

OUTIL 1.5

Exercice d'évaluation par les employés

- » **OBJECTIF** : Recueillir les points de vue du personnel sur les questions de genre sur le lieu de travail et lui donner les moyens d'apporter des changements à cet égard. (Cet exercice peut être utilisé pour évaluer d'autres problèmes, les employés ou les services, par exemple, dans la collectivité.)
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour de plus amples informations sur les exercices d'évaluation, consulter aussi la nouvelle boîte à outils d'IFC sur les exercices d'évaluation communautaire.

Les exercices d'évaluation sont des mécanismes de suivi participatifs qui peuvent aider les entreprises à faciliter un dialogue participatif entre le personnel et la direction. Il s'agit d'un processus qui permet de recueillir des points de vue et habilite les participants à proposer des améliorations et à mettre en œuvre ces propositions.

Les exercices d'évaluation ont été prévus dans le secteur public pour faciliter le dialogue entre les prestataires de services publics et les usagers, mais ils peuvent être un outil efficace dans le secteur privé pour aider la direction et le personnel à mieux comprendre les points de vue et les priorités l'une de l'autre, et à élaborer des solutions collaboratives, souvent peu coûteuses.

Les exercices d'évaluation de la performance peuvent être un outil efficace dans le secteur privé permettant d'aider la direction et le personnel à **mieux comprendre chacun les points de vue et les priorités de l'autre**, et à élaborer des solutions collaboratives, souvent peu coûteuses.

Dans le contexte du secteur privé, les exercices d'évaluation peuvent :

- Donner au personnel et à la direction l'occasion de réfléchir à un problème donné sur le lieu de travail
- Donner au personnel et à la direction la possibilité de déterminer à quoi ressemblerait un meilleur lieu de travail et les moyens d'y parvenir
- Offrir un cadre de discussion et d'échange entre le personnel et la direction, qui peut être utilisé pour s'accorder sur les changements à apporter
- Fournir un cadre permettant de suivre la mise en œuvre des changements, puis d'évaluer le processus de changement et d'y réagir
- Renforcer l'adhésion, la transparence, la communication et la responsabilisation entre le personnel et la direction

Qu'implique un exercice d'évaluation ?

En règle générale, le processus des fiches d'évaluation comprend une série de discussions de groupe au cours desquelles différents groupes examinent et évaluent un sujet donné (par exemple, « l'égalité des genres sur le lieu de travail ») en analysant et en déterminant ce qui pour eux est une bonne performance sur cette question, en définissant leurs propres indicateurs, puis en notant leur lieu de travail en conséquence. Une fois qu'une série de groupes de discussion a été menée, les participants aux différents groupes se réunissent pour comparer les résultats et en discuter, et convenir d'une note finale ainsi que d'un plan d'amélioration.

Les exercices d'évaluation se sont toujours tenus en présentiel, mais depuis 2020, IFC a commencé à tester des exercices virtuels. Il s'agissait notamment d'un mélange de « salles » virtuelles, dans lesquelles on retrouvait des participants ayant pu se réunir en personne, un facilitateur à distance et d'autres participants à distance depuis leur lieu de quarantaine.

Les exercices d'évaluation sont une bonne alternative aux enquêtes traditionnelles, car ils permettent aux participants de définir les paramètres plutôt que de se limiter aux questions posées par les évaluateurs. Non seulement donnent-ils à la direction une vision plus authentique de ce qui compte pour les employés, mais ils invitent aussi les participants à trouver des solutions. Cela peut conduire à des idées plus innovantes, tout en incitant les employés à investir dans la mise en œuvre de leurs propres suggestions. Les exercices d'évaluation sont censés être un processus itératif qui est répété tous les six mois ou tous les ans pour suivre les améliorations et apporter les ajustements nécessaires.

Ils peuvent être réalisés pour compléter un audit de la parité hommes-femmes ou de manière indépendante. Lorsqu'ils sont censés compléter un audit de la parité hommes-femmes, il est recommandé de procéder d'abord à l'audit pour plusieurs raisons. Premièrement, les informations recueillies dans le cadre de l'audit de la parité hommes-femmes peuvent servir de point de départ à la discussion et aider les facilitateurs à s'employer à résoudre les problèmes mis en lumière par l'audit. Deuxièmement, les exercices d'évaluation font apparaître les perceptions et permettent aux membres du personnel de poser des questions, dont certaines nécessiteront un travail collaboratif pour être traitées, et d'autres reflètent simplement des lacunes en matière d'information. Réaliser d'abord un audit de la parité hommes-femmes permettra aux facilitateurs de disposer de plus de données pour répondre aux questions et aux préoccupations, résoudre les problèmes liés aux lacunes en matière d'information et réorienter la planification des actions vers des questions plus importantes.

Orientations détaillées sur la mise en œuvre d'un exercice d'évaluation :

Vous trouverez ci-dessous les étapes détaillées de la mise en œuvre d'un exercice d'évaluation. D'autres ressources fournissant des orientations détaillées sur la mise en œuvre sont disponibles à la fin de la section. Les étapes suivantes sont adaptées des directives de la Banque mondiale.

1. Préparation :

- a. Désignation des facilitateurs : Des facilitateurs formés sont un élément important d'un exercice d'évaluation réussi. Les facilitateurs peuvent être extérieurs à l'entreprise, ou formés en interne. Mais il est important que les facilitateurs soient jugés impartiaux et capables de mener un processus d'évaluation objectif et confidentiel (non mention de ce qui se

passer au sein d'un groupe de discussion). Certaines entreprises peuvent choisir de confier à un facilitateur externe la gestion du premier processus d'évaluation, tout en formant simultanément des facilitateurs internes pour les évaluations subséquentes. Pour favoriser l'impartialité, les facilitateurs internes devraient comprendre les femmes et les hommes, tant du personnel que de la direction, travaillant ensemble pour une facilitation équilibrée⁴⁸.

- b. Définition de l'objet et du champ d'application : Quel sera l'objet et la portée spécifiques de l'exercice d'évaluation ? Il est important que le champ d'application soit clairement défini — si le mandat est trop vaste, il sera difficile de réduire les critères et les recommandations. S'agissant de la diversité des genres, un exemple de sujet serait « Comment faire en sorte que [Entreprise] soit un lieu de travail plus équitable entre les hommes et les femmes ? » Cela permet de circonscrire le sujet à la parité hommes-femmes et de limiter la portée aux questions relatives à la main-d'œuvre et au lieu de travail (plutôt que d'inclure également, par exemple, les questions de participation communautaire ou de passation des marchés, qui peuvent avoir des parties prenantes différentes).
- c. Sélection des groupes modèle : Une fois le thème défini, déterminer les principaux groupes de participants. Pour évaluer l'égalité des genres au sein des effectifs, par exemple, il serait important de parler avec les femmes et les hommes, à tous les niveaux du personnel, afin de comprendre les différences de points de vue aux différents niveaux et d'obtenir les avis des hommes comme des femmes.
- d. Première collecte d'informations : Les facilitateurs doivent s'assurer qu'ils disposent d'informations à jour sur les politiques et programmes d'équité entre les genres et, si possible, de données ventilées par sexe sur la situation actuelle de l'équité entre les genres au sein de l'entreprise. Le fait d'avoir ces informations à portée de main facilitera les échanges.
- e. Sensibilisation : Les facilitateurs devraient coordonner la communication avec le personnel pour s'assurer que celui-ci est au courant et informé du processus d'évaluation à venir.

2. Groupes de discussion :

- a. Dans chaque groupe de discussion, les facilitateurs demanderont aux participants d'examiner et d'évaluer l'entreprise (ou un aspect choisi de l'entreprise, par exemple, le lieu de travail) pour la question sélectionnée. Par exemple, dans le cas du lieu de travail, les facilitateurs inviteront les participants à avoir une discussion ciblée sur ce que l'égalité des genres sur le lieu de travail signifie pour eux et comment ils la définissent. Les participants proposeront des critères, puis voteront pour retenir les cinq à huit critères les plus importants sur lesquels évaluer l'entreprise. Dans le cas de l'égalité des genres, par exemple, les critères pourraient être les suivants :

⁴⁸ IFC a mis au point plusieurs autres outils pour s'assurer que les programmes de formation et d'apprentissage intègrent tous les genres. Pour en savoir plus, prière de consulter IFC, [Gender Supplement : Guide to Training: Setting the Standard for the Design, Delivery, and Evaluation of Learning Programs in Emerging Markets](#), Washington, DC : IFC, 2020.

- i. Des possibilités de formation sont offertes
 - ii. Les avis des femmes sont sollicités et écoutés
 - iii. Le leadership des femmes est encouragé
 - iv. Les femmes sont promues aussi souvent que les hommes
- b. Une fois les critères proposés et sélectionnés, les participants évaluent la performance de l'entreprise sur chacun de ces critères, sur une échelle de 1 (Très insuffisante) à 5 (Très bonne). Pour les exercices d'évaluation en personne, les participants peuvent écrire leurs avis pour chacun des critères sur un bout de papier afin de préserver l'anonymat sur leur évaluation de leur employeur. Pour les évaluations virtuelles, les facilitateurs peuvent choisir de demander aux participants de soumettre leurs avis par message privé ou en utilisant un outil de sondage sur une plateforme Web. Les notes seront compilées, et une note moyenne sera calculée pour chaque critère.
- c. Une fois que les notes ont été attribuées à chaque critère, les facilitateurs doivent encourager une discussion sur les solutions potentielles ou les moyens d'améliorer chaque situation problématique. L'idéal serait de privilégier des solutions peu coûteuses lorsque cela est possible — par exemple, trouver des moyens de modifier les processus et les politiques, plutôt que se lancer dans des actions d'infrastructure de grande envergure telles que la construction de nouvelles installations. Bien évidemment, les recommandations doivent refléter les priorités et les besoins des employés, mais un éventail de propositions, comprenant des éléments coûteux et d'autres moins, peut augmenter les chances que les employés et la direction s'entendent sur un ensemble de recommandations à mettre en œuvre.
- d. Les groupes de discussion seront multipliés parmi divers groupes d'employés et au sein de la direction. Au sein de l'équipe de direction, la discussion — définir des critères et se prononcer sur la performance de l'entreprise — permettra de réfléchir et d'évaluer leur propre performance, ainsi que d'échanger plus largement sur le sujet — par exemple, ce qui rend un lieu de travail équitable entre les genres.

FIGURE 1A | Modèle de fiche d'évaluation par un groupe de discussion

Critères	Notes					Forces/ faiblesses	Mesures d'amélioration proposées
	5 Très bonne	4 Bonne	3 Acceptable	2 Insuffisante	1 Très insuf.		
1. Possibilités de formation							
2. Encouragement de la participation des femmes							

3. Réunion d'échange

- a. Une fois que les groupes de discussion du personnel et de la direction ont été organisés, l'étape suivante consiste à réunir des représentants des deux parties. Lors d'une « réunion d'échange », les représentants de chaque groupe de discussion devraient pouvoir présenter leurs critères et leurs notes, ainsi que les recommandations proposées.
- b. Les discussions de la réunion d'échange devraient déboucher sur une recommandation finale d'un plan d'action qui peut être approuvé par les représentants du personnel et de la direction. Un modèle de plan d'action est présenté ci-après.

FIGURE 1B | Exemple de plan d'action issu d'une réunion d'échange sur l'exercice d'évaluation

Mesures proposées	Qui devrait piloter les initiatives de changement ?	Qui devrait soutenir les travaux sur les changements ?
1. Les promotions devraient tenir compte de l'expérience professionnelle et de l'évaluation positive du travail (pas seulement des diplômes, des certificats et qualifications officiels et des aptitudes aux entretiens).	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Syndicat des employés » Association du personnel
2. Plus de possibilités de congés de formation/ d'études pour les femmes et le personnel subalterne.	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Supérieurs hiérarchiques » Association de femmes » Représentante des femmes du Syndicat des employés
3. Attribution des tâches pour permettre aux femmes de prouver leur capacité à diriger.	Supérieurs hiérarchiques Superviseurs	<ul style="list-style-type: none"> » Ressources humaines
4. Réduction de l'écart salarial entre le personnel subalterne et les cadres supérieurs.	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Syndicat des employés » Service juridique
5. Revoir les modalités de rotation des congés (flexibilité accrue, rotations plus courtes).	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> » Comité exécutif » Syndicat des employés

4. Suivi

Après l'exercice d'évaluation, il est essentiel que les chaînes de responsabilité et d'action soient clairement établies pour garantir que les recommandations sont suivies et mises en œuvre. Le suivi des exercices d'évaluation doit se faire à intervalles convenus, par exemple tous les six mois ou tous les ans. Le pouvoir de l'exercice d'évaluation de la performance réside dans l'appropriation par les participants et sa capacité à changer l'environnement de l'entreprise, ainsi que dans la satisfaction des participants parce qu'ils sont mis à contribution dans les améliorations. Pour tirer parti de ce processus, il faut un suivi clair et suffisant des recommandations, ainsi qu'un exercice d'évaluation de suivi permettant d'appréhender les changements opérés sur une période de temps donnée.