

Chapitre 4

Gérer les performances des agents publics dans les administrations centrales*

* Ce chapitre étudie les questions de personnel pour une partie restreinte mais capitale du secteur public. Pour les catégories d'agents pour lesquelles on dispose de données, le terme « administration » désigne la partie du secteur public chargée de l'administration publique (consistant pour l'essentiel à élaborer les politiques publiques et à réguler, ce qui exclut, entre autres, les enseignants et les médecins), de la défense et de la sécurité sociale obligatoire. Pour répondre aux questions de l'Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans l'administration publique, les pays ont utilisé leur propre définition de la fonction publique centrale, qui est parfois plus large que celle indiquée ici pour le terme « administration ». Cependant, les réponses couvrent toujours « l'administration » telle que définie ici.

Pourquoi la performance importe-t-elle tant?

L'État joue un rôle plus important qu'il y a cinquante ans dans les sociétés et économies des pays de l'OCDE. Une plus grande part du produit national est consacrée à la consommation publique, aux investissements publics et aux transferts publics en faveur des ménages, et les administrations publiques doivent remplir des missions toujours plus complexes. Les attentes des citoyens en matière de qualité des services et d'emploi des recettes fiscales ont augmenté. Ils sont mieux informés et les lois et politiques sur la liberté d'information leur ont facilité l'accès à l'information et accru leurs attentes en matière de transparence de l'État. C'est pourquoi les gouvernements se préoccupent davantage de la performance, de l'efficience et de l'efficacité de l'administration publique.

Ces vingt dernières années, de nouvelles idées et initiatives ont vu le jour en matière de gestion publique dans les pays de l'OCDE. Le thème dominant a été la performance des organisations et les pays de l'OCDE s'emploient à mettre en place une gestion appropriée de la performance, notamment des indicateurs de performance et une budgétisation axée sur les performances. Ils prennent aussi actuellement des mesures pour renforcer les moyens d'encourager de meilleurs résultats.

Beaucoup de pays ont en outre constaté que les modes traditionnels de gestion uniforme et statutaire du personnel ne sont plus adaptés. Ils ont introduit des éléments axés sur la performance et une certaine délégation des responsabilités dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le profond changement culturel qui en découle est source de nouvelles difficultés. Il faut aussi disposer de nouvelles compétences managériales au niveau opérationnel et de dispositifs et structures de soutien adaptés pour aider les salariés à améliorer leur performance.

L'adaptation parallèle de la gestion des ressources humaines étant une condition préalable à la gestion de la performance, elle constitue donc un élément essentiel de l'action publique visant à utiliser les deniers publics de façon plus rationnelle et à mieux servir les citoyens.

Qu'entend-on par « performance »?

Dans les textes économiques, le terme « performance » est souvent défini comme étant l'aptitude d'une organisation à se procurer des ressources à un

coût raisonnable et à les utiliser avec efficacité (relation entrées/sorties) et avec efficacité (relation résultats/sorties) pour atteindre les objectifs de production et de résultats. Dans les organisations publiques, il s'agit cependant d'un concept plus multidimensionnel qui recouvre non seulement ce qui est produit, mais aussi les modalités de production. Ainsi, en matière d'exercice de l'autorité publique, ce concept s'étend aussi au respect des procédures établies et à l'application correcte des lois et réglementations. Dans le domaine de l'offre de services publics, il englobe en plus l'accès aux services et la gestion adaptée des relations avec les citoyens.

Au niveau de l'individu, la performance n'est pas une simple question d'équipes et d'individus faisant ce qu'il faut comme il faut. Elle concerne aussi la façon dont l'individu se comporte dans son milieu professionnel et la mesure dans laquelle il contribue au bon fonctionnement du lieu de travail et à celui de l'organisation.

Qu'entend-on par gestion des performances?

On peut distinguer les quatre niveaux suivants dans la gestion des performances :

- Au niveau le plus élevé, la gestion des performances est intégrée dans la stratégie opérationnelle à long terme de l'organisation et est axée sur l'impact, l'utilisation des ressources et l'amélioration du service public.
- Au niveau stratégique, la gestion des performances est centrée sur les résultats, comme le volume et la valeur des services assurés, une meilleure intégration, et la satisfaction du personnel et des usagers.
- Au niveau des programmes, la gestion des performances est axée sur les résultats attendus des programmes et sur les réalisations.
- Au niveau opérationnel, la gestion des performances couvre la qualité des processus, les prestations de services et les produits, mais aussi les individus ou les groupes d'individus dont on attend qu'ils obtiennent ces résultats.

La gestion des performances organisationnelles a nécessité une réorientation générale, la gouvernance par les règles uniquement cédant la place à une réforme des processus budgétaires, la focalisation sur les résultats, la définition d'objectifs et de cibles, l'évaluation des résultats et la responsabilisation. Elle a aussi nécessité la mise en place d'une gestion systématique de la qualité au niveau opérationnel.

La gestion des performances au niveau individuel peut être décrite comme un processus devant permettre de s'assurer que les salariés comprennent ce que l'on attend d'eux, d'évaluer leurs performances, de leur fournir un retour d'informations et de les aider à mieux faire. Elle est liée, et parfois associée, à des mesures qui encouragent une amélioration continue.

Elle doit donc prendre en compte à la fois les procédés et les résultats et être axée sur le processus d'apprentissage.

La finalité ultime de la gestion des performances est de permettre aux cadres opérationnels de s'employer en collaboration avec leurs équipes à concilier les besoins, intérêts et ambitions professionnels de chacun avec les besoins opérationnels de l'organisation. L'accent doit être mis sur le futur, sur ce que l'employé doit être capable de faire et sur les moyens pour lui de mieux faire. En outre, une gestion efficace récompensera les bonnes performances et traitera les mauvaises de la manière appropriée. Elle identifiera les besoins de formation ou de perfectionnement et détectera et supprimera les autres obstacles à une bonne performance.

La gestion des performances des salariés n'est pas une activité isolée dans les organisations modernes. La bonne performance d'une organisation dépend de la contribution des activités à tous les niveaux – depuis la direction générale et la formulation des stratégies jusqu'à l'exécution efficace des opérations. Elle fait partie d'un cycle de gestion en vertu duquel des objectifs de performance des programmes sont fixés, les moyens sont donnés aux dirigeants et managers de les atteindre, les résultats effectivement obtenus sont mesurés et rendus publics et les informations s'y rapportant sont intégrées dans les décisions relatives au financement, à la conception, aux récompenses et aux sanctions.

Comment élaborer un système de gestion des performances?

Un système de gestion des performances est le processus systématique par lequel une organisation fait participer ses salariés, individuellement et collectivement, à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle dans la réalisation de la mission et des objectifs de cette organisation. Il doit comprendre les éléments nécessaires pour :

- planifier le travail et définir les attentes ;
- suivre et évaluer constamment les performances ;
- mettre en place les moyens nécessaires à la réalisation des performances ;
- mesurer périodiquement les performances de façon adaptée ;
- récompenser les bonnes performances.

Les systèmes de gestion de performances doivent concilier la gestion du personnel aux objectifs et stratégies des institutions. Pour que ces systèmes soient efficaces, il faut que ces objectifs et stratégies soient clairement définis et expliqués aux salariés. Il faut également que l'encadrement opérationnel soit suffisamment compétent et habilité à gérer les équipes de manière appropriée. Il existe donc une étroite relation entre, d'une part, la gestion des performances et, de l'autre, le perfectionnement des managers et la

Encadré 4.1. Introduction à la gestion des performances : le cas de l'Irlande

L'Irlande utilise l'expression « gestion et développement des performances » (*Performance Management and Development*) pour décrire de façon générale comment la performance professionnelle, la carrière et les besoins en formation d'un individu sont gérés. La gestion et le développement des compétences sont considérées comme un processus de création d'une vue commune sur ce qui doit être réalisé et sur la façon de le réaliser, et en tant qu'approche de la gestion et du perfectionnement des individus qui augmente la probabilité d'atteindre les objectifs.

L'Initiative de gestion stratégique (*Strategic Management Initiative, SMI*), lancée en 1994, a identifié six domaines de réforme prioritaires : assurer aux clients un service de qualité ; simplifier les formalités administratives ; déléguer les compétences et responsabiliser ; adopter une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines ; rationaliser l'emploi des deniers publics et faciliter le changement grâce aux technologies de l'information. Le rapport de 1996 intitulé « *Delivering Better Government* » considère que la gestion des performances est la clé de l'amélioration de l'offre de services dans la fonction publique irlandaise, affirmant notamment la nécessité de réformer en profondeur les structures et processus actuels de gestion des ressources humaines et déclarant que « la création d'une fonction publique axée sur les résultats, appliquant les priorités gouvernementales et mettant l'accent sur la qualité du service n'est pas possible en l'état actuel des structures du personnel ».

Les ministères et offices irlandais rédigent les déclarations de stratégie (*statements of strategy*) qui énoncent les buts et objectifs de haut niveau qu'ils souhaitent atteindre. Ils s'engagent ensuite dans un processus de planification des activités (*business planning process*), qui permet de traduire ces objectifs de haut niveau en objectifs pour les divisions et qui est assorti, le cas échéant, des indicateurs ou mesures quantitatifs et/ou qualitatifs de la performance.

Ils peuvent ainsi raccorder leurs objectifs et stratégies aux emplois et tâches exercés par leur personnel, individuellement ou collectivement, et adapter le cadre général de la gestion et du développement des performances aux besoins économiques de leur organisation ainsi que l'utiliser pour avoir avec chacun de leurs salariés un dialogue structuré sur la performance et le perfectionnement. Dans ce cadre, le *Centre for Management and Organisation Development (CMOD)* de l'Irlande a en outre établi une liste des compétences mettant en avance les compétences comportementales.

délégation des fonctions de la gestion des ressources humaines, y compris de la fixation des rémunérations.

Les évaluations sont au cœur des systèmes de gestion des performances. Le terme « évaluation des performances » désigne une méthodologie et un ensemble de procédures permettant de noter les performances professionnelles des individus, en fonction de normes et de critères appliqués de la même façon à une ou plusieurs organisations. Une forme innovante d'évaluation est celle de l'évaluation à 360 degrés, selon laquelle les évaluations sont réalisées non seulement par les supérieurs mais aussi par les pairs et par les subordonnés.

Créer un système d'évaluation ne suffit pas à améliorer les performances, même si un tel système fournit effectivement des informations permettant d'améliorer la prise de décisions. Beaucoup de pays ont accompagné l'introduction de la gestion des performances d'une délégation des responsabilités dans les ministères et aux agences, l'idée sous-jacente étant que les managers ont besoin d'une plus grande liberté dans l'emploi des ressources pour pouvoir obtenir des résultats. Lorsque les objectifs de performance sont ajoutés au système traditionnel, sans délégation de responsabilités, ils deviennent un niveau de contrôle supplémentaire dans un système déjà surchargé et réduisent encore davantage la marge de manœuvre de l'encadrement.

À quoi les récompenses servent-elles?

Dans une organisation efficace, les récompenses sont utilisées de manière appropriée. Cependant, récompenser ne se limite pas à procéder à des ajustements salariaux ou à verser des primes. La plus importante récompense consiste en fait à remercier les salariés, individuellement ou collectivement, de leur performance et à les féliciter de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation. Cela doit être un élément naturel et permanent de la vie courante dans une organisation.

La reconnaissance des bonnes performances peut aussi se matérialiser par des récompenses plus formelles très variées, comme des hausses de salaire, des primes, des jours de congé et d'autres éléments non monétaires. Ces récompenses n'ont pas nécessairement à être individuelles et des récompenses et systèmes de gestion des performances axés sur l'équipe peuvent être mieux adaptés à la culture existante dans les systèmes traditionnels de carrière. Enfin, les perspectives d'évolution de la carrière et l'avancement restent les principaux facteurs d'incitation.

Il y a vingt ans, presque tous les salariés des administrations centrales des pays de l'OCDE se voyaient accorder des augmentations de salaire fondées sur l'ancienneté, indépendamment de leur performance dans leur travail. Ces

dernières décennies, comme il devenait plus urgent d'améliorer les performances du personnel en raison des difficultés économiques et des restrictions budgétaires, des éléments d'une rémunération liée aux performances ont été introduits dans de nombreux pays et parallèlement les responsabilités relatives à la gestion des ressources humaines ont de plus en plus été déléguées.

Une récente enquête de l'OCDE sur le recours à la rémunération liée aux performances dans l'administration (OCDE, 2005b) a mis en lumière l'utilité potentielle de ces systèmes, mais aussi les problèmes rencontrés dans maints pays. L'évaluation des performances est par nature une tâche difficile dans le secteur public en raison de la complexité des objectifs et restrictions et du manque d'indicateurs quantitatifs adaptés. Il y a aussi plusieurs exemples d'échec de l'introduction de systèmes de notation très formalisés et détaillés dans les organisations publiques.

La rémunération liée aux performances aura ou non un effet positif sur le personnel selon que les objectifs individuels et collectifs auront été plus ou moins bien identifiés, selon la mesure dans laquelle ils sont fondés sur les performances et non sur des critères d'emploi et selon le lien plus ou moins évident entre l'objectif/la réalisation et l'individu/l'équipe. Certaines conditions, comme la transparence, l'existence de mécanismes de promotion clairement définis et la confiance dans le personnel de direction et d'encadrement, doivent être réunies préalablement à l'introduction d'une culture axée sur la performance. Les politiques de ce type vont à l'encontre du but recherché lorsque le système de gestion est inadapté et peuvent dans ce cas aggraver les problèmes liés à la confiance et contribuer à la corruption et au clientélisme.

Comment les pays de l'OCDE gèrent-ils les performances des salariés?

Les pays de l'OCDE utilisent différents dispositifs pour évaluer l'efficacité et l'efficacités des programmes et organisations. Par exemple, ils ont recours à des indicateurs de performance, à des études comparatives et à des évaluations, comme l'examen des programmes, à l'évaluation du rapport coût-efficacité, à des études sectorielles ponctuelles et à l'examen des dépenses. La gestion des performances du personnel doit être solidement ancrée dans la gestion des performances globales de l'organisation.

Il n'existe pas de modèle commun aux pays de l'OCDE en matière de gestion des performances au niveau individuel, chaque pays ayant instauré ses propres dispositifs à la lumière de sa situation historique, culturelle et politique. Le tableau 4.1 présente les deux grands courants que l'on peut observer dans plusieurs pays de l'OCDE.

Tableau 4.1. Centralisation et décentralisation des systèmes de gestion des performances dans plusieurs pays de l'OCDE

Centralisation relative sous l'égide d'un organisme central de gestion des ressources humaines	Délégation aux ministères/organismes, avec participation possible des unités locales
Autriche, Belgique, Corée, France, Italie, Japon, Portugal	Allemagne, Australie, Espagne, États-Unis, Finlande, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Source : OCDE (GOV), d'après l'Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans l'administration, 2006.

Les dernières évolutions montrent que la priorité est de plus en plus accordée aux performances et à la réalisation d'objectifs mesurables. Dans certains pays, les objectifs individuels sont étroitement reliés aux objectifs mesurables de l'organisation et l'accent est mis sur la responsabilité individuelle des fonctionnaires dans la réalisation des objectifs et l'obtention des résultats, en particulier pour les hauts fonctionnaires. Dans d'autres, les objectifs individuels incluent ou tiennent compte parfois d'autres aspects du travail également.

Les objectifs individuels peuvent en outre être liés à des objectifs collectifs (équipes) afin de renforcer la coopération. Par exemple, en Finlande et en Espagne, la tendance est à une plus grande formalisation de l'évaluation des performances. En Corée, un accord de performance, qui s'applique au niveau des cadres, comprend un élément d'appréciation de la performance de l'équipe (division). Dans d'autres pays, dont les États-Unis, cette tendance ne s'observe pas : c'est la responsabilité individuelle qui est privilégiée.

Pratiquement tous les pays procèdent à des évaluations formalisées des performances de tous les salariés, ou presque, des principaux services de leur administration. Dans quelques pays, comme l'Espagne, le Luxembourg, les Pays-Bas et la Suède, l'évaluation des performances des fonctionnaires n'est pas obligatoire, alors qu'en Italie seules les performances du personnel d'encadrement sont évaluées. L'évaluation des performances ne concerne généralement pas les salariés occasionnels ou temporaires. C'est le cas en Autriche, en Belgique, en Corée, en France, en Hongrie, en Irlande, au Mexique, en République tchèque et au Royaume-Uni. En revanche, en Allemagne, en Espagne, au Portugal, aux États-Unis et en République slovaque, les salariés occasionnels ou temporaires sont soumis à une évaluation des performances.

Les systèmes d'évaluation des performances utilisent des quotas dans certains ou la plupart des organisations en Allemagne, en Australie, en Corée, en Finlande, au Japon, au Portugal, en Suisse ou au Royaume-Uni, et pour les hauts dirigeants en Belgique. Les quotas ne sont pas appliqués en Autriche, aux États-Unis, en Hongrie, au Mexique, en Nouvelle-Zélande, en Norvège et en République slovaque. La méthode d'évaluation à 360 degrés est utilisée dans une certaine mesure dans la plupart des organisations en Corée et

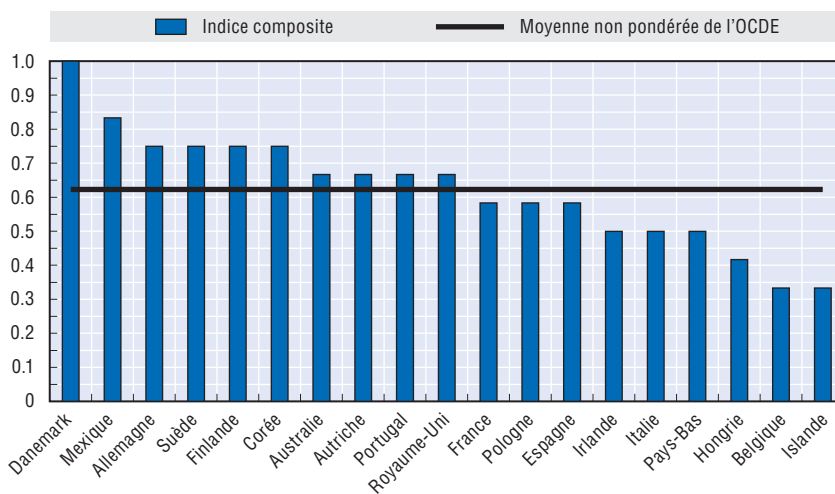
plusieurs ou quelques organisations y ont recours en Allemagne, en Australie, aux États-Unis, en Finlande, en Nouvelle-Zélande, en Norvège, au Royaume-Uni et en Suisse.

Dans des pays comme l'Australie, la Belgique, le Canada, la Corée, les États-Unis, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal et le Royaume-Uni, l'accent est mis davantage sur la gestion des performances des hauts fonctionnaires que sur celles des autres salariés. La rémunération liée aux performances est proportionnellement plus importante pour les hauts fonctionnaires que pour les autres agents publics dans plusieurs pays dont la Corée, les États-Unis, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Norvège et le Royaume-Uni.

Dans l'ensemble, si la rémunération liée aux performances s'est développée dans beaucoup de pays, nombre de pays de l'OCDE ne l'ont néanmoins pas encore instaurée. Les systèmes de gestion des performances par équipes restent encore apparemment peu répandus.

Le graphique 4.1 montre dans quelle mesure l'évaluation des performances des individus et des équipes est considérée comme étant prise en compte dans les décisions les concernant, y compris celles portant sur l'évolution de carrière, la rémunération, l'emploi et le reconduction du contrat de travail.

Graphique 4.1. Indice composite de la prise en compte de l'évaluation des performances dans les décisions de gestion des ressources humaines dans l'emploi public (indice de perception)

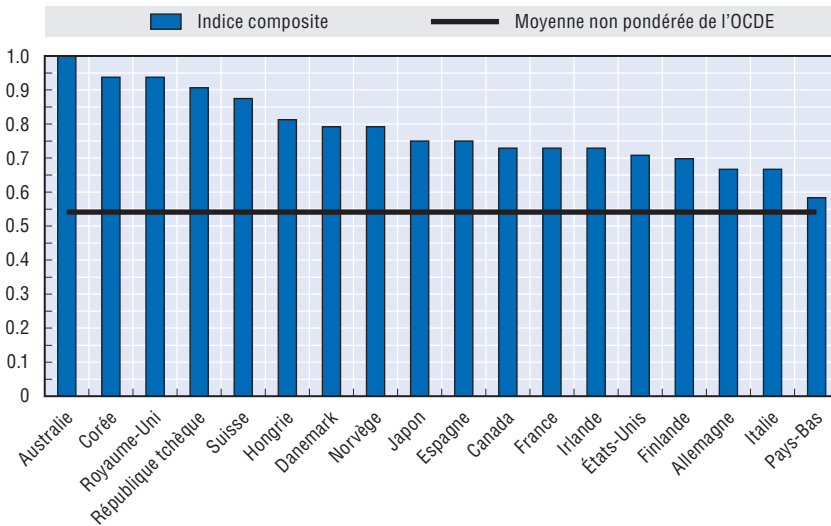


Note : Veuillez consulter l'annexe A pour des informations détaillées sur la méthodologie.

Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans l'administration, OCDE (2006), et estimations de GOV (OCDE) ; les données manquantes ont été remplacées par des estimations moyennes.

Le graphique 4.2 montre le degré d'utilisation de la rémunération liée aux performances, en termes à la fois de catégories d'agents publics auxquels ce système s'applique et de pourcentage maximal du salaire de base qu'il peut représenter.

Graphique 4.2. **Indice composite de l'utilisation de la rémunération liée aux performances dans les pays de l'OCDE ayant déclaré avoir mis en place un tel système**



Note : Veuillez consulter l'annexe A pour des informations détaillées sur la méthodologie. La moyenne pour les pays de l'OCDE comprend les huit pays ayant déclaré ne pas avoir mis en place des systèmes de rémunération liée aux performances.

Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans l'administration, OCDE (2006), et estimations de GOV (OCDE) ; les données manquantes ont été remplacées par des estimations moyennes.

D'autres pays de l'OCDE, comme l'Irlande, les Pays-Bas et les pays scandinaves, ont souligné l'importance d'un dialogue entre les managers et leur personnel sur les questions de performance. Par exemple, en Corée, une révision apportée en 2005 à la réglementation relative à l'évaluation des performances a formalisé l'organisation d'entretiens et la nécessité d'un consensus entre l'encadrement et le personnel tout au long du processus de gestion des performances : depuis la définition des objectifs en début d'année à l'évaluation des performances à la fin de l'année. L'administration coréenne prévoit de renforcer le nouveau système en mettant en place des programmes de formation à l'évaluation des performances, en améliorant les programmes de suivi et de *feed-back* pour la définition des objectifs et l'évaluation des performances, et en encourageant les services de conseil auprès d'autres ministères et organismes.

Quels enseignements pour l'avenir?

Dans la plupart des pays de l'OCDE, la modernisation des administrations publiques passe par une plus grande priorité accordée aux performances. La plupart des pays de l'OCDE ont mis en place des systèmes ou éléments relativement sophistiqués de gestion et d'évaluation des performances des agents. Les enseignements suivants peuvent être tirés de ces réformes :

- Les clés de voûte de toute gestion des performances sont les objectifs stratégiques et les plans d'action de l'organisation. Les objectifs individuels et collectifs doivent en découler. Les salariés doivent savoir et comprendre comment leur performance contribue à la performance globale de l'organisation.
- La gestion des performances doit être fondée sur l'évaluation systématique des performances des salariés. Ces évaluations doivent être transparentes et facilement compréhensibles. Les salariés doivent avoir la possibilité de demander un nouvel examen en cas d'évaluation moins favorable.
- L'orientation vers les performances doit être fondée sur un dialogue entre chaque salarié et son supérieur hiérarchique direct, destiné à établir clairement ce qui est attendu du salarié mais aussi ce que l'organisation peut faire pour que ces objectifs soient réalisables.
- Les bonnes performances doivent être récompensées. Elles doivent être reconnues publiquement et leur reconnaissance doit être un événement courant de la vie quotidienne de l'organisation. Les récompenses monétaires, comme les primes ou les hausses de salaire, peuvent être un complément, mais elles ne doivent pas être trop mises en avant. D'autres types de récompense peuvent également être utilisées et les employés doivent pouvoir faire clairement le lien entre leur carrière, leur avancement et leur performance soutenue. La rémunération liée aux performances ne doit pas être considérée comme une compensation pour les bons éléments en cas de faillite du système de carrière ou d'avancement.
- L'équipe joue parfois un rôle plus important dans la réalisation des objectifs des organisations que ses membres pris individuellement. Les récompenses individuelles doivent au besoin être appréciées au regard des récompenses collectives.
- Les performances non satisfaisantes doivent en outre faire l'objet des mesures correctrices voulues.
- Les procédures d'avancement doivent utiliser les informations générées par les systèmes de gestion et d'évaluation des performances. Il faut s'employer à accéder à des évaluations similaires pour les postulants extérieurs, tout en respectant le droit à la vie privée.

- Dans la fonction publique, les managers doivent être formés en matière de gestion et d'évaluation des performances. Leur aptitude à gérer et à encourager les bonnes performances doit être un élément important lors de leur recrutement et de l'évaluation de leur performance.
- Il faut veiller à ce que la gestion des performances ne nuise pas aux valeurs essentielles et à l'esprit du service public. La qualité, le comportement et l'intégrité sont des éléments importants de la performance, au même titre que la productivité et l'efficacité.

Bibliographie

Department of the Taoiseach (1996), *Delivering Better Government: A Programme of Change for the Irish Civil Service*, Second Report to Government of the Co-ordinating Group of Secretaries, Department of the Taoiseach, Dublin.

Ketelaar, A., N. Manning et E. Turkisch (2007), « Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 5, Paris.

OCDE (2005a), *Moderniser l'État : la route à suivre*, OCDE, Paris.

OCDE (2005b), *La rémunération liée aux performances dans l'administration*, OCDE, Paris.

Schick, Allen (2003), « L'État performant : réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits », *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, vol. 3, n° 2.

United Kingdom Office of Government Commerce (2007), *Performance Management Handbook*, Londres, www.ogc.gov.uk.

United States Office of Personnel Management (2007), *Performance Management*, Washington DC, www.opm.gov.

Table des matières

Introduction	9
Chapitre 1. Effectifs et dépenses salariales : évolutions au cours de la dernière décennie	11
Évolution des effectifs et des coûts : vue d'ensemble	12
Évolution des effectifs et des coûts aux différents niveaux d'administration	16
Notes	19
Bibliographie	19
Chapitre 2. Vers un cadre et des conditions d'emploi dans les administrations centrales plus proches de celles de l'emploi dans le reste de l'économie	21
Pourquoi est-ce important?	22
Quelles sont les conditions d'emploi traditionnelles?	22
Quels sont les moteurs du changement du cadre et des conditions d'emploi?	24
En quoi consistent ces changements de cadre et de conditions d'emploi?	25
Quelle est la situation dans les pays de l'OCDE?	27
Quels sont les enjeux?	32
Quels enseignements pour l'avenir?	33
Notes	34
Bibliographie	34
Chapitre 3. La délégation de la gestion des ressources humaines dans les administrations centrales	37
Pourquoi déléguer?	38
Qu'est-ce qu'une gestion moderne des ressources humaines?	39
Que peut-on déléguer?	40
Comment peut-on gérer la délégation de responsabilités?	41
Quelles responsabilités les pays de l'OCDE ont-ils déléguées?	43
Quels sont les enjeux?	46
Quels enseignements pour l'avenir?	47
Notes	48
Bibliographie	48

Chapitre 4. Gérer les performances des agents publics dans les administrations centrales	49
Pourquoi la performance importe-t-elle tant?	50
Qu'entend-on par « performance »?	50
Qu'entend-on par gestion des performances?	51
Comment élaborer un système de gestion des performances?	52
À quoi les récompenses servent-elles?	54
Comment les pays de l'OCDE gèrent-ils les performances des salariés?	55
Quels enseignements pour l'avenir?	59
Bibliographie	60
Chapitre 5. La délégation et l'individualisation de la rémunération des agents des administrations centrales	61
Pourquoi la détermination des rémunérations est-elle une activité importante de la gestion?	62
Pourquoi déléguer la détermination des rémunérations?	62
Comment les systèmes de rémunération des pays de l'OCDE évoluent-ils?	63
Comment les salaires sont-ils fixés dans les pays de l'OCDE?	65
Dans quelle mesure les salaires sont-ils individualisés?	66
Comment bien gérer la délégation de la détermination des salaires?	68
Quels sont les enjeux?	70
Quels enseignements pour l'avenir?	71
Bibliographie	72
Chapitre 6. L'encadrement supérieur dans les administrations centrales	73
Pourquoi l'encadrement supérieur est-il important?	74
Quelle est sa relation avec le pouvoir politique?	74
Comment la haute fonction publique est-elle organisée?	76
Qui sont les hauts fonctionnaires?	78
Comment la haute fonction publique est-elle gérée?	80
Quels sont les enjeux?	84
Quels enseignements pour l'avenir?	84
Bibliographie	86
Annexe A. Indicateurs composites de la gestion des ressources humaines : construction, pondération et cadre théorique	87
Notes	100
Bibliographie	101

Encadrés

4.1.	Introduction à la gestion des performances : le cas de l'Irlande . . .	53
6.1.	Les hauts fonctionnaires aux Pays-Bas	79

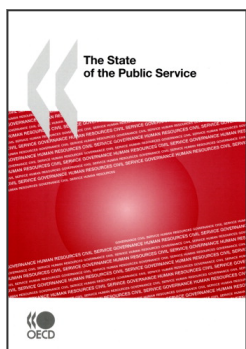
Tableaux

1.1.	Évolution des effectifs de l'emploi dans les administrations publiques au cours de la dernière décennie (en %)	14
2.1.	Évolutions récentes et réformes prévues du cadre général de l'emploi dans plusieurs pays de l'OCDE.	28
2.2.	Différences entre l'emploi statutaire et les règles d'emploi applicables dans le secteur privé	30
3.1.	Réformes récentes ayant accompagné l'attribution d'un rôle plus stratégique à l'organisme central de gestion des ressources humaines	42
4.1.	Centralisation et décentralisation des systèmes de gestion des performances dans plusieurs pays de l'OCDE.	56
5.1.	La rémunération liée aux performances dans plusieurs pays de l'OCDE disposant de dispositifs de ce type	67
6.1.	Exemples de nominations ou de mandats de durée déterminée dans plusieurs pays de l'OCDE	83
A.1.	Délégation des décisions relatives aux effectifs (question 21).	89
A.2.	Délégation des décisions relatives aux niveaux de rémunération (question 24)	90
A.3.	Délégation de la classification des postes, des recrutements et des licenciements (question 27)	90
A.4.	Délégation des conditions d'emploi (question 30)	91

Graphiques

1.1.	Effectifs de l'emploi dans les administrations publiques en pourcentage de la population active (2005).	13
1.2.	L'emploi dans les administrations publiques en pourcentage de la population active en 1995 et en 2005	14
1.3.	L'emploi dans les administrations publiques et les entreprises publiques en pourcentage de la population active (2005).	15
1.4.	Évolution de l'emploi dans les administrations publiques et dans les entreprises publiques en pourcentage de la population active de 1995 à 2005	16
1.5.	Dépenses des administrations publiques consacrées à la production de biens et de services dans le domaine public en pourcentage du PIB, en 1995 et 2005.	17
1.6.	L'emploi dans les administrations publiques par niveau d'administration (2005)	18

1.7.	Évolution des effectifs de l'emploi dans les administrations publiques au niveau national en pourcentage de l'emploi total dans les administrations publiques entre 1995 et 2005	19
2.1.	Pourcentage des salariés soumis aux règles générales d'emploi des fonctionnaires	27
2.2.	Indice composite de l'ouverture du système de gestion des ressources humaines dans l'administration centrale	31
2.3.	Pourcentage des contrats à durée déterminée et à durée indéterminée dans l'emploi public au niveau national/fédéral en 2005 (ou 2004)	32
3.1.	Indice composite de la délégation de la gestion de l'emploi public dans les administrations centrales des pays de l'OCDE	44
4.1.	Indice composite de la prise en compte de l'évaluation des performances dans les décisions de gestion des ressources humaines dans l'emploi public (indice de perception)	57
4.2.	Indice composite de l'utilisation de la rémunération liée aux performances dans les pays de l'OCDE ayant déclaré avoir mis en place un tel système	58
6.1.	Degré d'institutionnalisation des modalités de gestion de l'encadrement supérieur au niveau central	77
6.2.	Représentation des femmes aux postes de direction dans l'administration centrale de plusieurs pays de l'OCDE (2005)	80
A.1.	Indice composite de la délégation de la gestion de l'emploi public dans les administrations centrales des pays de l'OCDE	88
A.2.	Importance de l'institutionnalisation des modalités de gestion de l'encadrement supérieur au niveau central	93
A.3.	Indice composite de l'importance du recours à la rémunération liée aux performances dans les pays de l'OCDE	95
A.4.	Indice composite de l'ouverture du système de gestion de l'emploi public dans l'administration centrale	97
A.5.	Indice composite de la prise en compte de l'évaluation des performances dans les décisions de gestion des ressources humaines dans l'emploi public (indice de perception)	99



Extrait de :
The State of the Public Service

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264047990-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2009), « Gérer les performances des agents publics dans les administrations centrales », dans *The State of the Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264055902-6-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.