

32. Gestion de la performance des effectifs

Depuis 20 ans, la majorité des pays membres de l'OCDE ont mis en œuvre des réformes pour moderniser leur administration publique et accroître l'efficacité et la qualité des services fournis. L'une des pierres angulaires de ces réformes a été la mise en œuvre d'une gestion axée sur la performance dans les organismes du secteur public. Dans ce contexte, l'utilisation d'évaluations des performances des agents, des équipes de travail et au niveau de l'ensemble de l'organisation a été généralisée afin de renforcer les incitations à améliorer les performances. Lorsqu'elles sont utilisées correctement, les évaluations des performances permettent de reconnaître les efforts individuels et collectifs de manière objective et transparente. Ces pratiques visent également à clarifier les objectifs de l'organisation auprès du personnel, afin qu'il perçoive mieux son rôle dans la structure et sache comment appliquer au mieux les changements et apporter son concours à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Sur une échelle de 0 (pas d'utilisation) à 1 (utilisation intensive), le Danemark et le Portugal ont placé les évaluations des performances au centre de leur processus de prise de décisions concernant les différents agents (carrière, promotions, salaire). À l'inverse, la Finlande et la Grèce ont moins recours aux évaluations des performances. Presque tous les pays membres de l'OCDE ont mis en place des évaluations formelles des performances dont l'utilisation est obligatoire pour les agents de l'administration centrale, sauf au Canada, en Islande, au Mexique et en Norvège, où ils ne sont utilisés que pour certains personnels.

Le lien entre les résultats des évaluations et l'octroi de récompenses aux agents demeure une question délicate dans nombre de pays de l'OCDE. Les incitations à la performance comprennent les perspectives de carrière (promotions) et les rémunérations. Les rémunérations liées à la performance (RLP), sous forme de primes ou d'augmentations au mérite du salaire de base, ont été utilisées plus fréquemment ces dernières années. La RLP peut varier selon les fonctions auxquelles elle s'applique, l'application des objectifs et incitations aux individus ou aux groupes, le degré d'utilisation des classements et le montant des primes. La République tchèque, le Royaume-Uni et la Suisse utilisent les RLP plus fréquemment que des pays tels que l'Autriche, la Nouvelle-Zélande et les Pays-Bas. Six pays de l'OCDE indiquent qu'ils n'utilisent pas du tout la RLP.

Lectures complémentaires

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, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, Éditions OCDE, Paris.

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2009 et ont été réunies par l'Enquête 2010 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements de GRH des administrations centrales et les données se réfèrent aux pratiques de GRH de ces administrations. Tous les pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête sauf le Luxembourg. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des organisations gérées au niveau central des États, varient selon les pays et il faut en tenir compte pour effectuer des comparaisons. Les termes « service public/fonction publique » et « fonctionnaires » sont utilisés de manière interchangeable dans l'ensemble de ce chapitre.

L'indice d'évaluation des performances est composé des variables suivantes : existence d'une évaluation formelle des performances ; utilisation d'outils d'évaluation des performances (réunions avec les supérieurs, fréquence des réunions, informations en retour par écrit, etc.) ; critères utilisés pour l'évaluation des performances ; et importance donnée aux évaluations des performances favorables pour les avancements de carrière, la rémunération, le renouvellement du contrat pour le même poste, le maintien dans le même poste et le renouvellement du contrat de travail dans la fonction publique. L'indice pour la RLP est composé des variables suivantes : utilisation d'un système de RLP et pour quelles catégories de personnels ; recours à des primes exceptionnelles et/ou à des augmentations au mérite ; et proportion maximale du salaire de base que peut représenter la RLP. Les deux indices varient de 0 (pas d'utilisation) à 1 (utilisation intensive). Les données manquantes pour certains pays ont été estimées par approximation. Ces indices fournissent des informations sur l'utilisation formelle d'évaluations de performance et de la RLP dans les administrations centrales, mais n'en donnent aucune sur leur mise en œuvre ni sur la qualité du travail fourni par les fonctionnaires.

Voir l'annexe E pour de plus amples informations par pays, ainsi que sur la méthodologie et les facteurs utilisés pour élaborer l'indice. Les variables composant l'indice et leur pondération sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de faire progresser le débat et peuvent, par conséquent, évoluer avec le temps. Les comparaisons entre les indices tirés de *Panorama des administrations publiques 2009* et 2011 doivent être effectuées avec prudence, dans la mesure où les pondérations et le nombre des réponses des pays diffèrent d'une publication à l'autre. Quelques questions prises en considération dans l'indice composite ont également changé.

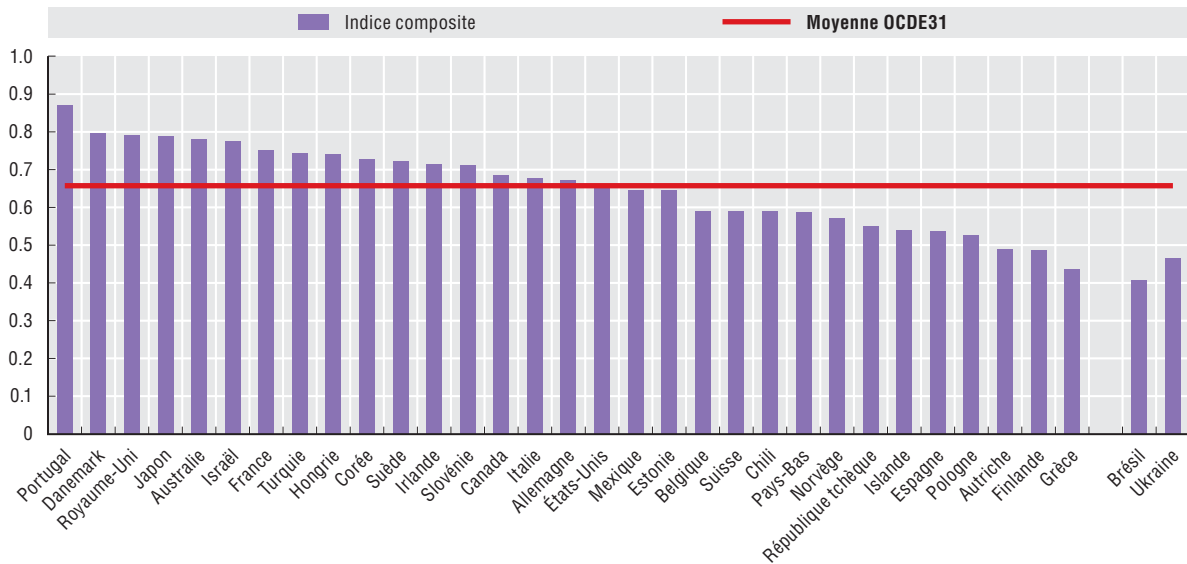
Notes

Voir l'annexe E pour de plus amples informations par pays, ainsi que sur la méthodologie et les facteurs utilisés pour élaborer l'indice.

32.2 : La moyenne pour les pays de l'OCDE inclut les six pays qui ont indiqué ne pas avoir de système RLP : Belgique, Grèce, Islande, Mexique, Pologne et Turquie. En outre, l'Ukraine a indiqué qu'elle n'utilisait pas la RLP et elle n'est par conséquent pas comprise dans l'indice.

Informations sur les données concernant Israël : <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

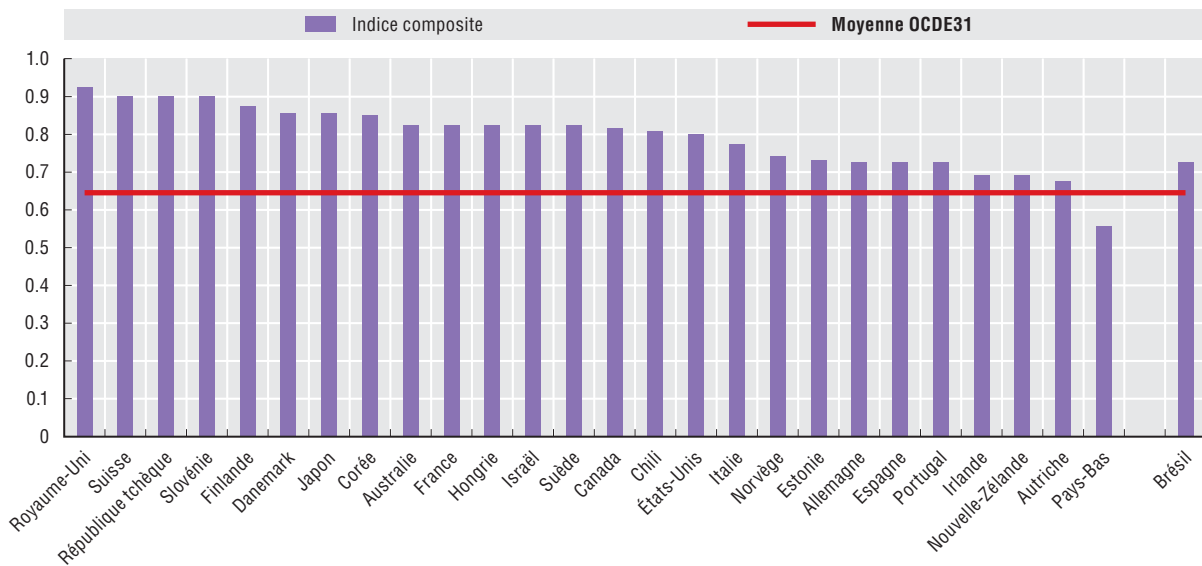
32.1 Prise en compte des évaluations des performances dans les décisions de RH dans les administrations centrales (2010)



Source : Enquête 2010 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932574040>

32.2 Importance du recours à la rémunération liée à la performance dans les administrations centrales (2010)



Source : Enquête 2010 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932574059>



Extrait de :
Government at a Glance 2011

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2013), « Gestion de la performance des effectifs », dans *Government at a Glance 2011*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-38-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.