

Pour améliorer la qualité, l'accessibilité et la réactivité des services publics tout en gérant avec précaution des ressources limitées, le secteur public doit faire l'objet d'une gestion efficace de la performance. La définition d'indicateurs de performance adéquats concernant les politiques publiques et les services permet d'éclairer les objectifs de performance du personnel. Ces pratiques aident à clarifier les objectifs de l'organisation que doivent poursuivre les membres du personnel, de sorte qu'ils puissent cerner plus précisément leur rôle en son sein et, de ce fait, savoir comment contribuer à ses objectifs stratégiques. De plus, les évaluations de la performance incitent à améliorer celle-ci en permettant la reconnaissance des efforts individuels et collectifs de manière cohérente et transparente. Les évaluations de performance aident à identifier les lacunes en matière de compétences et peuvent servir à la planification stratégique des RH et à la formation.

Aujourd'hui, presque tous les pays de l'OCDE conduisent des évaluations formelles de la performance qui sont obligatoires pour tous les agents publics des administrations centrales. L'indice composite estime l'utilisation des évaluations de la performance afin d'éclairer les décisions en matière de RH, notamment les exigences formelles, les outils utilisés et les implications des évaluations de la performance pour les agents. Le Chili et le Royaume-Uni intègrent les évaluations de la performance dans leurs prises de décisions en matière de RH davantage que les autres pays de l'OCDE. À l'inverse, l'Espagne et l'Islande ne conduisent pas d'évaluations formalisées de la performance du personnel, tandis qu'en Norvège et en République slovaque, ces évaluations ne concernent que certains agents. Seize pays de l'OCDE indiquent que la gestion de la performance du personnel constitue un domaine en cours de réforme. De nouveaux mécanismes de gestion de la performance ont récemment été adoptés au Canada et en Irlande. Le Canada a mis en place un système unique standardisé dans toute la fonction publique fédérale, tandis que l'Irlande a simplifié ses évaluations en appliquant une échelle à deux niveaux – satisfaisante ou non.

La question du lien entre les résultats des évaluations de la performance et les récompenses accordées au personnel demeure délicate dans bon nombre de pays de l'OCDE. Les incitations à la performance prennent la forme de perspectives de carrière (promotions, par exemple) et de hausses salariales. Le recours à la rémunération liée à la performance sous la forme de primes (18 pays) ou de hausses permanentes en fonction de la performance (21 pays) est demeuré relativement stable depuis la dernière enquête conduite en 2010. La Rémunération Fondée sur la Performance (RFP) peut varier selon l'étendue de la gamme des postes auxquels elle s'applique, que les cibles et les mesures incitatives concernent des individus ou des groupes, mais aussi selon les classements utilisés et le volume des récompenses. Le Danemark et le Japon utilisent la RFP plus couramment que les autres pays. L'un et l'autre appliquent la RFP à la plupart des agents publics sous la forme d'une combinaison de primes ponctuelles et de hausses permanentes

de la rémunération. Dans ce cas, la RFP peut dépasser 40 % du salaire de base d'un salarié. En Pologne, en revanche, la RFP n'est utilisée que pour des professions spécifiques. La Belgique, la Grèce, l'Islande, le Luxembourg, le Mexique et la Turquie déclarent ne jamais utiliser la RFP.

#### Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations en la matière. Tous les pays ont répondu à l'enquête, de même que les pays candidats que sont la Colombie, le Costa Rica et la Lituanie. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

L'indice relatif aux évaluations de performance se compose des variables suivantes : existence d'une évaluation formelle de performance ; utilisation d'outils d'évaluation de performance ; critères d'évaluation de performance ; importance de l'évaluation de la performance pour l'évolution de carrière, la rémunération et le renouvellement des contrats. L'indice relatif à la RFP se compose des variables suivantes : recours à un mécanisme de RFP et catégories de personnel concernées ; utilisation de primes ponctuelles et/ou d'augmentations au mérite ; part maximale du traitement de base que représente la RFP.

Les indices s'échelonnent entre 0 (aucune utilisation) et 1 (utilisation élevée). Les données manquantes ont été estimées en les remplaçant par une valeur moyenne. Les indices fournissent des informations sur l'utilisation formelle d'évaluations de la performance et de la RFP dans les administrations centrales, mais ne renseignent pas sur leur mise en œuvre ou sur la qualité des travaux effectués.

#### Pour en savoir plus

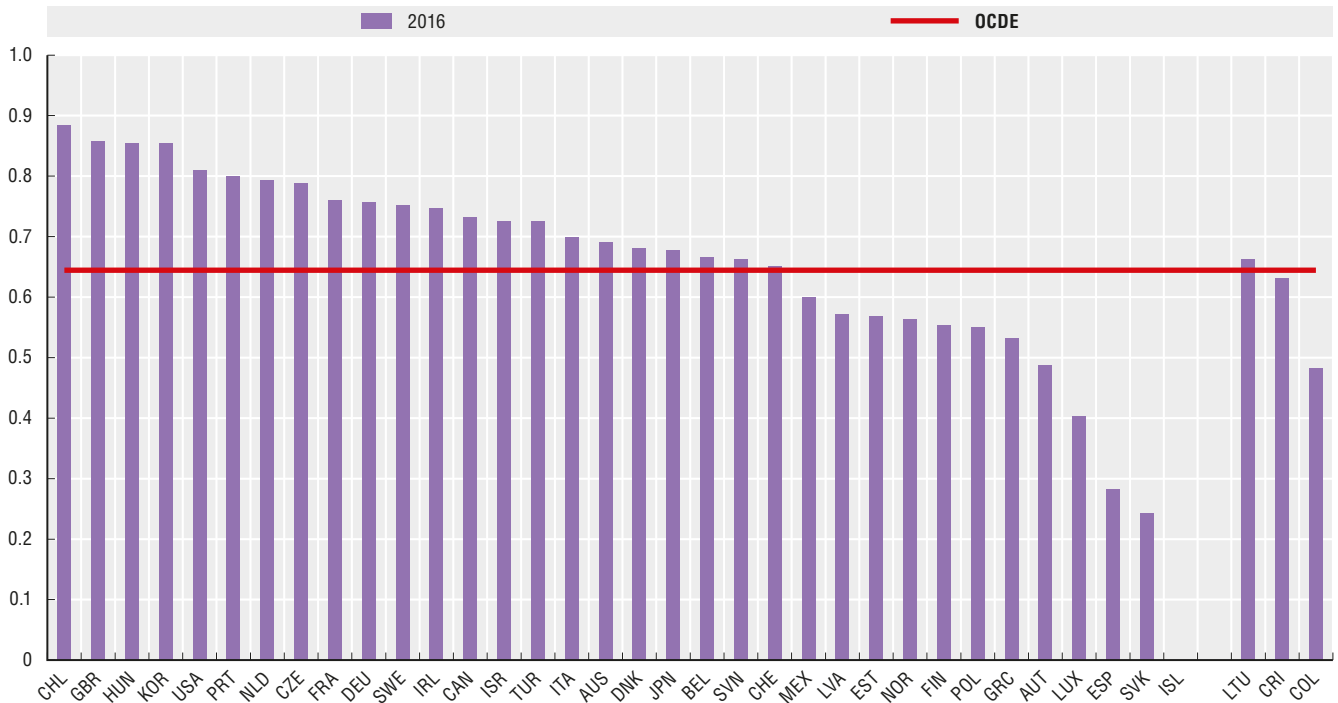
OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Éditions OCDE, Paris.

#### Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

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

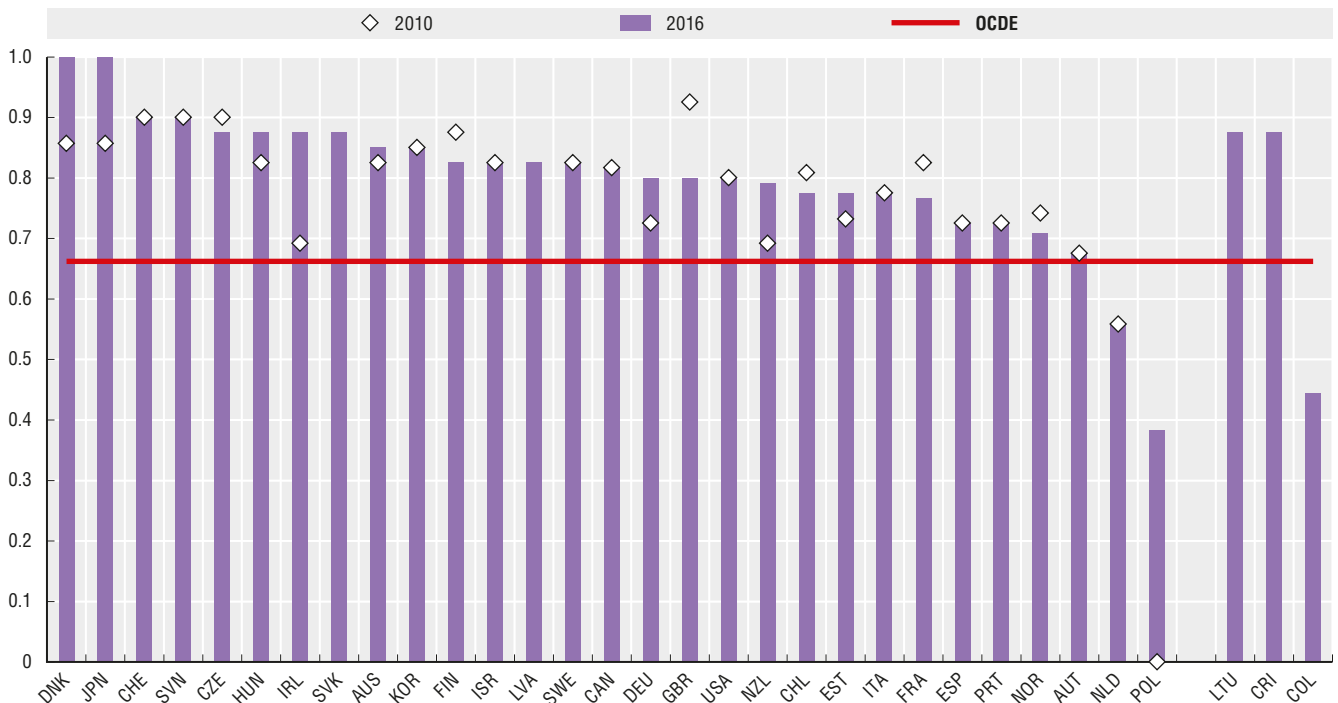
6.3. Ampleur du recours aux évaluations de la performance dans les décisions de RH des administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538945>

6.4. Ampleur du recours à la rémunération liée à la performance dans les administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538964>



Extrait de :  
**Government at a Glance 2017**

Accéder à cette publication :  
[https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en)

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2017), « Gestion de la performance du personnel », dans *Government at a Glance 2017*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-46-fr](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-46-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](mailto: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](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).