

***LES OUTILS D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE
INDIVIDUELLE : LEUR QUALITE ET LEUR OBJECTIVITÉ***

***Sous-thème : Evaluation de la performance et de la productivité
Dans la Fonction Publique***

Par

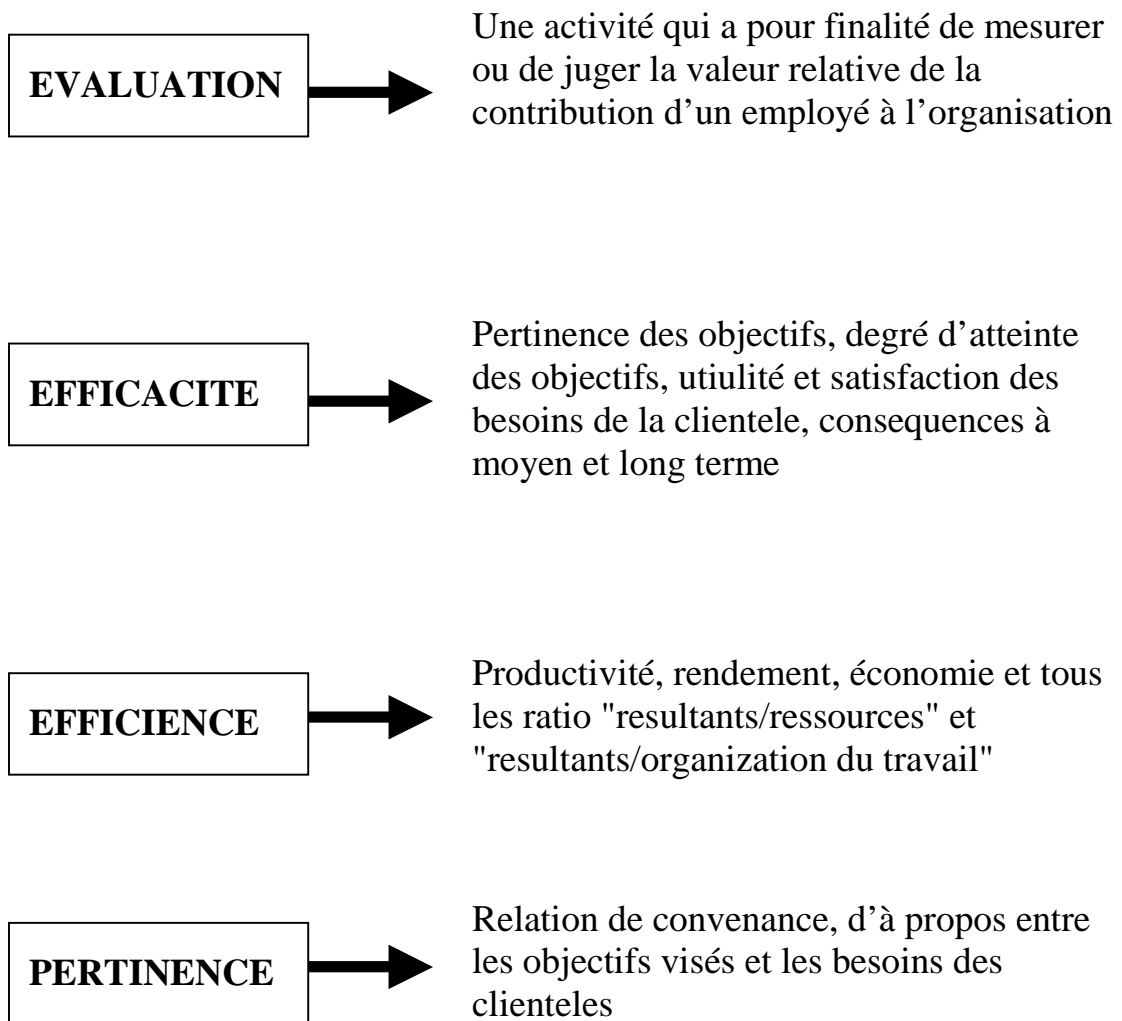
Benoît NDI ZAMBO

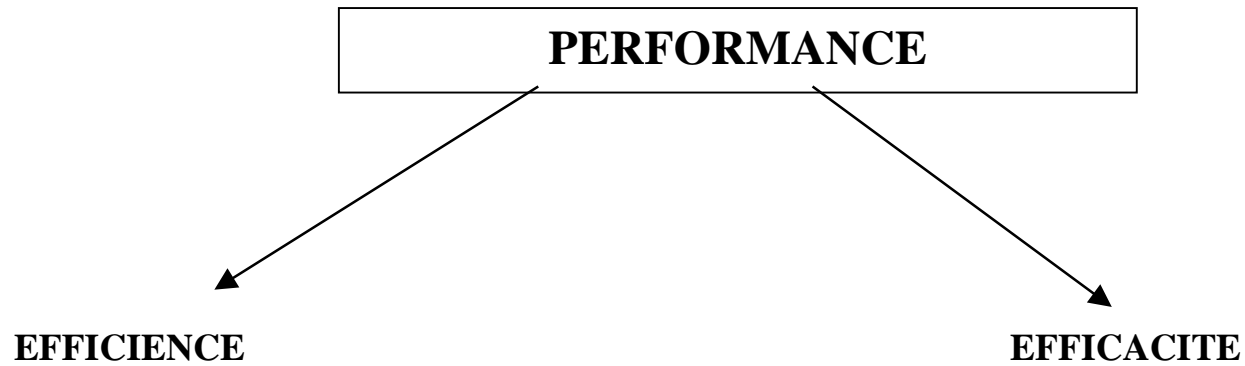
Intervention dans la Conference de Bénin sur la fonction publique

Cotonou le 28/05-01/06/2001

***L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL ET
DES ORGANISATIONS DE QUOI S’AGIT-IL***

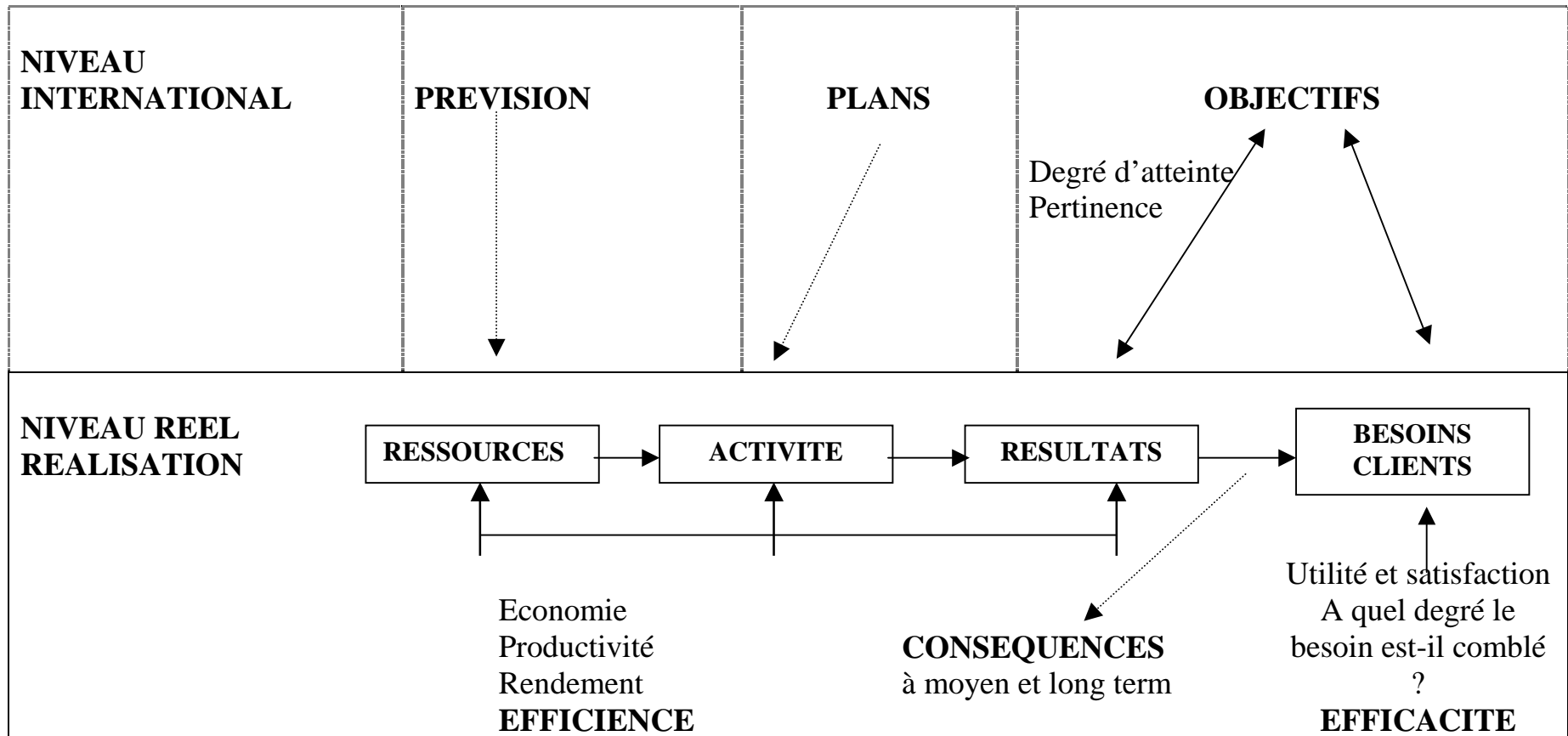
Les concepts de base





BIEN	Faire les choses	_____	Faire les	BONNE	choses
	Savoir-comment-faire	_____		Savoir-quoi-faire	
	comment	_____		pourquoi	
	moyen	_____		Fin, but, objectif	
	Méthode, processus	_____		Contenu	
	Forme	_____		fond	
	Medium	_____		message	

PERFORMANCE = EFFICACITE + EFFICIENCE



**LES OUTILS UTILISES DANS
LES SYSTEMES ACTUELS
D’EVALUATION DES
PERFORMANCES
INDIVIDUELLES**

OUTILS D’EVALUATION

OUTILS

- **Instrument**
- **Moyen**
- **Procédé**
- **Procédure**
- **Processus**
- **Technique**
- **Manière**
- **Façon**

En vue de :

- Atteindre un résultat
- Saisir une réalité

CHAMP SEMANTIQUE DE L’OUTIL

- **Outil** : Objet fabriqué qui sert à agir sur la matière, à faire un travail
- **Instrument** : Objet fabriqué servant à exécuter quelque chose, à faire une opération; instrument est général et moins concret que outil.
- **Moyen** : Personne ou chose servant à obtenir un résultat
 - Ce qui sert pour arriver à une fin
 - Procédé – voie
 - Méthode, plan
 - Façon, manière
- **Procédure** : ensemble de règles d’organisation d’ordre administratif pour parvenir à un certain résultat
- **Méthode** : Ensemble de démarches raisonnées, suivies pour parvenir à un but
- **Procédé** : Méthode employée pour parvenir à un certain résultat
- **Technique** : Ensemble de procédés employés pour produire une œuvre ou obtenir un résultat déterminé
- **Manière** : Forme particulière que revêt l’accomplissement d’une action

1 - LES INSTRUMENTS ORGANISATIONNELS D’ENCADREMENT

- a) Définition des objectifs généraux de l’organisation
 - Prograppe d’action annuel
 - Plan d’action
- b) Description du poste de travail
 - Enumération des responsabilités particulières de chaque employé
 - Enumération des tâches de l’employé
- c) Définition des objectifs individuels
 - Etablissement contrat (supérieur/subordonné)
 - Les résultats attendus du subordonné
- d) Description du contexte organisationnel
 - Ressources financières
 - Ressources matérielles
 - Ressources humaines
 - Ressources informationnelles
 - Etc...

2 - INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES SUR LA PERFORMANCE

- Observation directe de l’agent au travail
- Relevé des erreurs et incidents critiques
- Contrôles périodiques
- Feed Back de la clientèle
- Entretien annuel d’évaluation

3 - INSTRUMENTS DE MESURE DE LA PERFORMANCE

- Normes et standards des performances spécifiques
- Critères d’évaluation

Résultat à attendre	Trais de personnalités et Comportement requis
<ul style="list-style-type: none">- Objectifs quantitatifs- Objectifs qualitatifs	<ul style="list-style-type: none">- Sens de l’organisation- Assiduité, ponctualité- Interpersonnelles- Communication- Leadership- Analyse et synthèse- Autonomie- Confiance en soi- Loyauté- Responsabilité- Stabilité émotionnelle- Ténacité- Travail en équipe

Les normes, standards et critères d’évaluation varient souvent en fonction des particularités de chaque organisation, du poste de travail et/ou du grade.

- Critères d’évaluation

Nombre de niveaux de rendement et leur description
Cotisation et appréciations correspondantes
Conséquences de la cotisation

DESCRIPTIONS DE NIVEAU DE RENDEMENT

- 1. Insatisfaisant** : la personne a été incapable d’atteindre les normes minimales de rendement dans son travail. En dépit du fait qu’on lui a signifié qu’elle devait s’améliorer et que les outils et appuis nécessaires lui ont été offerts. Son rendement ne s’est pas amélioré. Des actions de gestion (pouvant aller jusqu’au congédiement) s’imposent maintenant.
- 2. Acceptable** : même si le rendement dans plusieurs aspects du travail est satisfait, il existe des zones importantes dans lesquelles les attentes reliées au poste n’ont pas été comblées. L’accomplissement régulier du travail de l’employé comporte un niveau d’erreurs trop élevé, une productivité trop faible ou des travaux devant être repris. Des améliorations particulières sont requises pour amener le rendement général à un niveau pleinement satisfaisant. La direction croit que l’employé est capable d’apporter les améliorations requises et mérite le soutien et l’appui de la gestion.
- 3. Pleinement satisfaisant** : le niveau de rendement est pleinement satisfaisant. L’employé offre un travail qui remplit les attentes et les préalables du poste. On peut compter sur son jugement et son sens des responsabilités. Son rendement contribue au succès de son unité et l’organisation.
- 4. Remarquable** : le niveau de rendement dépasse les normes du poste et l’employé démontre un haut niveau de compétence. L’employé sait utiliser ses forces et les mettre à contribution de façon à produire des résultats dignes de mention.
- 5. Supérieur** : l’employé a dépassé régulièrement et nettement les normes et les attentes dans l’accomplissement des objectifs et par rapport à ses responsabilités. Cet employé a démontré un très haut niveau de compétence et ses contributions sont essentielles au succès de l’organisation.
- 6. Exceptionnel** : la personne a atteint un niveau de rendement exceptionnel dans toutes les zones de rendement, et par sa contribution elle a rehaussé le travail d’autres employés. Les résultats atteints ont dépassé de façon significative les attentes, et le comportement est exemplaire. L’employé a su saisir et créer des occasions d’apporter une contribution majeure au succès de l’organisation.

4 - LES APPROCHES EN MATIERE D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Approche	Définition	Arguments favorables	Arguments défavorables
Evaluation des personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers l’individu - Traits personnels - Comportement - Connaissances - Habiletés - Potentiel • Postulat - les bons comportements - les bons moyens - les activités aux bons résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • La somme des résultats spécifiques obtenus par un employé ne fournit pas image juste et globale de la contribution de l’employeur à l’organisation • En dépit de la production des résultats spécifiques attendus, des employés empruntent des comportements invisibles, à plus ou moins long terme à l’organisation : manque de collaboration avec les collègues, commérage, attitude négative face à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire jouer à l’évaluateur un rôle de psychologue (analyse de la personnalité et des comportements) • Insécurité de l’évaluateur et méfiance de l’évalué • Basée sur une configuration erronée du cadre idéal alors que les emplois diffèrent quant aux exigences psychologiques • Avantage aux conformistes • N’évalue pas la performance • Effets négatifs sur la performance • Effets démotivant des jugements portés sur des traits de personnalité déficients
Evaluation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers l’emploi • Qualité et degré de réalisation du mandat - Analyse du travail - Contrôle des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d’accéder à la seule vraie mesure de la performance : vérifier si les résultats ont été atteints • Basée sur des données concrètes • Evite de comparer la personnalité des collègues de travail • Permet à chacun de s’affirmer et d’évoluer à son rythme 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d’être injuste ou de se leurrer puisque les activités ne sont pas toutes quantifiables • Ne prend pas en considération des facteurs qui ne sont pas directement reliés aux réalisations accomplies (motivation, intérêts, qualifications, connaissances)... • Pas apte à produire une appréciation complète de la contribution

5 - METHODES D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Méthodes	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Méthodes faisant appel à des comparaisons 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux attributs <ul style="list-style-type: none"> a) Comparaisons entre les employés sur des dimensions appropriées b) Comparaisons effectuées selon une dimension globale reflétant l’efficacité général de l’employé au sein de l’organisation - Quatre variantes <ul style="list-style-type: none"> a) rangement direct b) rangement alternatif c) comparaison par paires d) distribution forcée 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation rapide • Efficace pour la distribution d’une masse salariale au mérite • Efficace pour détecter le meilleur employé d’un groupe • Bon moyen de contrôle de la validité d’autres méthodes • Prix de revient de la méthode: nul • Formation de l’évaluateur : pas nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d’encadrement du jugement de l’évaluateur • Faible apport au dialogue entre l’évaluateur et l’évalué • Comparaisons aléatoires entre les listes • Ouvre la voie à de nombreux biais : préjugés, pressions extérieures, effet de « halo »
<ul style="list-style-type: none"> Méthodes utilisant des standards 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux attributs <ul style="list-style-type: none"> a) chaque employé est évalué par rapport à un ou plusieurs standards écrit plutôt que par rapport aux autres employés b) méthode analytique plutôt que globale (plusieurs facettes de la performance) - Plusieurs variantes méthodes des échelles de notation traditionnelles - ensemble de critères accompagnés d’une échelle d’évaluation numérique (1 à 5 par exemple), alphabétique (A à D) ou sous forme verbale (faible à fort par exemple) - critères concernant la personne ou la personnalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation rapide • Permet de quantifier l’évaluation • Permet de comparer les résultats des évalués (à certaines conditions) • Standardisation maximale de la formule d’évaluation • Peut atteindre un haut niveau de fiabilité (à certaines conditions) • Bon apport au dialogue évaluateur-évalué • Exige un minimum de formation de l’évaluateur <p>• Centre l’analyse sur les</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peut se manifester plusieurs biais : préjugés, pressions extérieures, effet de « halo », erreurs de tendance centrale et de tendance aux extrêmes • Emploi de termes généraux pouvant entraîner de la confusion et des interprétations différentes des critères • Prix de revient de la méthode : élevé s’il y a utilisation des échelles descriptives • Présume que les participants définiront des objectifs favorables à l’organisation et qui couvriront l’ensemble des responsabilités du poste • Difficulté d’identifier des objectifs réalistes et motivants tout en maintenant les gains déjà faits <p>• Méthode qui n’indique pas la marche à suivre</p>

“Les outils d’évaluation de la performance individuelle”, Benoit Ndi Zambo

<ul style="list-style-type: none"> Méthodes utilisant des objectifs de Performance 	<ul style="list-style-type: none"> - fondée sur les objectifs de travail de l’employé - description de poste de travail - définition des objectifs de l’organisation - évaluation de l’atteinte des objectifs 	<p>réalisations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères plus précis, mesurables et spécifique au poste • Moins de subjectivité dans l’évaluation • Le supérieur immédiat devient plus conseiller qu’un « juge » • L’évalué acquiert plus d’initiative et est plus en mesure de contrôler ses progrès • Rend justice aux non-conformistes • Oblige l’organisation à préciser ses objectifs, à clarifier les responsabilités, à s’attaquer aux problèmes qui nuisent à l’efficacité du cadre • Bon apport au dialogue évaluateur-évalué • Prix de revient de la méthode : peu élevé 	<p>pour atteindre les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exige plus de temps, de maturité et d’intégrité des participants • Tendance à sacrifier les éléments subtils, non mesurables de la tâche • Seule, elle ne permet pas d’identifier et d’apprécier le potentiel • Mal employée, peut devenir un instrument de pression sur les évalués et avoir un effet de freinage sur le développement du travail d’équipe • Formation des participants : indispensables
<ul style="list-style-type: none"> Méthodes utilisant des indices/événements 	<ul style="list-style-type: none"> - erreurs/incidents - niveau de productivité - taux d’absentéisme - volume de vente - taux de rejet 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberté d’expression de l’évaluation • Jugement appuyé sur des faits observable • Bon apport au dialogue évaluateur-évalué • Prix de revient de la méthode : nul • Exige un minimum de formation de l’évaluateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile à manier quand la supervision s’exerce à distance • Relevé des événements : astreignant pour l’évaluateur • Dossier des événements : peut apparaître comme un « livre noire » • Incitation à la gestion des détails et aux attermoissements
<ul style="list-style-type: none"> Méthodes hybrides 	<ul style="list-style-type: none"> - Appel aux résultats et aux processus (comportements) - Méthodes par objectifs et méthodes des échelles 		

**6 - PROCESSUS D’EVALUATION DE
LA PERFORMANCE
LES ACTEURS ET LEURS ROLES**

N°	Etapes	Acteurs	Rôles
1	Déclenchement de l’évaluation annuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Direction/Service chargée de la GRH - Evalueur - Evalué 	<ul style="list-style-type: none"> • La structure chargée de la GRI met les fiches d’évaluation à la disposition des évaluateurs • Les évaluateurs distribuent les fiches aux évalués • Les évalués remplissent les rubriques appropriées
2	Contrôles périodiques	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueur - Evalué 	<p>1 à 2 fois par an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la progression de l’évalué • Analyse des difficultés et écarts • Mesures correctives
3	Entretien annuel d’évaluation et de fixation des objectifs pour l’année suivante	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueur - Evalué 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse et évaluation des réalisations de l’évalué • Analyse et formulation des besoins de formation/perfectionnement de l’évalué • Analyse du potentiel et des aspirations de carrière de l’évalué • Arrête la note et l’appréciation générale • Rôles déterminés par les besoins, les objectifs et la philosophie de gestion de l’organisation <ul style="list-style-type: none"> - Evalueur guide/conseiller - Evalué activ, coopératif - Evalueur juge - Evalué passif défensif • Consignent la fiche • Déterminent les objectifs pour l’année suivante • Evaluent les moyens et les conditions d’atteinte des objectifs

4	Révision et recours	- Le réviseur (supérieur hiérarchique de l’évaluateur)	<ul style="list-style-type: none"> • S’assure que la procédure a été suivie • Arbitre en cas de désaccord entre évaluateur et évalué • Arrête définitivement la note et l’appréciation et en assure la ventilation
5	Gestion du système	- Direction/service chargée de la GRH	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des évaluateurs • Conseils aux évaluateurs et évalués • Etablissement des liens avec les autres systèmes de gestion (avancement – promotion – affectation – formation, etc.) • Evaluation du système

7 - LA FICHE D’EVALUATION

LES ATTENTES

- Objectifs fixés en début de période

LES FAITS

- Suivi en cours de période

LES RESULTATS ATTEINTS

- Evaluation des résultats

LA REVUE DES COMPETENCES

- Managériales
- Techniques

L’ANALYSE DES ECARTS

LE PLAN DE DEVELOPPEMENT

- Moyens permettant d’améliorer les points faibles

LES ASPIRATIONS DE CARRIERE

L’ATRIBUTION DES OBJECTIFS

- Négociation des objectifs pour la période à venir
- Spécification des standards de performance
- Spécification des moyens nécessaires

LE COMMENTAIRE ET SIGNATURE DE L’EVALUATEUR

LE COMMENTAIRE ET SIGNATURE DE L’EVALUE

LE COMMENTAIRES ET LA SIGNATURE DU SUPEIEURE DE L’EVALATEUR

<p style="text-align: center;">L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS PUBLICS EN AFRIQUE</p>
--

- Dans les systèmes de la Fonction Publique en Afrique la notation est le terme le plus usité pour désigner l’activité des gestionnaires qui consiste à apprécier la performance de leurs collaborateurs au cours d’une période donnée (un an en général).
- Nuances d’importance

NOTATION	EVAUATION DE LA PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none">- Acte du supérieur hiérarchique (action ponctuelle)- La note est une appréciation annuelle et chiffrée donnée sur la manière de servir du fonctionnaire- Se situe à la fin de la période de référence	<ul style="list-style-type: none">- Activité du supérieur hiérarchique (processus)- Processus qui a pour finalité de porter un jugement de valeur en fonction de normes préétablies sur le comportement manifeste ou le résultat obtenu par un fonctionnaire à la suite de certaines activités- Se déroule tout au long de la période de référence

<p style="text-align: center;">CRITIQUE DES INSTRUMENTS D’EVALUATION EN VIGUEUR DANS LA FONCTION PUBLIQUE EN AFRIQUE</p>

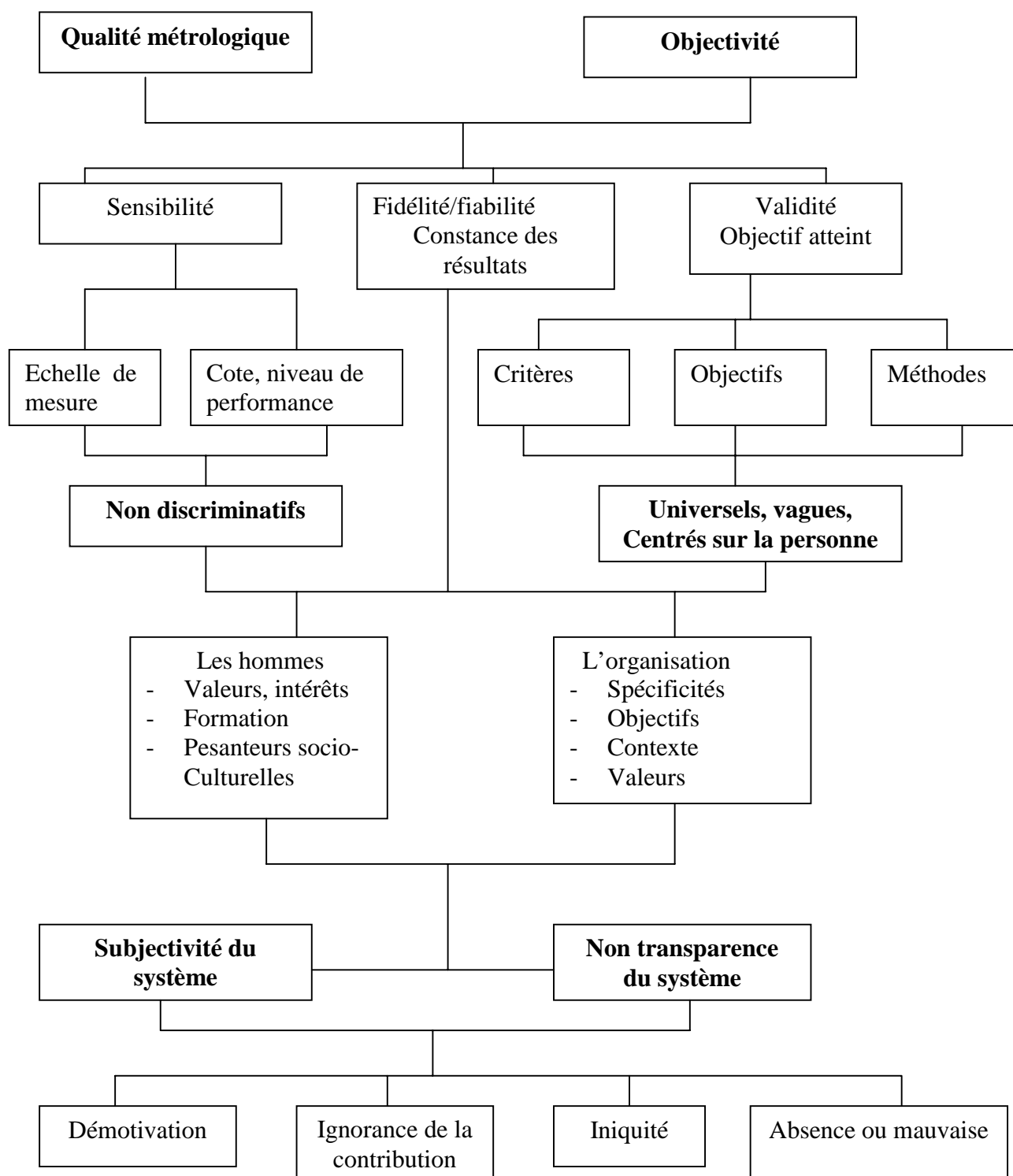
Plusieurs sources disponibles.

Nous en retenons deux :

- Le centre international de formation de l’OIT, Turin, 1993
- Le séminaire conjoint CAFRAC/OFPA, Tanger, octobre 1994

NIVEAU	OBSERVATION
<p>Instruments Organisationnels D’encadrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de définition précise des postes de travail et des tâches à accomplir • Non prise en compte des particularités de chaque administration (système d’évaluation unique) • Non définition des objectifs assignés à chaque Agent • Pas de négociation et de dialogue avec le fonctionnaire particulièrement en ce qui concerne les objectifs à réaliser
<p>Critères, normes et stratégies de performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imprécision des critères d’évaluation • Critères d’évaluation vagues • Critères d’évaluation différemment interprétés par les évaluateurs et évalués • Absence des indices de mesure • Barème/échelle ne permettant pas de départager équitablement les agents • Absence de rigueur et de fiabilité • Interprétation subjective des critères
<p>Méthodes d’évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes privilégiant l’évaluation des personnes plutôt que l’évaluation de la performance • Ne reposent pas sur des modes d’évaluation objectifs et quantifiables
<p>Transparence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La confidentialité du système favorise la subjectivité et l’arbitraire dans l’évaluation • Le droit de recours en cas de désaccord est bafoué • Absence d’un entretien d’évaluation
<p>Evaluateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Complaisance dans la notation (supérieure à 18/20) • L’évaluation est une occasion d’accorder un supplément de salaire (objectif détourné) • L’évaluation est considérée comme une charge de travail supplémentaire (négligence) • Considérations personnelles visant à éviter toute réaction négative • Absence de motivation pour cette activité • Absence de formation à l’évaluation
<p>Finalité de l’évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L’évaluation répond à une exigence administrative • Liée uniquement à l’avancement • Pas d’implication en termes de promotion, formation, gestion des carrières

**SYNTHESE DES INSUFFISANCES DES INSTRUMENTS
D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE
INDIVIDUELLE
DANS LA FONCTION PUBLIQUE EN AFRIQUE ET
LEURS
CONSEQUENCES**



**SYNTHESE DES CONCLUSIONS DES RECHERCHES
SUR L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE**

(Andrien PAYETTE, 1988 et 1997)

- La question de la performance est une question de jugement de valeur, il est donc inutile d’en poursuivre la définition objective ;
- Il n’y a pas de définition universelle, globale de la performance et il est inutile d’en chercher une ;
- Il n’y a pas de limite à la liste des critères et il est impossible d’établir dans l’abstrait les plus importants ;
- Les critères se fondent sur les préférences des acteurs et sur les spécificités des organisations. Ces critères sont parfois contradictoires. Les critères des chercheurs ne sont que des critères parmi d’autres, ils ne peuvent pas avoir plus de valeur que les intérêts et la théorie qu’ils représentent ;

Il nous faut accepter la complexité des enjeux et défis de l’évaluation de la performance mais ne pas pour autant succomber au scepticisme ou au dogmatisme ;

Les chercheurs seront utiles en aidant les acteurs concernés à clarifier leurs critères et à procéder à l’évaluation de la performance de « leurs » agents qu’à chercher l’agent idéal.

**L’AMELIORATION DES SYSTEMES ACTUELS :
VERS UNE APPROCHE MANAGERIALE DE L’EVALUATION
DE LA CONTRIBUTION DU FONCTIONNAIRE A LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Cette approche s’appuie sur un système complet qui tente d’englober dans le même élan l’évaluation des performances du fonctionnaire pour définir :

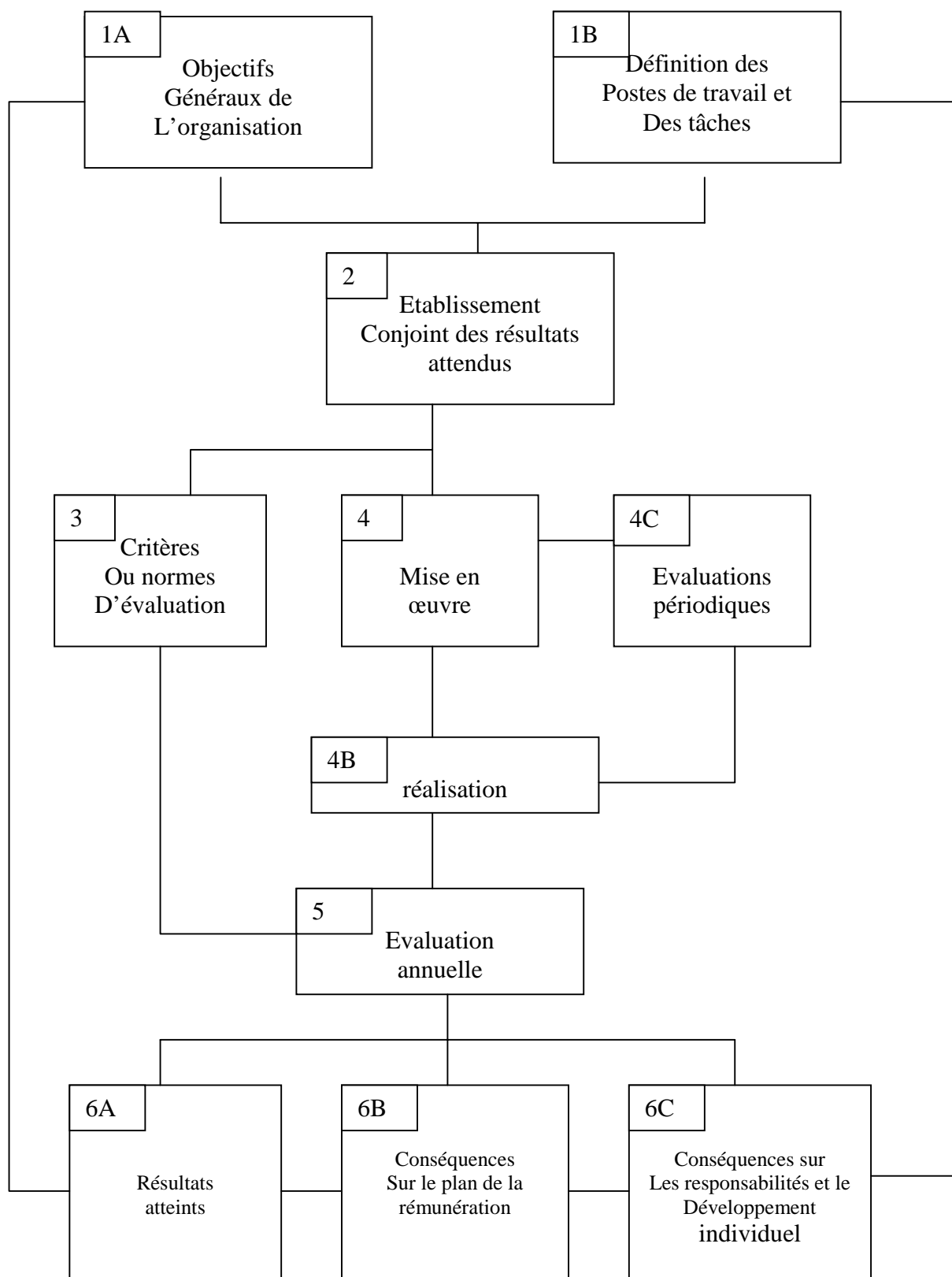
- Une politique des rémunérations
- Un programme de formation continue
- Une politique de gestion des carrières

Approche sous-tendue par la participation et la collaboration des agents et de leurs supérieurs.

LES ELEMENTS D’AMELIORATION

- Définition précise des postes de travail et des tâches à accomplir
 - Organigramme
 - Diagnostic participatif
- Evaluation et hiérarchisation des emplois
- Choix d’une approche d’évaluation
 - (Evaluation des résultats/Evaluation des personnes)
 - Distribution forcée
 - Entretien d’évaluation
- Définition des objectifs de chaque agent
 - Clairs et précis
 - Mesurables autant que possible
 - Limités dans le temps (délais)
- Définition des standards en tenant compte des particularités de chaque administration
 - Critères
 - Normes
 - Indicateurs
 - Délais
 - Plans de travail
- Formation des gestionnaires à l’évaluation
 - Définition des objectifs
 - Conduite d’un entretien d’évaluation
- Conséquences de l’évaluation
 - Avancement
 - Formation
 - Promotion
 - Gestion des carrières

SYSTEME D’EVALUATION DE LA PERFORMENCE PROPOSE



BIBLIOGRAPHIE

- BADO** Laurent, « Regard sur le système de notation des fonctionnaires du Burkina Faso institué par le Statut Général du 26 octobre 1988 » Cahiers Africains d’administration Publique, n° 54, CAFRAD, 2000.
- BAZINET** André, L’évaluation du rendement – les méthodes d’évaluation des cadres de l’entreprise. Agence d’Arc inc. Québec, 1981.
- CAHIERS AFRICAINS D’ADMINISTRATION PUBLIQUE** L’évaluation des emplois et des performances dans les fonctions publiques africains, Acte du Colloque organisé par le CAFRAD, l’IIAP et l’OFPA, Tanger, Maroc), 24-28 octobre 1994, n° 42, 1994.
- CAUDEN** Joël, Gestion des ressources humaines, Berger – Levrault, 1988.
- DOUGLAS** Mc Grégor, La difficile évaluation des performances. Haward L’expansion – Hiver 1976 – 1977, pp. 56-61.
- FAYETTE** Adrien, L’efficacité des gestionnaires et des organisations, PUQ, Québec, 1988.
- GAY** Marie-Michel et autres Performance et secteur public Réalités enjeux et paradoxes. PUQ, Québec, 1997.
- PROUX** Marcel et **ROY** Michel, L’évaluation du rendement des cadres supérieurs dans la fonction publique Québécoise. CEPAQ, Collection « Bilan et Perspectives » n° 1, ENAP, Québec, 1983.
- THERIAULT** Roland, Guide Mercier sur la gestion de la rémunération. Théorie et pratique. Gaétan Morin éditeur, 1991.