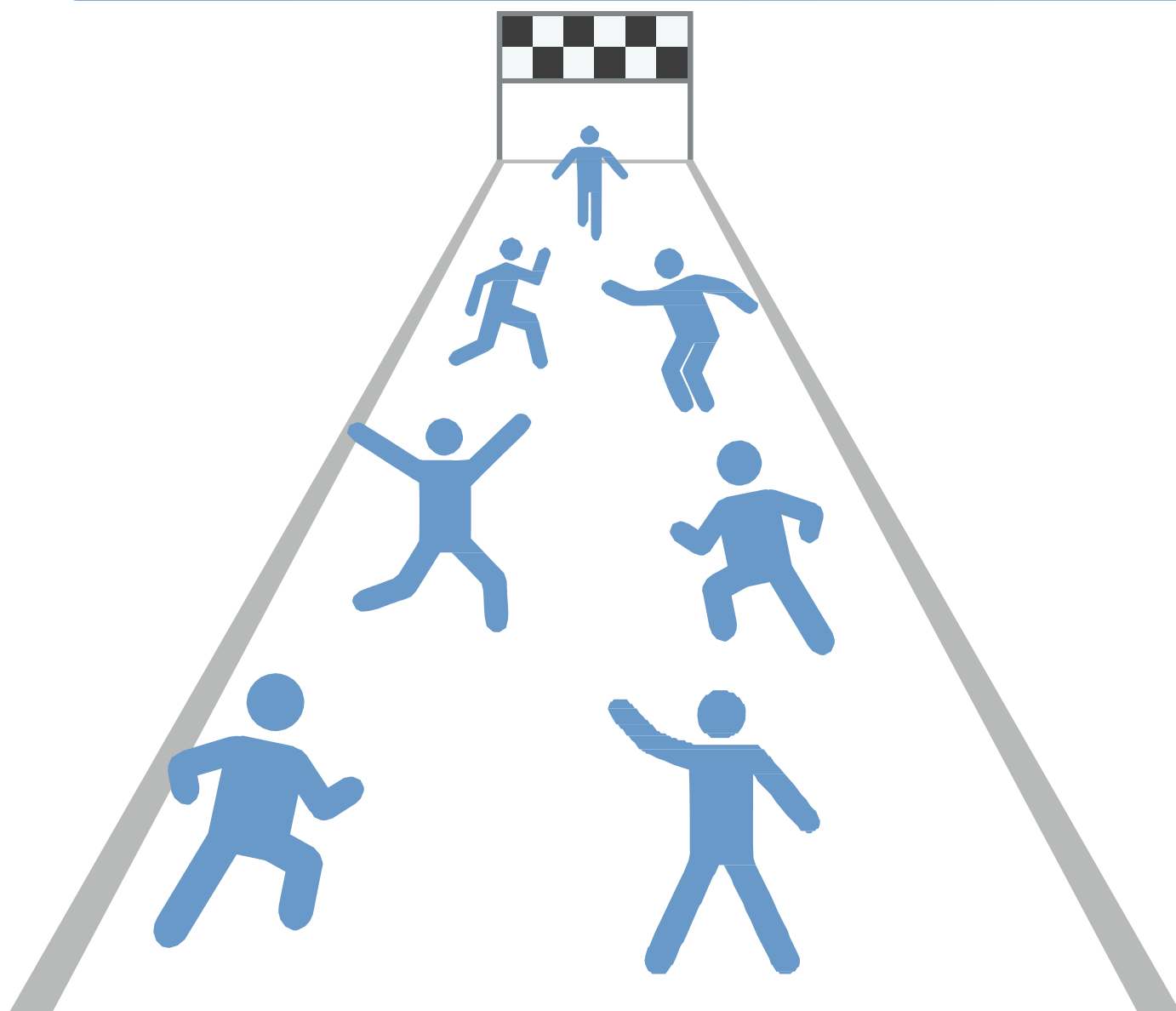


FIXER DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE AMBITIEUX



Nations Unies
GESTION DE LA PERFORMANCE

Fixer des objectifs ambitieux

Le présent guide explique comment fixer des objectifs dits SMART : Specific (précis) Measurable (mesurables), Achievable (réalisables), Relevant (pertinents), Time-bound (assortis de délais).

Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un objectif se compose comme suit :

- Une action à accomplir
- Un résultat mesurable ou un produit à livrer
- Une période donnée pour atteindre l'objectif

En mettant vos objectifs par écrit, vous affirmez vos intentions et vous indiquez les résultats que vous cherchez à obtenir. Le texte de l'objectif se compose des éléments suivants :

- Des verbes d'action
- Des dates et des durées précises
- Des résultats mesurables

D'où viennent les objectifs ?

- Des mandats de l'Organisation des Nations Unies
- Des résolutions de l'Assemblée générale
- Des projets de budget
- Du contrat qui lie votre département, votre mission ou votre bureau
- Du plan de travail de votre département, de votre section ou de votre service
- Des objectifs des précédents cycles de notation

Il est essentiel que vous compreniez l'importance de votre rôle et la manière dont vous contribuez à la réussite de l'Organisation. Vous n'en serez que plus motivé !

Objectifs se rapportant à des résultats à obtenir en continu

Il s'agit des résultats liés aux progrès accomplis dans le cadre des fonctions et responsabilités exercées en continu ou liés aux normes applicables à ces fonctions et responsabilités.

Exemple : Veiller à ce que la correspondance reçue soit bien enregistrée et à ce qu'un suivi ait lieu de sorte que toutes les demandes soient traitées dans un délai de cinq jours.

Objectifs se rapportant à la résolution de problèmes

Il s'agit d'analyser les problèmes qui se posent pour les régler.

Exemple : Réduire de 20 % le délai qui s'écoule entre la parution des appels d'offres et la passation du marché avec le fournisseur.

Objectifs d'amélioration

Il s'agit d'examiner ce qui est bien fait mais qui pourrait être amélioré ou de proposer de nouvelles idées.

Exemple : Créer un site intranet pour mieux diffuser l'information et améliorer la communication dans le Département d'ici à janvier 2015.



Utiliser la méthode SMART pour établir les objectifs.

S Specific (précis)

Les objectifs SMART sont précis et concis. Ils ne sont ni compliqués ni verbeux. En règle générale, s'il est difficile de décrire un objectif ou de s'en souvenir, c'est qu'il est trop compliqué et pas assez concis.

M Measurable (mesurables)

Les objectifs SMART énoncent exactement ce qui est attendu et sont mesurables. Si un objectif n'est pas mesurable, il est impossible de déterminer s'il a été atteint. Les objectifs doivent énoncer des résultats visibles, quantifiables ou mesurables.

A Achievable (réalisables)

Les objectifs SMART doivent être énoncés de manière réaliste ; ils doivent pouvoir être atteints, tout en étant ambitieux de sorte que les aptitudes de chacun puissent être mises à l'épreuve.

R Relevant (pertinents)

Les objectifs SMART doivent être pertinents : ils se rapportent au mandat du bureau et au travail accompli par un service ou une section.

T Time-bound (assortis de délais)

Les objectifs SMART sont assortis d'un délai et généralement d'une date butoir à laquelle ils doivent être atteints. Ils nous aident à établir des priorités dans notre travail quotidien. Un objectif est mal rédigé s'il n'est pas assorti d'un délai (par exemple : améliorer la productivité) car la performance ne peut alors pas être évaluée correctement.

Rédiger les objectifs en employant des verbes d'action

Lorsque vous rédigez des objectifs, employez des verbes d'action : cela permet de procéder à une vérification impartiale du résultat final, soit en le mesurant directement, soit en l'observant. Évitez d'employer des verbes qui ne se prêtent pas à une vérification en toute impartialité ou qui ne correspondent pas à un résultat final, tels que :

Aider	Apprendre	Comprendre	Saisir
Aimer	Avoir	Écouter	Savoir-faire
Apprécier	Conscience	Pratiquer	Soutenir

Il vaut mieux employer des verbes qui se rapportent à une action précise, que l'on peut mesurer ou observer, tels que :

Assembler	Discuter	Mettre au Point	Traduire
Augmenter	Écrire	Modifier	Transférer
Bâtir	Élargir	Organiser	
Calculer	Étayer	Participer	
Classer	Faciliter	Rassembler	
Communiquer	Faire Fonctionner	Rechercher	
Comparer	Formuler	Recueillir	
Compiler	Fournir	Réduire	
Construire	Informer	Réorganiser	
Créer	Intégrer	Repérer	
Définir	Mesurer	Retirer	

Quelques exemples :

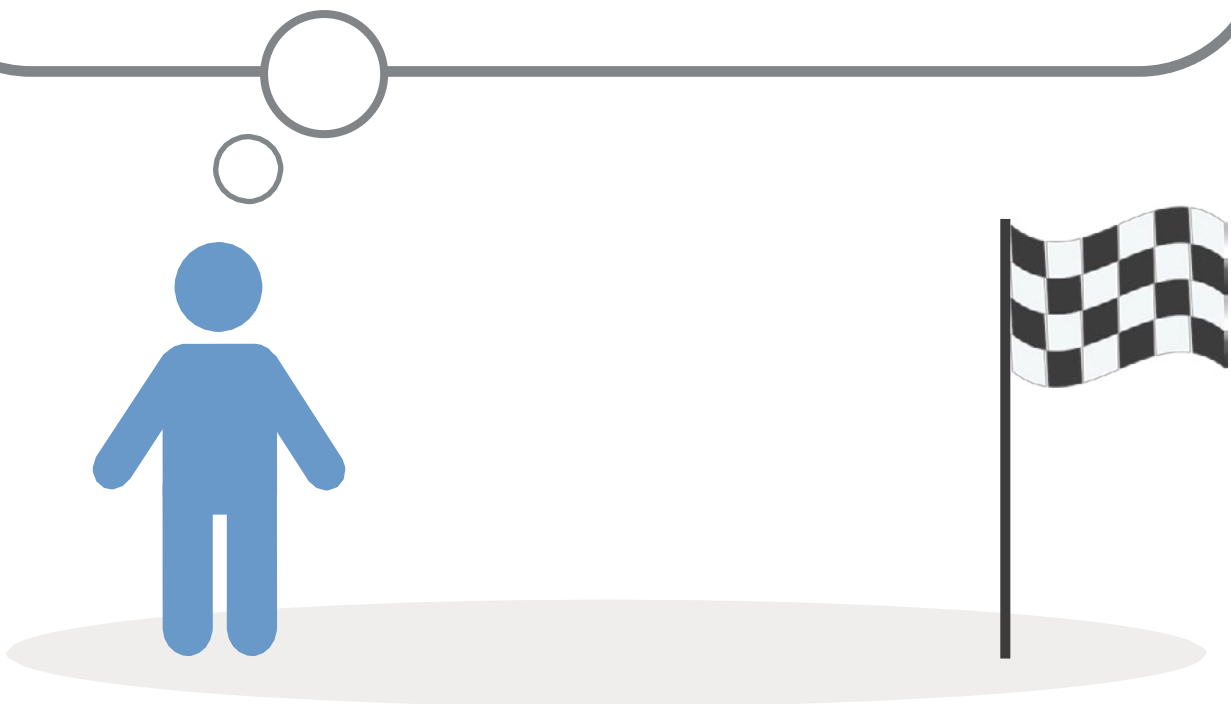
Établir cinq rapports concernant les donateurs d'ici au 1^{er} novembre

Corriger une transcription d'ici au 3 octobre

Ne plus faire aucune faute de frappe dans la correspondance d'ici au 1^{er} janvier

Réduire le délai de traitement des contrats de consultant de 6 à 4 mois d'ici au 1^{er} juin 2014

Terminer l'apprentissage du français (niveau 4) d'ici au 1^{er} janvier 2014



Autres conseils pour la rédaction d'objectifs SMART :

Lorsque vous établissez des objectifs, posez-vous les questions suivantes :

- QUALITÉ : est-ce bien fait ?
- QUANTITÉ : combien ?
- DÉLAI : pour quand ?

Vous pourrez ainsi établir des objectifs SMART.

Conversation sur l'établissement des objectifs

Lorsque vous commencez à planifier le travail pour le cycle de notation, il importe que vous vous entreteniez avec votre supérieur hiérarchique pour déterminer quelles seront vos responsabilités pour le cycle en question. Cet entretien, qui est une conversation avec votre supérieur, est un point de départ qui vous permettra de recueillir des informations et d'officialiser les plans pour le cycle à venir.

Les éléments à prendre en compte lors de cette conversation sont les suivants :

- Avoir une idée claire des priorités et des objectifs du département ou du service
- Compte tenu de ces priorités et de ces objectifs, fixer les objectifs qui vous concernent ou définir ce qui est attendu de vous au cours du cycle de notation
- Parler de ce qui déterminera que vous avez réussi
- Déterminer les compétences et les qualifications requises pour atteindre vos objectifs et déceler les points faibles : que ferez-vous pour développer vos compétences ?