
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)



MESURE DE LA PERFORMANCE ET DE LA REMUNERATION LIEE A LA PERFORMANCE DANS L'EAR DIOCESE DE BYUMBA

MBABAZI Jonathan¹, BIRAMAHIRE PC²

¹ Faculté de Sciences Sociales, Gestion et Développement, Département de Gestion et Développement – University of Technology and Arts of Byumba - UTAB (Rwanda)

² Faculté de Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Département de Gestion à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar – UCAD (Sénégal)

RESUME

L'étude a observé que l'objectivité des processus d'évaluation du personnel conduit à une évaluation équitable de RLP. Le système d'évaluation du personnel offre une opportunité formelle pour un gestionnaire et un individu de réfléchir sur les performances et le développement de l'année dernière. C'est un système qui facilite les plans de performance futurs, aide à identifier les compétences nécessaires pour entreprendre ces plans d'action et à explorer les opportunités de développement, ce qui à son tour encouragera une performance optimale. Malgré cette utilisation accrue des mesures de performance, les autorités éprouvent constamment des difficultés à élaborer et à utiliser des mesures de performance. Cependant, les facteurs qui ont motivé le Diocèse à continuer à les adopter sont : (1) la responsabilité accrue envers les parties prenantes de l'environnement et des processus, y compris à la fois le Diocèse et ses paroisses; (2) La reconnaissance par les gestionnaires de la valeur implicite des mesures de performance dans l'amélioration de la performance et de la responsabilisation. En particulier l'introduction de pratiques telles que la meilleure valeur, la sous-traitance, la passation de marchés et la focalisation sur le client ; et (3) la pertinence des processus de mesure du rendement et de responsabilisation par rapport aux plans de rendement de l'institution en tant qu'exigence de RGB. Le Diocèse exploite des systèmes de GP, dispose d'un système formel d'évaluation ou de mesure de performances individuelles et programme de mesure des performances, qui relie l'évaluation des besoins de formation des employés aux résultats de leur évaluation de performances respectives. Par contre il existait un doute généralisé quant à l'équité du système d'évaluation, mais que la RLP, en étant rattaché à un système d'évaluation bien établi, avait sapé ses objectifs fondamentaux.

Mots clés : Mesure – performance – rémunération liée à performance – EAR - Byumba

ABSTRACT

The study further observed that the objectivity of staff appraisal processes leads to a fair assessment of RLP. The staff appraisal system provides a formal opportunity for a manager and an individual to reflect on the performance and development of the past year. It is a system that facilitates future performance plans, helps identify the skills needed to undertake these action plans and explore development opportunities, which in turn will encourage optimal performance. Despite this increased use of performance measures, authorities consistently experience challenges in developing and using performance measures. However, the factors that have motivated the Diocese to continue to adopt them are: (1) Increased accountability to stakeholders in the environment and processes, including both the Diocese and its parishes; (2) Recognition by managers of the implicit value of performance measures in improving performance and accountability. In particular the introduction of practices such as best value, outsourcing, contracting and customer focus; and (3) the relevance of performance measurement and accountability processes to the institution's performance plans as a requirement of RGB. The Diocese operates GP systems, has a formal individual performance appraisal or measurement system and performance measurement program, which links the assessment of employees' training needs to the results of their respective performance appraisals. However, there was widespread doubt as to the fairness of the appraisal system, but that the RLP, by being tied to a well-established appraisal system, had undermined its fundamental objectives.

Key words : Measure – performance - remuneration based on performance – EAR - Byumba

I. INTRODUCTION

La philosophie du NMP est d'inculquer une discipline managériale et une culture d'orientation vers la performance au sein des organisations des Services Privés (OSP) en vue de minimiser le coût de la qualité du service et d'augmenter le degré de responsabilité grâce à des stratégies de motivation. L'utilisation d'une approche managériale « orientée vers les résultats » est une thérapie universelle pour les performances inadéquates « évidentes » des institutions religieuses (ibid.). C'est dans cet esprit que la théorie de la gestion de la performance (GP) est devenue aujourd'hui l'un des piliers centraux de la GRH.

Cependant, bien que la réalité soit quelque peu différente, l'impression a été créée que les pratiques de la NGP font partie intégrante de la mondialisation et ont été mises en œuvre en gros dans les pays développés ainsi que les pays en développement. Bien que les problèmes de compatibilité soient primordiaux, l'activité de recherche actuelle sur ce sujet a accordé moins d'attention au « nouveau rôle de la théorie de la motivation et à son applicabilité dans les institutions de services privés à l'époque de la NGP.

Problématique

Bien que des dispositifs de motivation tels que les systèmes de rémunération liés à la performance (RLP) et GP aient été introduits, cette « révolution managériale tranquille » a créé des tensions entre ceux qui les gèrent et sont de plus en plus payés et

ceux qui sont gérés en leur sein, en particulier les professionnels.

Plusieurs chercheurs et praticiens ont noté qu'il existe une tension croissante au sein de la littérature sur la gestion des ressources humaines (GRH) concernant les programmes et les processus actuellement utilisés pour récompenser les individus. Cependant, il apparaît que bon nombre des initiatives de motivation poursuivies ne représentent rien de plus qu'un « remaniement de la meute » plutôt qu'une stratégie intégrée et innovante qui pourrait être considérée comme faisant partie d'une approche stratégique distinctive de GP.

Objectifs

Objectif spécifique

Mesurer la performance et la rémunération liée à la performance (RLP) dans l'EAR, Diocèse de Byumba

Objectifs spécifiques

- ✓ Mesurer la performance dans l'EAR, Diocèse de Byumba
- ✓ Montrer les indicateurs de la performance;
- ✓ Analyser le retour de l'information et le rattachement de la rémunération liée à la performance ;
- ✓ Comprendre le rendement au sein de l'EAR, Diocèse de Byumba.

Hypothèses

Hypothèse 1 : La performance dans l'EAR, Diocèse de Byumba serait mesurée régulièrement et serait appréciable

Hypothèse 2 : Les indicateurs de la performance sont palpables

Hypothèse 3 : Le retour de l'information et le rattachement de la rémunération liée à la performance seraient bien organisés

Hypothèse 4 : Le rendement de la mesure de la performance et de RLP serait positif au sein de l'EAR, Diocèse de Byumba

II. MATÉRIEL ET MÉTHODES

II.1 Milieu et période de l'étude

Cette recherche s'est déroulée dans l'EAR, Diocèse de Byumba pour une période allant du 9 Janvier 2020 au 31 Décembre 2023. Il est situé au Nord-Est du pays. Il opère dans tout le District administratif de GICUMBI, la partie des Districts BURERA et RULINDO de la Province du Nord ainsi que la partie des Districts GATSIBO et NYAGATARE de la Province de l'Est, selon les limites administratives tracées avec l'année 2005. Son siège social se trouve dans le District de Gicumbi, Secteur de Byumba.

II.2 Matériel

Technique documentaire

Cette technique consiste à faire une fouille systématique des ouvrages et d'autres documents en rapport avec le domaine de la recherche. Par elle, nous avons rassemblé et consulté des divers ouvrages, documents scientifiques, rapports administratifs et d'autres revues en rapport avec notre sujet de recherche.

Technique d'observation

Cette technique nous a été utile car elle a été surtout utilisée en observant les différentes dimensions d'exécution des tâches, à partir du décideur jusqu'au dernier exécutant. Cette technique nous a donc permis de comprendre les modes de fonctionnement de l'EAR Diocèse de Byumba, le niveau organique mais aussi les difficultés auxquelles fait face cette institution. Nous avons utilisé l'observation directe et l'observation participative.

Technique du questionnaire

Pour recueillir les informations sur terrain, nous avons élaboré un questionnaire qui a été administré aux individus de notre échantillon préalablement tiré auprès du personnel de l'EAR Diocèse de Byumba. Ce questionnaire contenait des questions ouvertes, fermées et semi fermées.

Les questions suivantes ont fourni à l'étude des orientations essentielles au cours du processus de collecte de données :

De quelle capacité organisationnelle l'EAR Diocèse de Byumba a-t-elle besoin pour entreprendre une orientation stratégique en vue d'apporter un changement culturel organisationnel interne proportionné à la gestion des performances et aux programmes RLP ?

Quelles conditions sont-elles en place dans le système de l'EAR Diocèse de Byumba pour soutenir la mise en œuvre efficace de la RLP compte tenu de la nature qualitative de la performance dans son service ?

Quel est le degré d'adéquation des processus de mesure du rendement et de responsabilisation dans le système de l'EAR Diocèse de Byumba ? Dans quelle mesure les RBI sont-ils acceptables dans ces programmes ?

Quelles caractéristiques constituent un système d'incitation au rendement réussi pour les chefs de services dans l'EAR Diocèse de Byumba ?

Quelles leçons les institutions religieuses peuvent-elles tirer de l'exploitation de programmes d'incitation basés sur la performance dans le cadre d'un modèle de gestion de la performance ?

Personne de ressource

Une enquête par questionnaire a été menée auprès de 76 employés du diocèse EAR Byumba

L'échantillon cible se composait de trois sous-échantillons, tirés comme suit :

Un échantillon aléatoire stratifié de 26 membres du clergé et laïcs auxquels le questionnaire de la série I a été distribués au Siège du Diocèse ;

Un échantillon aléatoire stratifié de 34 du clergé et laïc à qui l'enquête de la série II du questionnaire a été distribués dans différentes paroisses

Ensuite, un échantillon aléatoire de 16 membres du haut clergé (Archidiacres et Pasteurs Principaux).

II.3 Méthodes

Variables

Trois variables principales ont été dérivées de l'hypothèse de l'étude consistant en : (i) la capacité organisationnelle, (ii) la mesure de la performance et la responsabilisation, et (iii) la perception de l'équité des parties prenantes. Dans une perspective de GP, ces variables ont été traduites dans un guide thématique ouvert à partir duquel des questions fermées ont été générées sous forme de questionnaires. Ensuite, ces questions ont été étiquetées numériquement pour répondre aux exigences du programme informatique SPSS.

L'échantillon de l'enquête

Pour atteindre les objectifs de notre travail, nous avons fait recours à un échantillon de 76 personnes parmi les 352 travailleurs de l'E.A.R.- D/BY. Pour bien déterminer la couverture de l'univers d'enquête, nous avons utilisé la formule de détermination de l'échantillon d'Alain BOUCHARD, qui stipule que : « Quand l'univers de la population est supérieur à un million de personnes, on fait correspondre un échantillon de quatre-vingt-seize (96) personnes, tout en reconnaissant un marge d'erreur de 10%. Lors que la population cible est connue et est inférieure à un million de personnes, l'on utilise une formule

appropriée pour la taille de l'échantillon corrigé. »

Formule est la suivante :

$$nc = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Où nc : la taille de l'échantillon corrigé ;

n : la taille de l'échantillon pour une population supérieur à un million de

Personnes, Considérée comme infinie, qui est égale à 96 individus ;

N : la taille de la population mère, c'est-à-dire l'univers d'enquête, qui est égal à 352 personnes pour notre cas.

En appliquant cette formule, nous sommes arrivés aux résultats suivant :

$$nc = \frac{96}{1 + \frac{96}{352}}$$

$$= \frac{96}{1,2727272727}$$

$$= 75.475.42 \approx 76$$

Collecte de données

La recherche a utilisé une combinaison de techniques qualitatives et quantitatives dans la collecte et l'analyse des données, respectivement. Les cadres supérieurs et les pasteurs responsables de la GRH ont été consultés et interrogés sur leur perception des questions discutables et controversées entourant le problème de recherche. Pour compléter les quatre principales études de cas sélectionnées, l'enquête a été réalisée à l'aide de deux séries de questionnaires complémentaires.

La première version du questionnaire a été conçue pour obtenir les données nécessaires pour aborder les problèmes de capacité et la pratique des principes de gestion du rendement en général.

Ceux-ci comprenaient entre autres, des entretiens semi-structurés, des observations, des discussions avec des personnalités bien informées et des documents de sources.

L'objectif principal des études de cas était d'obtenir une compréhension approfondie des controverses entourant l'introduction et la mise en œuvre de systèmes d'incitations et de récompenses basés sur la performance, qui sont discutés dans la littérature sur la GRH. En revanche, les questionnaires de l'enquête visaient à obtenir une image plus large de trois ensembles de problèmes identifiés comme variables dans l'hypothèse de cette étude. Premièrement, il s'agissait d'enquêter sur la variable de capacité organisationnelle du Diocèse pour mettre en œuvre les pratiques de GP. Deuxièmement, il s'agissait d'examiner le degré de qualité d'ajustement ou l'objectivité du processus de mesure des performances et de la responsabilité dans le système du Diocèse

parrapport à la mise en œuvre des RBI et des systèmes de récompense.

Technique d'interview

Cette technique a consisté en des entretiens au cours desquels nous avons interrogé des personnes qui constituent notre échantillon à savoir le personnel de l'EAR Diocèse de Byumba afin de prélever leurs points de vue, les remarques et les commentaires en ce qui concerne le rôle de la motivation des ressources humaines sur la performance de l'E.A.R. Diocèse de Byumba sur la performance de ces dernières.

Illustration des résultats

Les résultats sont illustrés sous forme narrative et de tableaux

III. RESULTATS :

III.1 Mesure de la performance

➤ La portée des mesures de performance

L'utilisation de mesures de performance a augmenté dans une gamme de dimensions. Les mesures de performance financière, y compris les données budgétaires et autres et les mesures de performance non financières sont calculées et utilisées dans le processus de gestion pour améliorer la performance des individus et du Diocèse

➤ Facteurs affectant l'utilisation des mesures de performance

Le premier facteur est une responsabilisation accrue envers les parties prenantes de l'environnement et des processus (comme discuté au chapitre trois), y compris à la fois le Diocèse et ses paroisses. Le manque de responsabilité, qui était endémique dans le Diocèse, n'est plus la norme. Le nouvel accent mis sur la responsabilisation est soutenu par l'utilisation de mesures du rendement.

Le deuxième facteur est du point de vue du contrôle interne ou de gestion. Les cadres et les gestionnaires apprécient la valeur implicite des mesures de performance dans l'amélioration de la performance.

➤ Contrats de travail et de performance

Un système de GP pour être efficace doit avoir un accord de performance (contrat) avec des déclarations détaillées des responsabilités et un système de mesure de la performance. Cela garantit aux parties prenantes la performance et permet aux employés de se sentir valorisés et engagés dans ce qu'ils font dans une organisation.

Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Occupé	1	1.3	1.3
N'est pas applicable	1	1.3	1.3
Non	19	25.0	25.0

Oui	55	71.2	71.2
Total	76	100.0	100.0

Plus de 71% acceptent L'EAR Diocèse de Byumba dispose-t-elle d'un système formel d'évaluation ou de mesure des performances individuelles

➤ **Récompenses et sanctions dans la mesure de la performance**

Il existe des récompenses pour la réalisation des objectifs de performance qui ne sont pas nécessairement sous forme de paiements en espèces. La plupart des employés se sont dits préoccupés par la rémunération au rendement dans tous les cas, faisant valoir que cette forme d'incitation est extrinsèque et source de division.

III.2 Indicateurs de performance

Chaque année, la commission d'audit établit une liste d'indicateurs pour mesurer la performance des employés de l'EAR Diocèse de Byumba

➤ **Indicateurs financiers et non financiers**

Un indicateur de performance financière en termes de données comptables ou budgétaires joue un rôle essentiel dans le processus de mesure de la performance des organisations. La même tendance peut être observée dans le système de l'EAR Diocèse de Byumba.

Les indicateurs non financiers sont également couramment utilisés dans de tels environnements d'institutions privées.

➤ **Indicateurs d'innovation et de formation**

Dans l'EAR Diocèse de Byumba, l'étude a observé que les divers changements de gestion en cours nécessitent de nouvelles perspectives organisationnelles, de nouveaux

processus et une nouvelle culture dans l'ensemble du Diocèse.

Cependant, sur le terrain, la réalité est qu'une faible proportion (23.8%) des 76 personnes interrogées dans cette recherche se concentre sur l'innovation comme un indicateur clé de performance.

Alors que l'innovation et la formation produisent dans tous les secteurs d'activités, ils ne sont pas formellement mesurés dans la majorité des paroisses. L'importance de l'innovation et de la formation pour l'EAR Diocèse de Byumba réside dans la mise en œuvre ultérieure de meilleurs processus et services. De meilleurs processus conduiront à plus de flexibilité, à une qualité améliorée et à une efficacité et une efficience améliorées

III.3 Retour de l'information et rattachement à RLP

Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Trop occupé pour répondre	1	1.3	1.3
Tout à fait d'accord	19	25	25
D'accord	41	53.9	53.9
Pas d'avis	12	15.7	15.7
Désaccord	1	1.3	1.3
Fortement désaccord	1	1.3	1.3
Pas applicable	1	1.3	100.0
Total	76	100.0	

Plus de la moitié soit 53.9% estime que Le retour d'information et d'anticipation sont les aspects les plus importants d'un système de mesure de la performance dans l'EAR Diocèse de Byumba

Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Trop occupé pour	1	1.3	1.3

répondre			
Tout à fait d'accord	20	26.3	26.3
D'accord	38	50	50
Pas d'avis	3	3.9	3.9
Désaccord	10	13.1	13.1
Pas applicable	4	5.2	5.2
Total	76	100.0	

La moitié estime que Le processus de rattachement de la rémunération à la performance est ambigu et très subjectif

Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Trop occupé pour répondre	1	1.3	1.3
Tout à fait d'accord	21	27.6	27.6
D'Accord	35	46.0	46.0
Pas d'avis	15	19.7	19.7
Désaccord	1	1.3	1.3
Pas applicable	3	3.9	3.9
Total	76	100.0	

Plus de 70% (73.6%) de nos enquêtés estiment qu'un certain nombre de mécanismes sont possibles pour surmonter les difficultés de mesure de la performance managériale dans l'EAR Diocèse de Byumba

III.4 Rendement au sein de l'EAR, Diocèse de Byumba

La mesure de la performance favorise la responsabilisation envers les parties prenantes, en particulier l'EAR Diocèse de Byumba où la nature de la participation est homogène.

La performance des personnes et des programmes est maintenant mesurée. Bien que l'accent soit mis sur les mesures

financières et budgétaires pour la responsabilité financière, l'utilisation de mesures non financières pour déterminer la responsabilité des résultats augmente grâce aux indicateurs de performance de la meilleure valeur. Le service à la clientèle et la qualité sont deux des domaines dans lesquels des mesures de performance non financières sont développées rapidement.

L'évaluation du rendement est informelle, aucune évaluation écrite n'est requise et il existe une large part de discrétion de la direction dans l'attribution des primes de rémunération au rendement. L'étude a également observé que les systèmes d'évaluation des performances basés sur la gestion par objectifs sont de plus en plus répandus, bien qu'il existe des variations pratiques dans l'approche.

Les autorités éprouvent constamment des difficultés à élaborer et à utiliser des mesures de performance à des fins de responsabilisation. Cependant, les facteurs qui ont motivé les paroisses à continuer à les adopter sont tels que :

- (a) La responsabilisation accrue des gestionnaires envers les parties prenantes de l'Eglise
- (b) La reconnaissance par les gestionnaires de la valeur implicite des mesures de performance dans l'amélioration de la performance et de la responsabilisation.
- (c) La pertinence des processus de mesure du rendement et de responsabilisation par rapport aux plans de rendement en tant qu'exigence du RGB.

IV. DISCUSSION

Bien que de manière superficielle, les preuves recueillies suggèrent que de nombreuses autorités dans cette étude utilisent l'approche du tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton pour développer des indicateurs de performance pour mesurer la performance.

➤ **Dimensions de focalisation financière**

Les données budgétaires jouent un rôle essentiel dans le processus de mesure de la performance des organisations. Bien que certaines autorités utilisent les données budgétaires de manière constructive pour mesurer les performances, le type de rapports budgétaires préparés ne sont pas suffisamment informatifs pour permettre une mesure objective des performances pour les processus de responsabilisation à long terme.

➤ **La formation et le changement**

La formation est également nécessaire pour remplacer le capital intellectuel, à la suite d'importantes réductions d'effectifs subies par toutes les paroisses en raison des changements mandatés du RGB. Les institutions privées ont acquis l'expertise nécessaire pour préparer les appels d'offres et les offres de sous-traitance.

L'EAR Diocèse de Byumba a mis en œuvre un programme intégré de formation et de changement à l'échelle de l'organisation, mis en œuvre par le biais de groupes de discussion et d'ateliers. Les questions discutées et résolues dans ces groupes de discussion incluent la future structure du Diocèse, comment être compétitif, faire grandir les gens dans leur travail et contribuer au processus de planification. Les

besoins de formation spécifiques sont abordés, tout comme l'incitation des gestionnaires et du personnel à remettre en cause le statu quo. Ce programme est lié au plan du Diocèse, il est donc porté par des enjeux stratégiques. Dans d'autres cas, le changement et l'apprentissage ont été observés comme étant ponctuels et sans rapport avec la stratégie adoptée.

➤ **Responsabilisation et la formation**

Dans cette étude, la responsabilisation est considérée par les répondants comme un changement essentiel pour promouvoir l'amélioration et la formation: « plus les gens sont impliqués dans la prise de décision, plus ils s'engagent à participer à la future tâche de résolution de problèmes ». Cependant, certaines paroisses ont eu des résultats mitigés, avec des structures de pouvoir hiérarchiques toujours présentes dans des équipes prétendument habilitées. Bien que la responsabilisation soit considérée comme essentielle, obtenir l'engagement du personnel peut être problématique. Le personnel peut ne pas croire qu'il est vraiment responsabilisé: « les gestionnaires pensent qu'ils permettent les gens à changer les processus, mais ils ne mesurent pas cela et ne savent pas ». Le thème du manque d'informations sur les performances a de nouveau été soulevé et est considéré comme un obstacle à la pleine responsabilisation.

➤ **Changement culturel et amélioration continue**

Les personnes interrogées ont souvent indiqué que le changement culturel est un précurseur de l'amélioration continue et que les programmes de changement culturel sont nécessaires.

Plusieurs menaient des enquêtes sur l'attitude du personnel, une sur une base semestrielle pour cartographier les changements d'attitude. Dans différents domaines de l'organisation, les cultures fondées sur des règles et consensuelles sont toutes présentes. Bien qu'un programme de changement pour le personnel ait été suggéré par les gestionnaires, son financement s'est vu refuser.

Le changement culturel doit varier au sein du Diocèse. Un changement culturel important s'est produit dans les groupes de fournisseurs, qui travaillent maintenant dans un paradigme commercial, en concurrence et avec des affaires pour le droit de conserver leur emploi. Ces groupes sont soumis à une mesure de performance, évalués par rapport à des appels d'offres externes dans le processus d'appel d'offres initial, et par la suite mesurés de manière continue pour déterminer les bénéfices qui pourraient revenir aux employés.

Il a été noté que dans les paroisses il y a une faible présence syndicale, les programmes de récompenses de performance (qui peuvent aider au changement culturel) sont difficiles à mettre en œuvre pour n'importe quel groupe. Au cours des entretiens, les syndicats ont été décrits comme luttant contre l'innovation, étant coupés de la réalité et n'ajoutant pas de valeur.

Les paroisses qui avaient connu une présence syndicale réduite ont signalé une flexibilité et une innovation accrues.

V. CONCLUSION ET APPORT SCIENTIFIQUE

CONCLUSION

L'utilisation de mesures de performance a augmenté dans une gamme de dimensions. Les mesures de performance financière, y compris les données budgétaires et autres et les mesures de performance non financières sont calculées et utilisées dans le processus de gestion pour améliorer la performance des individus et du Diocèse.

Un indicateur de performance financière en termes de données comptables ou budgétaires joue un rôle essentiel dans le processus de mesure de la performance des organisations. La même tendance peut être observée dans le système de l'EAR Diocèse de Byumba.

Les indicateurs non financiers sont également couramment utilisés dans de tels environnements d'institutions privées.

Dans l'EAR Diocèse de Byumba, l'étude a observé que les divers changements de gestion en cours nécessitent de nouvelles perspectives organisationnelles, de nouveaux processus et une nouvelle culture dans l'ensemble du Diocèse.

Plus de 53% estiment que le retour de l'information et l'anticipation sont des aspects importants de mesure de la performance.

La moitié estime que Le processus de rattachement de la rémunération à la performance est ambigu et très subjectif.

Plus de 70% (73.6%) de nos enquêtés estiment qu'un certain nombre de mécanismes sont possibles pour surmonter les difficultés de mesure de la performance managériale dans l'EAR Diocèse de Byumba.

La mesure de la performance favorise la responsabilisation envers les parties prenantes, en particulier l'EAR Diocèse de Byumba où la nature de la participation est homogène.

APPORT (CONTRIBUTION SCIENTIFIQUE)

En tant que contribution à la connaissance, cette étude soutient que l'évolution actuelle vers le « contractualisme » offre une troisième alternative que nous pouvons appeler le modèle de « mise en œuvre du changement organisationnel ». Des mécanismes d'analyse et de cadre opérationnel suffisants doivent être mis en place si les agences ne veulent pas « réinventer la roue » ou commettre les mêmes erreurs que d'autres qui ont essayé ces méthodes avant elles. Le modèle choisi doit être aligné avec, entre autres : les objectifs d'une politique de réforme ; les différences entre les missions et les « identités professionnelles » des agences impliquées ; les valeurs, les cultures et les capacités organisationnelles individuelles ; les perceptions d'équité des parties prenantes ; et le cadre juridique sous-jacent.

Par conséquent, une contribution importante à la connaissance qui découle des travaux de cette étude est qu'il est nécessaire de développer une stratégie de gestion du changement en utilisant une approche équilibrée, progressive et d'apprentissage avec les trois modèles de gestion en perspective. Les dispositifs de motivationnels que le schéma RLP doivent être adoptés avec vigilance car, comme l'a démontré cette étude, ils ne peuvent pas transformer une gestion inefficace en une gestion efficace. Plus important encore, ces programmes doivent être considérés comme des outils de gestion de niveau secondaire plutôt que primaire et ne doivent pas être entièrement invoqués pour susciter l'attitude de « culture de la réussite » au sein d'une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

1. **ARMSTRONG, M et MURLIS, H 1991 et 1994.** Gestion des récompenses - Un manuel de stratégie et de pratique de rémunération. Londres : Kogan Page Ltd
2. **SWANSON, RA et HOLTON, EF 1999.** Résultats : Comment évaluer la performance, l'apprentissage et les perceptions dans les organisations. Berrett : Éditions Koehler.
3. **ARMSTRONG, M. et BARON, A., 1995.** Gestion de la performance : l'état des nouvelles réalités. Service mutuel de livres et de périodiques, Ltd.
4. **WILSON, PF & Pearson, RD, 1995.** Évaluations basées sur les performances : outils d'auto-évaluation externes, internes et pour la gestion de la qualité de la qualité. Wilsconsin, États-Unis : ASQC.
5. **WRIGHT, V. 1991.** « Rémunération liée à la performance ». Dans Neale, F. (éd.). Le manuel de gestion de la performance. Londres : IGP.
6. **YOUNDT, M., SNELL, SA, DEAN, JW ET LEPAK, DP 1996.** « Gestion des ressources humaines, stratégie de fabrication et performance de l'entreprise », Academy of Management Journal, 39(4), 836–66.
7. **ZECKHAUSER, RJ ET HORN, M. 1989.** « Le contrôle et la performance des entreprises d'État », dans MacAvoy, P. et al. (eds) Privatisation et entreprise d'État. Leçons des États-Unis, du Grand Rwanda et du Canada. Boston : Kluwer.