à grande échelle des offres d'emploi rédigées de manière précise dans les forums appropriés.
- Évaluer les moyens de diffusion (p. ex. journaux, médias sociaux, publications professionnelles, écoles, références, sites Internet) qui produisent le plus de candidats disposant des qualifications exigées.

## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 3.6

Des formations sont disponibles pour chacune des qualifications requises au sein du système de CA.

### INDICATEUR

- Une formation est disponible à tous les niveaux pour l'ensemble des qualifications attendues du personnel. (O/N)
- Une stratégie de formation définissant les exigences éducatives existe. (O/N)
- Nombre d'employés ayant reçu une formation initiale à la GCA.

### SOURCES DES DONNÉES

- DP au sein de la CA
- Cartographie des programmes de formation à la CA disponibles
- Stratégie de formation
- Données relatives à l'inscription aux cours sur la CA
- Dossiers de RH

### JUSTIFICATION

Certaines qualifications requièrent une formation officielle pour renforcer les capacités du personnel. Une formation peut être nécessaire avant la prise de poste par un individu ou bien une fois qu'un individu occupe un poste pour renforcer ses capacités.

### INTERVENTIONS

- Créer des possibilités de formation initiale à destination du personnel de la CA dans les secteurs public et privé.
- Intégrer la CA au programme d'études initial et inclure un cours sur la CA dans les programmes diplômants dans le domaine de la santé (p. ex. études infirmières et médicales, laboratoires, pharmacie et politique de santé).
- Intégrer un cours spécifique aux sciences pharmaceutiques dans les programmes d'études existants en matière de CA.
- Élaborer des programmes menant à un diplôme ou à un certificat spécialisés dans la CA.

#### B 3.7

Il est possible de faire carrière dans la GCA.

- Pourcentage des rôles de GCA offrant des possibilités de carrière.
- Pourcentage des rôles techniques au sein de la CA offrant des possibilités de carrière.

- Documentation sur le système d'évolution professionnelle (possibilités de carrière technique ou de gestion)
- Barèmes des salaires
- Organigramme de la CA

### JUSTIFICATION

Un plan de carrière est une trajectoire progressive en matière de développement professionnel, de promotion ou de rémunération. Les plans de carrière sont essentiels pour attirer et former un personnel très performant.

### INTERVENTIONS

- Élaborer un barème des salaires relié à un plan de carrière.
- Définir un plan de carrière qui cartographie les expériences, des niveaux inférieurs aux niveaux supérieurs.
- Aligner la formation professionnelle continue et les possibilités de formation sur la progression de carrière.
- Mettre en œuvre un cadre de progression professionnelle.

## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 3.8

La GCA est une carrière attractive.

### INDICATEUR

- Nombre de candidats aux cours sur la CA.
- Pourcentage d'employés de la CA indiquant considérer la GCA comme une carrière attractive.

### SOURCES DES DONNÉES

- Données relatives à l'inscription aux cours sur la CA
- Enquêtes relatives au personnel au sein de la CA

### JUSTIFICATION

*Faire de la GCA une carrière attractive (aux yeux du personnel et de la société dans son ensemble) aide les membres du personnel à trouver leur carrière gratifiante, suscite un plus grand intérêt de la part des jeunes diplômés et permet d'assurer que les financements sont accordés en priorité aux activités de RH au sein de la GCA.*

### INTERVENTIONS

- Élaborer et établir un cadre reconnu relatif à la CA.
- Mettre en place un programme de délivrance de licences et d'accréditation pour la CA.
- Mener des activités qui promeuvent la disponibilité de la CA et suscitent un intérêt pour cette dernière au sein des écoles secondaires.
- Mener des activités qui encouragent les carrières au sein de la CA auprès de son personnel ou des étudiants préparant un certificat ou un diplôme dans ce domaine.

#### B 4.1

Les qualifications requises pour les postes au sein de la CA sont décrites avec exactitude.

- Il existe une liste des postes au sein de la CA considérés comme essentiels. (O/N)
- Pourcentage de postes au sein de la CA auxquels est associée une liste des qualifications requises.
- Pourcentage de postes au sein de la CA dont la liste des qualifications requises a été révisée et jugée exacte.

- Postes définis à partir de l'organigramme
- Liste de l'ensemble des postes ou compétences définis comme « essentiels »
- DP ou liste des qualifications
- Dossiers de RH

### JUSTIFICATION

*Le fait de définir clairement toutes les qualifications requises pour chaque poste permet de créer des DP exacts et de recruter les employés les plus appropriés.*

### INTERVENTIONS

- Élaborer une liste des qualifications requises pour chaque poste aux différents niveaux.
- Déterminer les qualifications et les compétences exigées pour un poste donné en observant ou en interrogeant les employés appropriés, par exemple, un superviseur du poste en question.
- Réaliser un examen des qualifications énumérées dans le DP pour l'ensemble des postes et améliorer ces qualifications, selon les besoins.



## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 4.2

Une politique générale de recrutement existe.

### INDICATEUR

- Une politique générale de recrutement existe. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Politiques de RH dans le secteur public (base de données des politiques)

### JUSTIFICATION

*Des procédures et directives de recrutement efficaces permettent la création d'un processus normalisé en vue d'un meilleur recrutement.*

### INTERVENTIONS

- Élaborer une (des) politique(s) de recrutement appropriée(s)<sup>3</sup> et en faciliter l'approbation et la mise en œuvre.

<sup>3</sup> REMARQUE : les politiques pourraient couvrir des thèmes comme les demandes, la publication des annonces, les mutations internes, la campagne de recrutement, la conduite d'entretiens, la vérification des références, les offres d'emploi et le processus d'orientation.

#### B 4.3

Les politiques relatives à l'égalité des chances en matière d'emploi couvrent les pratiques de recrutement.

- Des politiques relatives à l'égalité des chances en matière d'emploi couvrant les pratiques de recrutement existent. (O/N)

- Politiques de RH dans le secteur public (base de données des politiques)

### JUSTIFICATION

*Les politiques garantissent le respect des lois et des réglementations en vigueur. En garantissant l'égalité des chances en matière d'emploi, les politiques peuvent façonner la réputation de l'organisation, la dépeignant comme un lieu où il fait bon travailler, et la doter d'un effectif diversifié.*

### INTERVENTIONS

- Élaborer une (des) politique(s) de recrutement appropriée(s) et en faciliter l'approbation et la mise en œuvre.

## B. INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

### CONDITION PRÉALABLE

#### B 5.1

Les politiques de recrutement dans le secteur public permettent l'embauche de personnel suffisamment expérimenté en matière de CA.

### INDICATEUR

- Des politiques de recrutement dans le secteur public permettant l'embauche de personnel disposant d'une expérience suffisante en matière de CA existant. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Politiques de RH dans le secteur public (base de données des politiques)

### JUSTIFICATION

Le recrutement de candidats disposant d'une expérience suffisante en matière de CA, lesquels peuvent avoir des parcours professionnels divers, veille à ce que le personnel embauché puisse mener à bien ses tâches et réduit le besoin d'un perfectionnement supplémentaire du personnel au sein de la CA.

### INTERVENTIONS

- Élaborer une (des) politique(s) de recrutement appropriée(s) et en faciliter l'approbation.
- Mettre en œuvre une (des) politique(s) de recrutement appropriée(s).

### Fin du point B. Indicateurs relatifs aux effectifs



## C. INDICATEURS RELATIFS AUX COMPÉTENCES

### CONDITION PRÉALABLE

#### C 2.1

Compétences techniques et managériales adaptées du personnel de la CA.

### INDICATEUR

- Pourcentage d'évaluations du personnel jugées « satisfaisantes » ou plus sur une période de 12 mois.

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers d'évaluation des performances

### JUSTIFICATION

Chaque employé doit savoir quoi faire mais doit également démontrer des compétences.

### INTERVENTIONS

- Créer un processus pour documenter les évaluations des performances, ainsi que les objectifs/domaines à améliorer définis lors du processus d'évaluation, afin de pouvoir effectuer un suivi.
- Mettre en œuvre des activités de formation qui permettent de combler les lacunes relevées en matière de compétences.
- Réviser les DP afin de s'assurer que des qualifications appropriées sont demandées pour le poste.

#### C 2.2

Les membres du personnel de la CA sont dotés d'aptitudes à diriger au sein de leur sphère opérationnelle.

- Pourcentage de membres du personnel démontrant les aptitudes à diriger énumérées dans leur DP.

- Entretien avec le superviseur
- Observation du superviseur
- Évaluation des performances ou cadre de compétences
- DP

### JUSTIFICATION

Des aptitudes à diriger sont nécessaires pour résoudre des problèmes, gérer des projets et poursuivre l'amélioration. Sans compétences de direction, les systèmes se développent rarement.

### INTERVENTIONS

- Intégrer le développement des qualités de direction aux plans de perfectionnement du personnel.
- Réaliser une évaluation des compétences en ligne ou une autoévaluation des compétences essentielles avec le personnel sélectionné. Comparer les résultats de l'évaluation avec les compétences énumérées dans les DP.

#### C 2.3

Les membres du personnel comprennent leur rôle et leurs responsabilités au sein de la CA.

- Pourcentage de membres du personnel disposant d'une copie de leur DP.
- Pourcentage de membres du personnel en mesure d'expliquer leur rôle et leurs responsabilités conformément à leur DP.

- Entretien avec le personnel
- Vérification de la disponibilité du DP

### JUSTIFICATION

Des systèmes durables de GCA nécessitent la participation d'un grand nombre de personnes à des tâches différentes. Le fait de comprendre comment le travail d'une personne aide les autres, et vice versa, garantit une meilleure compréhension du système.

### INTERVENTIONS

- Veiller à ce que l'ensemble des membres du personnel et leurs superviseurs aient accès aux DP.
- Renforcer le recours aux DP dans les processus d'adhésion et d'évaluation des employés.

## C. INDICATEURS RELATIFS AUX COMPÉTENCES

| CONDITION PRÉALABLE   | INDICATEUR  | SOURCES DES DONNÉES  |
|---|---|--|
| <p><b>C 3.1</b></p> <p>Le personnel a acquis les compétences adaptées en matière de CA.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de membres du personnel disposant de 80 % des compétences requises pour effectuer leur travail.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évaluation des performances</li> <li>■ Observation du superviseur</li> <li>■ DP, s'ils incluent les compétences</li> <li>■ Cadres de compétences</li> </ul> |

### JUSTIFICATION

*Les besoins de compétences en matière de GCA pour un rôle donné peuvent changer au fil du temps ou bien un individu spécifique peut évoluer au sein de son poste. Dans les deux cas, le personnel doit acquérir de nouvelles compétences ou bien mettre à jour celles qu'il possède déjà.*

### INTERVENTIONS

- Mettre en place des plans de perfectionnement du personnel pour soutenir le développement du personnel souhaité.
- Utiliser un système d'évaluation des performances modifié qui comprend une autoévaluation des compétences du personnel avec la participation du superviseur.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>C 3.2</b></p> <p>Le personnel de la CA développe des compétences grâce à l'apprentissage et l'expérience.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de membres du personnel ayant progressé dans la réalisation de leur plan de perfectionnement par rapport à l'année précédente.</li> <li>■ Taux d'achèvement des plans de perfectionnement du personnel.</li> <li>■ Le personnel de la CA dispose de possibilités d'accompagnement et de mentorat. (O/N)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dossiers de RH, au sein desquels les plans de perfectionnement sont conservés</li> <li>■ Révision du programme d'accompagnement et de mentorat</li> </ul> |
|---|---|--|

### JUSTIFICATION

*Le personnel doit disposer de possibilités afin d'acquérir de nouvelles compétences ou de mettre à jour celles qu'il possède déjà, par des moyens divers.*

### INTERVENTIONS

- Veillez à ce que l'ensemble du personnel bénéficie d'un plan de développement du personnel.
- Mettre en œuvre un processus de révision annuelle des plans de développement du personnel.
- Mener des activités visant à accroître le taux d'achèvement des plans de développement du personnel, en offrant à ce dernier des possibilités pour satisfaire aux exigences des plans.
- Créer un environnement porteur permettant au personnel de développer ses compétences.
- Améliorer l'accès aux outils que les travailleurs de la CA peuvent utiliser pour acquérir des compétences, tels que des livres, des cours, des rotations, etc., et accroître leur suivi.



## C. INDICATEURS RELATIFS AUX COMPÉTENCES

### CONDITION PRÉALABLE

#### C 3.3

Le personnel de la CA développe ses compétences par l'accompagnement et le mentorat.

### INDICATEUR

- Pourcentage de membres du personnel participant à un programme d'accompagnement et de mentorat.
- Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant que l'accompagnement et le mentorat conduisent à une meilleure disponibilité des produits.

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH relatifs au programme d'accompagnement et de mentorat
- Enquête auprès du personnel

### JUSTIFICATION

*L'implication des cadres supérieurs ou d'experts externes dans l'accompagnement et le mentorat des jeunes membres du personnel ou du personnel récemment embauché constitue un moyen rentable de développer les compétences.*

### INTERVENTIONS

- Mettre en œuvre ou améliorer les programmes d'accompagnement et de mentorat qui viennent combler les lacunes relevées en matière de compétences.

#### C 3.4

Les postes à responsabilité de la CA disposent d'un degré d'autorité suffisant.

- Le personnel à responsabilité de la CA contribue grandement aux prises de décisions à l'égard des stratégies, des finances ou des politiques. (O/N)
- Pourcentage de personnel à responsabilité de la CA se considérant à même de prendre des décisions à l'égard des RH, des stratégies, des finances ou des politiques.

- Organigramme
- Enquête auprès du personnel ou entretien avec celui-ci
- Cadres de compétences

### JUSTIFICATION

*Les employés occupant des postes à responsabilité doivent être investis de l'autorité nécessaire pour déléguer les responsabilités, encourager le perfectionnement des employés et créer un environnement favorable à la responsabilité, à la productivité et aux résultats.*

### INTERVENTIONS

- Réaliser un examen de l'organigramme (par les cadres supérieurs au sein de l'organisation) afin de s'assurer de l'octroi de l'autorité et de la responsabilité nécessaires pour la GCA de bout en bout.
- Mener des activités de plaidoyer pour veiller à ce que la structure de l'organisation soit appropriée et assure une autorité suffisante en vue d'un fonctionnement efficace (par exemple, démontrer qu'un département particulier fonctionnerait plus efficacement en tant que division, etc.).

## C. INDICATEURS RELATIFS AUX COMPÉTENCES

| CONDITION PRÉALABLE   | INDICATEUR  | SOURCES DES DONNÉES   |
|---|---|---|
| <p><b>C 3.5</b></p> <p>Les descriptifs de poste correspondent aux pratiques locales.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de postes pourvus pour lesquels les qualifications et l'expérience de la personne engagée correspondent aux qualifications décrites dans le DP.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dossiers de RH/documentation relative au recrutement</li> <li>■ Dossiers de RH au sein desquels les DP et les CV du personnel sont conservés</li> <li>■ Entretien avec le candidat au poste/l'employé</li> </ul> |
| <p><b>JUSTIFICATION</b></p> <p><i>Des rôles doivent être créés à l'échelle locale pour refléter les exigences locales de la GCA. Des approches standard du DP ou de la GCA ne doivent pas être simplement mises en place dans de nouveaux environnements sans tenir compte du contexte local.</i></p> | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examiner les DP à la lumière du contexte local et les améliorer.</li> </ul>  |   |
| <p><b>C 3.6</b></p> <p>Chaque poste au sein de la CA est défini par un ensemble de rôles et de responsabilités.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de postes au sein de la CA auxquels est associé un DP</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Base de données RH des DP</li> </ul>   |
| <p><b>JUSTIFICATION</b></p> <p><i>Quelle que soit sa fonction, pour être efficace, le personnel doit clairement comprendre son rôle et ses responsabilités.</i></p>   | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élaborer des DP pour chaque poste, à l'aide d'un modèle bien défini, et préciser les qualifications exigées.</li> </ul>                    |   |
| <p><b>C 4.1</b></p> <p>Le personnel de la CA a accès à des formations et à des possibilités de développement professionnel en lien avec les compétences fondamentales.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de membres du personnel de la GCA bénéficiant de plans de développement professionnel individuels.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dossiers de RH, au sein desquels les plans de perfectionnement sont conservés</li> </ul>   |
| <p><b>JUSTIFICATION</b></p> <p><i>L'accès à des formations appropriées permet de développer les compétences requises.</i></p>   | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mettre en place des plans de perfectionnement du personnel pour soutenir le développement souhaité.</li> </ul>                             |   |

## C. INDICATEURS RELATIFS AUX COMPÉTENCES

### CONDITION PRÉALABLE

#### C 4.2

Il est possible de gagner de l'expérience en cours d'emploi.

### INDICATEUR

- Pourcentage de membres du personnel ayant participé au moins une fois à un programme de mentorat ou à une autre forme de formation en cours d'emploi ou à une supervision constructive structurée au cours des 12 derniers mois.
- Des systèmes de mentorat ou de supervision constructive structurés sont en place et incluent l'ensemble du personnel à tous les niveaux. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH
- Entretien avec le personnel

### JUSTIFICATION

Les connaissances et compétences en matière de GCA doivent être mises en pratique pour être utiles. L'expérience en cours d'emploi permet cette mise en pratique.

### INTERVENTIONS

- Élaborer ou améliorer les programmes de mentorat et d'accompagnement, lesquels permettent au personnel de bénéficier d'un large éventail d'expériences au travail.
- Améliorer le processus de supervision constructive.
- Fournir des possibilités de stage dans le cadre des programmes de formation.

#### C 4.3

Les compétences et processus relatifs à chaque tâche de la CA sont bien définis.

- Des listes énumérant les compétences essentielles en matière de GCA ont été documentées pour l'ensemble des services de la CA. (O/N)
- Toutes les compétences essentielles en matière de GCA sont affectées à des rôles relatifs à la GCA. (O/N)
- Les cadres de compétences, qui définissent les connaissances, les compétences et les caractéristiques nécessaires, sont disponibles pour l'ensemble des équipes de la CA. (O/N)

- Liste des compétences essentielles en matière de GCA
- Listes des rôles relatifs à la GCA
- Dossiers de RH
- Cadres de compétences

### JUSTIFICATION

Pour qu'un membre du personnel entreprenne une tâche spécifique, il ou elle doit disposer des connaissances et des compétences nécessaires à cette fin. Une définition claire des compétences comportementales attendues d'un membre du personnel constitue une première étape. Elle sert de base à la formation nécessaire à un membre du personnel pour accomplir la tâche en question.

### INTERVENTIONS

- Réaliser un exercice de recensement des compétences en matière de GCA.
- Établir un cadre de compétences et définir les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de la GCA en y faisant correspondre les qualifications en matière de CA.

## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

### CONDITION PRÉALABLE

#### D 2.1

L'environnement est favorable sur les plans social et émotionnel.

### INDICATEUR

- Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant que leur organisation offre un environnement favorable sur les plans social et émotionnel.
- Nombre de plaintes pour harcèlement déposées, par rapport aux années précédentes.
- Nombre de plaintes pour discrimination déposées, par rapport à l'année précédente.

### SOURCES DES DONNÉES

- Enquête ou évaluation relative aux conditions de travail
- Enquête auprès du personnel
- Rapports sur l'égalité des chances en matière d'emploi et la lutte contre le harcèlement

### JUSTIFICATION

« Les émotions positives sont constamment associées à une amélioration des performances, de la qualité et du service client—cette affirmation prévaut à divers niveaux de l'organisation et quels que soient les rôles et les secteurs. » (Harvard Business Review)

### INTERVENTIONS

- Mener des activités visant à améliorer l'environnement sur les plans social et émotionnel.





## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

| CONDITION PRÉALABLE   | INDICATEUR  | SOURCES DES DONNÉES  |
|---|---|--|
| <p><b>D 2.2</b></p> <p>L'environnement physique est sûr, propre et propice à l'obtention de bons résultats.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'accidents du travail mortels et non mortels survenus au cours d'une période de 12 mois.</li> <li>■ Des listes de contrôle sont régulièrement complétées pour s'assurer du respect des normes de sécurité définies dans les politiques de sécurité au travail. (O/N)</li> <li>■ Pourcentage de membres du personnel interrogés indiquant qu'un système de gestion de la santé et de la sécurité est en place et que des procédures régulières sont appliquées pour la définition et l'évaluation des risques au travail.</li> <li>■ Pourcentage de membres du personnel interrogés indiquant que leur environnement de travail est propre.</li> <li>■ Pourcentage de membres du personnel interrogés indiquant que leur environnement de travail est sûr.</li> <li>■ Pourcentage de membres du personnel interrogés indiquant que leur environnement de travail facilite l'obtention de bons résultats.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informations sur la gestion de la santé et de la sécurité</li> <li>■ Enquête ou évaluation relative aux conditions de travail</li> <li>■ Enquête auprès du personnel</li> </ul> |

### JUSTIFICATION

*Un environnement physique sûr et propre constitue un environnement de travail approprié, qui facilite l'obtention de bons résultats.*

### INTERVENTIONS

- Mener une formation auprès du personnel sur le maintien d'un environnement de travail sûr.
- Définir les accidents les plus fréquents et élaborer des stratégies pour apporter des solutions.
- Adopter une approche globale<sup>6</sup> visant à renforcer la sécurité.

<sup>6</sup> Remarque : outre la formation sur la sécurité, cette approche pourrait englober 1) l'intégration de la sécurité au sein du processus de suivi et de supervision (p. ex. vérifier l'équipement ou le respect des procédures) ; 2) la garantie que les DP associés aux postes nécessitant des capacités physiques énumèrent les capacités nécessaires en la matière ; et 3) l'assurance que les travailleurs disposent d'un équipement adapté.

## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

### CONDITION PRÉALABLE

#### D 2.3

Le personnel de la CA dispose d'outils et d'équipements appropriés et modernes, pour mener à bien ses tâches.

### INDICATEUR

- Pourcentage de membres du personnel indiquant disposer de tous les outils nécessaires et appropriés pour mener à bien leurs tâches.

### SOURCES DES DONNÉES

- Enquête ou évaluation relative aux conditions de travail
- Enquête auprès du personnel

### JUSTIFICATION

*Le fait de disposer d'outils appropriés permet aux travailleurs de mettre correctement en œuvre les procédures opérationnelles.*

### INTERVENTIONS

- Mettre en œuvre une vérification ou une évaluation régulière (p. ex. annuelle) de la disponibilité des outils et des équipements.

#### D 3.1

La culture d'organisation est axée sur les solutions et la résolution des problèmes.

- Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant que leur organisation dispose d'une culture axée sur les solutions et la résolution de problèmes.
- Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant que le personnel évoluant au sein de leur organisation est orienté vers les objectifs, et dispose d'une vision axée sur le présent et l'avenir.
- Pourcentage de membres du personnel interrogés en mesure de citer un fait récemment survenu au travail illustrant la culture de leur organisation axée sur les solutions.

- Enquête ou évaluation relative aux conditions de travail
- Enquête auprès du personnel

### JUSTIFICATION

*Les problèmes et les difficultés sont inévitables. Une résolution efficace des problèmes, parmi les employés et au sein de l'organisation, améliore la productivité et le moral.*

### INTERVENTIONS

- Offrir des formations aux capacités de direction axées sur les solutions.
- Mettre en œuvre des interventions récompensant les comportements axés sur la résolution de problèmes et les approches novatrices.

## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

### CONDITION PRÉALABLE

#### D 3.2

La culture d'organisation encourage un environnement favorable sur les plans social et émotionnel.

### INDICATEUR

- Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant que leur organisation s'engage à offrir un environnement de travail juste et respectueux.
- Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant que leur organisation encourage un environnement de travail favorable sur le plan émotionnel.
- Nombre d'enquêtes de satisfaction des employés à l'échelle de l'organisation ou relatives à la culture de cette dernière conduites chaque année.

### SOURCES DES DONNÉES

- Enquête ou évaluation relative aux conditions de travail
- Enquête auprès du personnel
- Dossiers de RH

### JUSTIFICATION

La culture de l'organisation influe sur les expériences des employés. Les organisations offrant un environnement favorable peuvent enregistrer un taux d'absentéisme plus faible, une plus grande rétention du personnel et un nombre moindre de plaintes relatives à la question de l'égalité des chances.

### INTERVENTIONS

- Définir l'environnement optimal sur les plans social et émotionnel pour votre organisation et intégrer cette vision aux principes de gestion ou aux valeurs de l'organisation.
- Définir la culture actuelle de l'organisation et les voies d'améliorations possibles.
- Veiller à ce qu'il incombe aux superviseurs et aux cadres intermédiaires de façonner un meilleur environnement sur les plans social et émotionnel.
- Mettre en œuvre des politiques importantes pour la culture de l'organisation (p. ex., des politiques de sécurité au travail, et de lutte contre le harcèlement et la discrimination).
- Veiller à ce que les processus d'adhésion et d'orientation informent le personnel des politiques en vigueur qui influent sur la culture de l'organisation (telles que les politiques susmentionnées) et les expliquent.

#### D 3.3

Les outils et équipements nécessaires sont définis et disponibles.

- Pourcentage de membres du personnel indiquant que les outils et équipements appropriés dont ils ont besoin pour mener à bien leurs tâches sont disponibles
- Pourcentage d'outils et d'équipements existants localisés et dont l'état a été jugé satisfaisant au cours de la vérification de l'équipement.
- Une liste des outils et équipements nécessaires à chaque niveau est accessible par tous. (O/N)

- Enquête ou évaluation relative aux conditions de travail
- Enquête auprès du personnel
- Inventaire physique
- Dossiers de RH

### JUSTIFICATION

La définition des outils nécessaires aux travailleurs garantit à ces derniers la possibilité de mener à bien leurs tâches.

### INTERVENTIONS

- Introduire et favoriser une culture de la vérification pour confirmer que l'équipement convenu est disponible, fonctionnel et utilisé correctement.
- Élaborer une liste des outils et équipements nécessaires à chaque niveau et la partager avec l'ensemble du personnel.

## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

### CONDITION PRÉALABLE

#### D 3.4

Les superviseurs ont les compétences nécessaires pour garantir la sûreté et la propreté de l'environnement physique de travail.

### INDICATEUR

- Pourcentage de superviseurs ayant bénéficié d'une formation à l'établissement d'un environnement de travail sûr et propre

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH sur les formations

### JUSTIFICATION

*L'implication des superviseurs et du personnel dans les activités relatives à la sécurité garantit le respect des politiques et des procédures en la matière et le maintien d'un environnement de travail approprié.*

### INTERVENTIONS

- Former les superviseurs à l'établissement et au maintien d'un environnement de travail sûr et propre.
- Établir un système de gestion de la santé et de la sécurité.

#### D 3.5

Des ressources sont disponibles pour garantir un environnement physique sûr et propre.

- Un poste budgétaire existe au niveau national pour le maintien d'un environnement de travail approprié et l'entretien de l'équipement, et un financement a été octroyé. (O/N)
- Un poste budgétaire existe aux niveaux inférieurs pour le maintien d'un environnement de travail approprié et l'entretien de l'équipement, et un financement a été octroyé. (O/N)

- Dossiers relatifs au budget

### JUSTIFICATION

*Des ressources sont nécessaires à l'établissement d'un environnement de travail approprié pour le personnel.*

### INTERVENTIONS

- Préparer les demandes de budget pour les ressources nécessaires à tous les niveaux et défendre l'intégration des ressources au sein des budgets.



## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

### CONDITION PRÉALABLE

#### D 3.6

Les superviseurs possèdent les compétences nécessaires pour faire respecter les politiques en matière d'égalité des chances et de lutte contre le harcèlement.

### INDICATEUR

- Pourcentage de superviseurs ayant bénéficié d'une formation sur l'égalité des chances et le harcèlement sur le lieu de travail.

### SOURCES DES DONNÉES

- Journaux de formation sur l'égalité des chances en matière d'emploi et le harcèlement
- Dossiers de RH sur les formations
- Dossiers du personnel détenus par le superviseur

### JUSTIFICATION

*La formation des superviseurs vise à ce qu'ils comprennent leurs responsabilités au titre de la politique et de sa procédure de plainte.*

### INTERVENTIONS

- Offrir aux superviseurs une formation<sup>5</sup> pour acquérir les compétences nécessaires 1) à la définition du harcèlement et de la discrimination ; 2) à la lutte contre le harcèlement et la discrimination lorsqu'ils surviennent ; 3) au respect des politiques et des protocoles—notamment de la législation locale selon qu'il convient—pour signaler les cas de harcèlement et de discrimination et y répondre ; 4) à l'établissement d'une tolérance zéro au sein de l'environnement de travail ; et 5) à la formation des personnes qu'ils supervisent à l'ensemble de ces mesures.

<sup>5</sup> Remarque : cette formation doit expliquer les comportements qui constituent une violation de la politique de lutte contre le harcèlement, l'importance de la politique, et les responsabilités des superviseurs lorsqu'ils sont informés d'allégations de harcèlement.

#### D 4.1

Des politiques de lutte contre le harcèlement au travail sont en place et protègent particulièrement les femmes.

- Des politiques de lutte contre le harcèlement au travail existent et protègent particulièrement les femmes. (O/N)

- Politiques de RH dans le secteur public (base de données des politiques)

### JUSTIFICATION

*L'environnement de travail doit être exempt de discrimination. Les politiques qui interdisent la discrimination et le harcèlement et définissent les conséquences en cas de comportements inacceptables améliorent l'environnement de travail en énonçant clairement les attentes.*

### INTERVENTIONS

- Consulter le personnel et les experts du droit du travail local de façon à élaborer ou améliorer les politiques de lutte contre le harcèlement.
- Répertoire des bonnes pratiques mondiales en matière d'élaboration de politiques contre le harcèlement afin d'élaborer ou d'améliorer les politiques en la matière.

## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

| CONDITION PRÉALABLE   | INDICATEUR  | SOURCES DES DONNÉES  |
|---|---|--|
| <p><b>D 4.2</b><br/>Des politiques d'égalité des chances en matière d'emploi sont en place.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Des politiques d'égalité des chances en matière d'emploi existent. (O/N)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques de RH dans le secteur public (base de données des politiques)</li> </ul> |
| <p><b>JUSTIFICATION</b><br/><i>En réduisant la discrimination et en garantissant l'égalité des chances, ces politiques peuvent, à terme, façonner la réputation de l'organisation, en la dépeignant comme un lieu où il fait bon travailler, tout en diversifiant le personnel.</i></p>                                   | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consulter le personnel et les experts du droit du travail local afin d'élaborer une (des) politique(s) d'égalité des chances.</li> <li>Répertorier les bonnes pratiques mondiales pour l'élaboration de la (des) politique(s) d'égalité des chances.</li> </ul>        |  |
| <p><b>D 4.3</b><br/>Des politiques relatives à l'environnement et la sécurité au travail sont en place.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Des politiques relatives à l'environnement et la sécurité au travail existent. (O/N)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques de RH dans le secteur public (base de données des politiques)</li> </ul> |
| <p><b>JUSTIFICATION</b><br/><i>La mise en place d'une politique de sécurité s'appliquant à l'ensemble du personnel peut les protéger contre les risques au travail, assurer que des processus sont en place pour définir et corriger les risques et, à terme, créer un environnement de travail sûr et productif.</i></p> | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consulter le personnel et les experts du droit du travail local afin d'élaborer une (des) politique(s) en matière d'environnement et de sécurité au travail.</li> <li>Répertorier et appliquer les bonnes pratiques mondiales pour élaborer des politiques.</li> </ul> |  |

## D. INDICATEURS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

### CONDITION PRÉALABLE

#### D 5.1

Les éléments nécessaires à un environnement sûr, propice à l'obtention de bons résultats, sont définis.

### INDICATEUR

- Une liste des éléments nécessaires à un environnement sûr et propice à l'obtention de bons résultats est accessible à l'ensemble du personnel. (O/N)
- Des supports pédagogiques relatifs à l'établissement d'un environnement de travail sûr et propre existent. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH
- Supports pédagogiques

### JUSTIFICATION

*Il est primordial de définir les éléments nécessaires à un environnement sûr et propice à l'obtention de bons résultats, pour établir un environnement approprié.*

### INTERVENTIONS

- Mettre en œuvre une liste de contrôle afin de confirmer que l'environnement est sûr.
- Partager une liste des éléments nécessaires à un environnement sûr et propice à l'obtention de résultats avec l'ensemble du personnel.
- Élaborer des supports pédagogiques relatifs à l'établissement d'un environnement de travail sûr et propre.

***Fin du point D. Indicateurs relatifs aux conditions de travail***

## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

| CONDITION PRÉALABLE  | INDICATEUR   | SOURCES DES DONNÉES  |
|--|--|--|
| <p><b>E 2.1</b><br/>Les bonnes performances sont encouragées au sein du système.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre et pourcentage d'employés reconnus par des systèmes de reconnaissance officielle.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dossiers de RH</li> </ul>   |
| <p><b>JUSTIFICATION</b><br/><i>Des systèmes officiels doivent être mis en place pour encourager les bonnes performances et améliorer les performances décevantes.</i></p>  | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mettre en œuvre des programmes de reconnaissance officielle.</li> <li>■ Élaborer des processus de reconnaissance non officielle et transmettre aux responsables des idées en matière de reconnaissance.</li> </ul>  |  |
| <p><b>E 2.2</b><br/>Le personnel de la CA comprend et se sent investi dans son rôle au sein du système de santé.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant comprendre leur rôle</li> <li>■ Pourcentage de membres du personnel interrogés se sentant investis dans leur rôle</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enquête auprès du personnel</li> </ul>                            |
| <p><b>JUSTIFICATION</b><br/><i>Les membres du personnel qui comprennent leur rôle et la mesure dans laquelle il est lié au système dans son ensemble sont plus susceptibles de réaliser un bon travail, car ils sont conscients de l'importance de celui-ci.</i></p> | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Améliorer les processus d'adhésion et d'orientation à l'intention des nouveaux employés.</li> <li>■ Définir les possibilités et les canaux de communication permettant à l'organisation d'expliquer au personnel comment son travail contribue au système de santé.</li> </ul>  |  |
| <p><b>E 2.3</b><br/>Les membres du personnel de la CA s'approprient leur rôle.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de membres du personnel interrogés considérant s'être approprié leur rôle.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enquête auprès du personnel ou entretien avec celui-ci</li> </ul> |
| <p><b>JUSTIFICATION</b><br/><i>La compréhension par le personnel de l'importance de ses tâches et de sa responsabilité à leur égard crée un sentiment d'appropriation, lequel contribue à de meilleures performances au travail.</i></p>                             | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Créer une culture au sein de laquelle les employés sont encouragés à partager leurs opinions et ressentent un sentiment d'appartenance.</li> <li>■ Définir et aligner la culture d'appropriation souhaitée au sein de l'organisation.</li> <li>■ Intégrer l'appropriation par le personnel aux programmes d'incitation, aux programmes de gestion des performances ou aux programmes d'évaluation.</li> </ul> |  |



## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

### CONDITION PRÉALABLE

#### E 3.1

Les performances décevantes sont améliorées.

### INDICATEUR

- Un processus d'amélioration progressive des performances visant la définition et la documentation des performances décevantes est en place. (O/N)
- Le processus d'amélioration des performances existant décrit en détail les procédures permettant aux superviseurs d'améliorer les performances décevantes. (O/N)
- Des exemples documentés de superviseurs améliorant des performances décevantes (p. ex. une action disciplinaire, une réduction de l'augmentation au mérite) existent. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH
- Base de données des politiques

### JUSTIFICATION

*Le contrôle et la documentation des performances décevantes permettent de surveiller les problèmes et les progrès et d'obtenir des améliorations.*

### INTERVENTIONS

- Améliorer les systèmes de supervision constructive et de gestion des performances.
- Élaborer ou améliorer le processus disciplinaire progressif.
- Réformer la politique de RH pour garantir aux superviseurs le pouvoir de prendre des mesures disciplinaires.

#### E 3.2

Les bonnes performances sont reconnues et récompensées.

- Un système de gestion des performances (politiques, outils, procédures) est en place. (O/N)
- Pourcentage de membres du personnel interrogés indiquant bénéficier d'une reconnaissance en cas de bonnes performances.

- Dossiers de RH
- Enquête auprès du personnel
- Dossiers d'évaluation des performances

### JUSTIFICATION

*La reconnaissance des employés améliore leur moral, leur fidélité, leur appropriation, leur motivation et leur rétention.*

### INTERVENTIONS

- Améliorer et utiliser davantage les systèmes de supervision constructive et de gestion des performances.
- Élaborer un programme de reconnaissance officielle (c.-à-d. définir les résultats accomplis [p. ex. l'ancienneté] que le programme reconnaîtra, la fréquence de la reconnaissance et le type de reconnaissance accordée aux employés).

## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

### CONDITION PRÉALABLE

#### E 3.3

Les bonnes performances ouvrent des perspectives de carrière.

### INDICATEUR

- Un système de gestion des performances est en place, fournissant la preuve d'une augmentation de salaire ou d'une promotion fondée sur le mérite. (O/N)
- Pourcentage de postes pourvus au cours des 12 derniers mois par voie de promotion plutôt que par l'embauche d'un nouvel employé.

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH
- Base de données des politiques

### JUSTIFICATION

*La promotion du personnel au sein de l'organisation peut motiver les employés, en leur montrant que le travail assidu est récompensé.*

### INTERVENTIONS

- Élaborer et mettre en œuvre des systèmes de promotion fondés sur les compétences.
- Veiller à ce que les membres du personnel appropriés possèdent les compétences pour mettre en œuvre les systèmes de promotion élaborés.

#### E 3.4

L'incidence de la CA sur les résultats en matière de santé est comprise.

- Pourcentage de membres du personnel interrogés en accord avec les déclarations figurant dans l'outil d'enquête, soulignant l'incidence de la CA sur les résultats en matière de santé

- Enquête auprès du personnel ou entretien avec celui-ci

### JUSTIFICATION

*La compréhension de l'objectif général et de la valeur du programme est essentielle pour renforcer la responsabilité parmi les employés et leur permettre d'aligner leurs objectifs personnels sur ceux du programme.*

### INTERVENTIONS

- Engager des processus d'orientation et d'adhésion du personnel en vue de présenter les systèmes de santé et les rôles des individus évoluant en leur sein.

## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

### CONDITION PRÉALABLE

#### E 3.5

Le personnel a suffisamment d'autonomie pour prendre et exécuter les décisions.

### INDICATEUR

- Les DP font figurer les objectifs, les liens hiérarchiques associés au poste et les responsabilités en matière de prise de décision. (O/N)
- Pourcentage de membres du personnel interrogés indiquant qu'ils ont suffisamment d'autonomie pour prendre et exécuter des décisions.

### SOURCES DES DONNÉES

- DP
- Enquête auprès du personnel

### JUSTIFICATION

*L'autonomisation des travailleurs dans la prise et l'exécution de décisions favorise la collaboration, l'innovation et l'engagement au sein du personnel ainsi qu'au niveau de l'environnement général de l'organisation.*

### INTERVENTIONS

- S'assurer que l'organigramme reflète la hiérarchie requise pour permettre au personnel de prendre et d'exécuter des décisions appropriées.
- Veiller à ce que les DP fassent figurer les liens hiérarchiques, les objectifs et les responsabilités en matière de prise de décision pour les postes appropriés.
- Fournir aux responsables une formation sur l'adoption de styles de gestion permettant aux employés de prendre des décisions et de s'approprier leurs tâches et leur réussite.

#### E 4.1

Des incitations financières sont en place.

- Un système d'incitations financières est en place et opérationnel. (O/N)
- Écart de taux de rémunération entre les employés affichant des performances élevées et les autres (employés affichant des performances satisfaisantes ou insuffisantes).

- Dossiers de RH
- Dossiers de RH, au sein desquels sont conservées des informations sur les salaires

### JUSTIFICATION

*Différentes incitations, notamment des récompenses financières et des hausses de salaire, peuvent accroître la motivation.*

### INTERVENTIONS

- Mettre en place un système de gestion des performances disposant d'une composante financière et fournir l'appui nécessaire à l'utilisation active du système.

## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

| CONDITION PRÉALABLE  | INDICATEUR  | SOURCES DES DONNÉES   |
|--|---|---|
| <p><b>E 4.2</b><br/>Des incitations non financières sont en place.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un système d'incitations non financières est en place et utilisé. (O/N)</li> <li>■ Des incitations non financières sont fournies de façon appropriée pour récompenser les bonnes performances. (O/N)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dossiers de RH</li> <li>■ Base de données des politiques</li> </ul>  |
| <p><b>JUSTIFICATION</b><br/><i>Des incitations non financières, notamment les compliments ou l'attention des dirigeants ou des superviseurs ou encore le mentorat et la formation, constituent de puissants facteurs de motivation.</i></p>  | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mettre en place un système de gestion des performances offrant des récompenses non financières et s'assurer qu'il est activement utilisé.</li> <li>■ Surveiller le système d'incitations non financières pour veiller à ce que celles-ci soient offertes de façon appropriée, en récompense de performances solides (c.-à-d. les membres du personnel affichant des performances élevées reçoivent plus souvent des incitations que les membres du personnel enregistrant de faibles performances).</li> </ul> |   |
| <p><b>E 5.1</b><br/>Les superviseurs fournissent à leurs équipes une supervision constructive et assurent la gestion des performances.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de membres du personnel ayant bénéficié d'un examen de gestion des performances au cours des 12 derniers mois.</li> <li>■ Pourcentage de membres du personnel ayant bénéficié d'une visite de supervision constructive au cours des 12 derniers mois.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dossiers de RH</li> <li>■ Dossiers d'évaluation des performances</li> <li>■ Informations sur les visites de supervision</li> </ul> |
| <p><b>JUSTIFICATION</b><br/><i>Les examens des performances et la supervision constructive alignent les actions de l'employé sur les objectifs de l'organisation, clarifient les attentes et créent un processus de documentation pour les décisions relatives au personnel.</i></p> | <p><b>INTERVENTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veiller à ce que des systèmes de supervision constructive et de gestion des performances soient en place et qu'un personnel approprié soit formé à leur usage.</li> </ul>  |   |



## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

### CONDITION PRÉALABLE

#### E 6.1

Des politiques de gestion des performances sont en place.

### INDICATEUR

- Des politiques de gestion des performances existent. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH
- Base de données des politiques

### JUSTIFICATION

*En fournissant un retour sur les performances, en déterminant les employés affichant de bonnes ou décevantes performances, en définissant les besoins de formation, et en documentant les promotions ou les mesures disciplinaires, les systèmes de gestion des performances peuvent renforcer les performances de l'employé, du superviseur, de l'équipe et de l'organisation dans son ensemble.*

### INTERVENTIONS

- Consulter le personnel et les experts du droit du travail local afin d'élaborer ou d'améliorer les politiques de gestion des performances.

#### E 6.2

Les superviseurs comprennent les raisons menant à des performances décevantes.

- Pourcentage de superviseurs considérant qu'il ou elle peut déterminer les raisons expliquant des performances décevantes.
- Un système de gestion des performances comprend une documentation des plans de mesures correctives (pour les individus affichant des performances décevantes). (O/N)

- Enquête auprès du personnel
- Dossiers de RH

### JUSTIFICATION

*Les superviseurs doivent être en mesure de diagnostiquer les causes expliquant les performances décevantes afin de trouver des solutions. Les facteurs peuvent être liés à l'individu (p. ex., manque de motivation ou de compétences) ou bien externes (p. ex., un poste mal défini).*

### INTERVENTIONS

- Former les superviseurs de façon à leur faire acquérir les compétences nécessaires à l'opération des systèmes de supervision constructive et de gestion des performances.
- Former les superviseurs aux causes et aux solutions relatives aux performances décevantes.

## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

### CONDITION PRÉALABLE

#### E 6.3

Les superviseurs se considèrent à même d'offrir des retours constructifs.

### INDICATEUR

- Pourcentage de superviseurs se considérant à même d'offrir des retours constructifs.
- Pourcentage de membres du personnel interrogés indiquant que leur superviseur leur fournit des retours constructifs (positifs ou négatifs).

### SOURCES DES DONNÉES

- Enquête auprès du personnel

### JUSTIFICATION

*Les retours constructifs permettent à l'employé d'être informé des domaines au sein desquels il peut améliorer ses performances. Outre les compétences, les superviseurs ont besoin d'un appui et doivent être investis d'une certaine autorité pour offrir des retours constructifs.*

### INTERVENTIONS

- Offrir une formation aux responsables des superviseurs et aux dirigeants de l'organisation pour encourager les superviseurs dont ils ont la responsabilité à offrir des retours constructifs.
- Évaluer comment votre organisation peut intégrer ce thème de « fourniture de retours » au sein des dispositifs de perfectionnement du personnel, tels que les plans de perfectionnement des employés (lesquels employés sont des superviseurs) ou les possibilités de formation à disposition des superviseurs.

## E. INDICATEURS RELATIFS À LA MOTIVATION

### CONDITION PRÉALABLE

#### E 6.4

Les superviseurs ont les compétences nécessaires pour discuter avec le personnel de leurs performances décevantes.

### INDICATEUR

- Pourcentage de superviseurs ayant bénéficié d'une formation à la fourniture de retours sur les performances décevantes.
- Des directives de supervision couvrant la formulation de retours constructifs sont opérationnelles. (O/N)
- Des directives de supervision couvrant la formulation de retours constructifs existent. (O/N)
- Il existe des preuves indiquant une communication de faibles performances documentée au sein du système de gestion des performances. (O/N)

### SOURCES DES DONNÉES

- Dossiers de RH
- Enquête auprès du personnel
- Dossiers de RH sur les formations
- Dossiers du personnel détenus par les superviseurs responsables
- Examen de documents

### JUSTIFICATION

*Des retours efficaces, qui décrivent les performances des travailleurs dans un domaine spécifique en les comparant aux attentes, constituent une étape essentielle à l'amélioration des performances.*

### INTERVENTIONS

- Former les superviseurs de façon à leur faire acquérir les compétences nécessaires à l'opération des systèmes de supervision constructive et de gestion des performances.
- Élaborer et mettre en œuvre des directives de supervision.

**Fin du point E. Indicateurs relatifs à la motivation**

# Crédits Photographiques

Page 1: © UNICEF/UNI137105/Dormino

Page 3: © UNICEF/UNI181555/Sokhin

Page 7: © Global Health Supply Chain—Procurement and Supply Management (GHSC-PSM) project

Page 8: © Mulugeta Mebratu

Page 14: © UNICEF/UN0162565/Bell

Page 19: © UNICEF/UN0220654/Krishan

Page 23: © UNICEF/UNI137297/LeMoyne

Page 24: © UNICEF/UNI106742/Asselin

Page 28: © UNICEF/UN0535/Zaidi

Page 30: © Global Health Supply Chain—Procurement and Supply Management (GHSC-PSM) project

Page 38: © UNICEF/UNI181553/Sokhin

Page 61: © Global Health Supply Chain—Procurement and Supply Management (GHSC-PSM) project





30 Comprimés

UNE FOIS-PAR-JOUR

**Éfavirenz, Lamivudine  
et fumarate de  
Ténofovir disoproxil  
comprimés**

**600/300/300 mg**





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**HRH**2030  
HUMAN RESOURCES FOR HEALTH IN 2030

PEOPLE THAT  
DELIVER



**unicef** 