

APERÇU GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION DES AGENTS PUBLICS DANS LES PAYS DE L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE)*

PAR

Maximin EMAGNA

*Chargé de recherche
à l'Institut International des Sciences Administratives (IISA) à Bruxelles*

L'évaluation des agents publics dans les pays de l'OCDE émerge dans un contexte particulier : *la crise économique* des années 80, d'une part, qui impose des coupes sévères dans les budgets nationaux; et d'autre part, les *nouvelles exigences politiques et sociales*, et les nouveaux problèmes auxquels les États doivent faire face.

Les années 80 consacrent, du moins pour la plupart des pays européens membres de l'OCDE, l'ère de l'évaluation tous azimuts. En effet, on assiste un peu partout à "la banalisation progressive" de l'évaluation; celle-ci est l'objet d'une institutionnalisation et devient de plus en plus un acte de bonne gestion parmi d'autres (Commissariat général au plan, 1986, p. 135 et s.).

On remarque donc que le contexte des années 80 est pour l'Administration publique, *un contexte de modernisation* en général (Thoenig J.-C., *PMP*, 1988)¹, mais également de la gestion publique et du personnel.

* Ce travail s'appuie sur les travaux réalisés par l'OCDE, et notamment par le comité de gestion publique (PUMA). Mais également sur quelques entretiens auprès de hauts fonctionnaires belges et français chargés de la gestion publique.

1. Thoenig, J.-C.: "La modernisation de la fonction publique dans les Etats membres de la communauté européenne", *Revue Politiques et Management public*, n°2, juin 1988, p.70. L'auteur note que l'enquête réalisée par l'Institut Européen d'administration publique de Maastricht montre que les Etats membres de la communauté européenne (parmi lesquels certains pays de l'O.C.D.E.) ont généralisé et accéléré leurs actions de modernisation administrative depuis les années 1982-1984.

Le souci d'accroître la productivité de l'administration publique et la recherche de la maîtrise de la gestion du personnel pour un meilleur rendement dans la fonction publique pousse à la recherche de "nouvelles méthodes de motivation" du personnel et de moyens permettant de les "responsabiliser" dans l'obtention des résultats. Ceci a conduit les "innovateurs" à mettre en place des dispositifs inspirés de modèles anglo-saxons, plus particulièrement des États-Unis, dont les projets de démonstration ont d'ailleurs fourni des modèles illustratifs du mode de conception des systèmes de rémunération au mérite (OCDE, 1991, [PUMA 8])².

On a ainsi recours dans la plupart de ces pays à deux types d'instruments: la mesure des performances et le système de rémunération au rendement. Nous allons présenter chacun des dispositifs mis en place (I); nous évoquerons ensuite quelques problèmes soulevés ou rencontrés dans la mise en œuvre de ces instruments (II); en guise de conclusion, nous ferons état des enseignements à tirer. Deux annexes présentent la liste des différents systèmes adoptés dans les pays de l'OCDE.

I. – LES DISPOSITIFS MIS EN PLACE

Instruments d'origine anglo-saxonne, la mesure des performances (MP) et le système de rémunération au rendement (RR) ont été pour la première fois mis en place dans le secteur privé, où ils ont fait leurs preuves (OCDE, 1988)³.

A) Tableau synoptique sur les dispositifs de mesure des performances. (conçu à partir des sources OCDE, 1988; OCDE, 1991 [91] 8)

Définition : l'évaluation des performances est considérée comme un instrument potentiel d'amélioration du rendement et de l'efficacité, d'une plus grande responsabilisation et aussi d'introduction de nouveaux critères de performance et de nouvelles attitudes dans la mentalité des services publics (OCDE, 1988, p. 17).

2. O.C.D.E.– Comité de gestion publique. "premier rapport sur le panel des systèmes de rémunération au rendement pour les cadres de la fonction publique (note du secrétariat)". Document PUMA (91) 8, p.11, 61 et s. et p.66. "Les projets de démonstration conduits aux États-Unis ont fourni des modèles illustratifs de mode de conception de systèmes de rémunération". Voir aussi Maximin Émagna: "L'action de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (O.C.D.E.) en faveur de la promotion de l'évaluation des performances et des systèmes de rémunération au rendement dans les services publics des pays industrialisés: Introduction à une étude sur l'extériorité des réformes administratives". Communication au 5^e Colloque International de la Revue "*Politiques et Management Public*: la modernisation de la gestion publique: Les leçons de l'expérience" (Paris, Palais des Congrès, 26-27 mars 1992), 31 p.

3. O.C.D.E.– Rapport du Secrétariat sur les politiques de personnel visant à encourager le rendement. Paris: O.C.D.E., 1988. Pour plus de détails sur l'expérience des systèmes de rémunération au rendement dans les entreprises privées, lire: O.C.D.E.– *Les systèmes de rémunération et l'accroissement de la productivité*. (Séminaire de Versailles, 26-29 septembre 1967). Rapport final. Paris: O.C.D.E., 1970, 143 p.

Chronologie : États-Unis (1978); Canada (1981); Royaume-Uni (1985); Nouvelle Zélande, Australie, Irlande, Turquie (1986); Danemark, Finlande, Italie, Portugal, Espagne (1987).

1. Raisons et intérêt des mesures de performances (MP)

A quoi servent les MP?

Elles permettent :

- l'adoption de la gestion par objectifs;
- l'adoption de méthodes reposant sur la définition des cibles;
- la mise en place d'un système de rémunération au rendement.

2. Les objectifs de l'évaluation

Pourquoi trouve-t-on la nécessité d'évaluer?

Parce qu'on :

- remarque les limites dans les procédures et critères traditionnels d'évaluation (promotion, critère de personnalité);
- veut obtenir des instruments de gestion des rendements;
- recherche des instruments de motivation du personnel: les MP fournissent des informations pouvant aider l'évalué à améliorer son rendement.

3. Typologie

Quelles sont les catégories d'évaluation?

On distingue trois types d'examens :

- l'examen de performance (sur le poste actuel);
- l'examen de potentiel (apprécier les capacités futures pour des postes vacants);
- l'examen de mérite (pour la répartition d'une rémunération au rendement ou autres récompenses).

4. Le champ de l'évaluation

Quel champ couvrent les procédures d'évaluation?

On distingue trois cas de figure :

- l'ensemble du personnel de l'administration centrale (tous les départements ministériels)(cas de l'Australie);
- toutes les composantes du secteur public ou partiellement (Etats-Unis, Canada);
- la totalité ou une partie des catégories socio-professionnelles et les cadres de la fonction publique (Nouvelle Zélande).

Qui en sont exclus?

On distingue deux grandes catégories de hauts fonctionnaires :

- les chefs d'établissements et de département ministériel;
- les fonctionnaires nommés à titre politique.

5. Le processus de décision d'instauration du système

Quelle en est la démarche?

Elle peut être soit :

- globale: par l'instauration d'un coup du système pour l'ensemble de la fonction publique (Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, États-Unis);
- progressive ou graduelle: par extension progressive à de nouvelles catégories de personnel (Australie, Irlande, Danemark).

6. Les critères d'évaluation

Qu'est-ce qu'on évalue?

On distingue trois approches exclusives ou complémentaires :

- les activités professionnelles: compétences et/ou responsabilités professionnelles par la mise au point d'éléments et de normes applicables aux mêmes responsabilités-postes- (Australie, Canada);
- la définition des objectifs par des indicateurs de rendement (Australie, Canada);
- les possibilités d'avancement de l'agent (Canada).

Sur quels critères?

Deux types de critères :

- ceux basés sur des résultats obtenus par l'évalué; ou
- en fonction des critères liés à la nature de l'affectation de l'agent (exemple des indicateurs de rendement en Australie: qualité, quantité, ponctualité, manière, méthode, coût, acceptabilité).

7. La procédure et méthode d'évaluation

Qui est l'évaluateur?

Ce peut être :

- un individu:
 - qui évalue (le supérieur hiérarchique direct [Canada, États-Unis]);
 - qui vérifie, examine, contresigne ou décide (le supérieur du supérieur hiérarchique direct [Canada, États-Unis]);
 - qui confirme ou conteste la notation (le supérieur hiérarchique [Irlande, Royaume-Uni]);
- un comité qui rédige le rapport (Australie).

Comment et pourquoi on note?

Objectifs de la notation :

- conseiller les évaluateurs et orienter les responsables et les agents dans la détermination des objectifs de rendement: existence de manuel ou aide-mémoire aux évaluateurs (États-Unis, Royaume-Uni);
- éliminer la subjectivité;
- fournir à l'évaluateur des échelles de notation et des normes de rendement.

Méthode de la notation. On peut :

- ne pas utiliser de *note de rendement* mais se baser sur les observations de l'évaluateur au sujet des aptitudes de l'agent en fonction d'une liste de critères portant sur le poste et la personnalité (Nouvelle-Zélande);

- ou utiliser une *note globale* selon une échelle à niveaux selon des catégories : exceptionnel, supérieur, entièrement satisfaisant, satisfaisant, insatisfaisant (le Canada possède une échelle à cinq niveaux d'évaluation);
- aussi utiliser une *note spécifique* selon l'aptitude, la tâche et l'échelle de l'évalué (Australie);
- enfin, noter à la suite d'un entretien :
 - avant la rédaction du rapport (Australie, Nouvelle-Zélande);
 - postérieur à l'établissement du rapport (Canada, Royaume-Uni).

N.B. L'entretien d'évaluation porte sur :

- le rendement actuel;
- les objectifs de l'exercice suivant;
- les aspects généraux du plan de carrière;
- le perfectionnement personnel de l'agent.
 - Certains pays préparent l'agent à l'entretien d'évaluation (Royaume-Uni).

Les types de formulaires utilisés.

Il en existe deux :

- formulaire unique (Nouvelle Zélande, États-Unis);
- formulaire flexible selon les établissements (Départements ministériels) ou selon les catégories d'agents.

La participation de l'agent soumis à l'évaluation.

L'agent évalué est encouragé à participer activement et dans une plus large mesure à l'évaluation.

- Cette participation se fait de deux manières :
 - participation à la description de poste; et
 - participation à la définition d'objectifs professionnels qui serviront de base à l'évaluation.
- On note cependant une variation dans le degré de la participation : l'évaluation est communiquée à l'agent une fois qu'elle a été examinée par le supérieur du notateur. Il y a alors une discussion du rapport avec le supérieur, l'agent signe le formulaire et y ajoute ses observations (Canada, Royaume-Uni, États-Unis).
- L'évaluation est un acte conjoint entre l'agent et l'évaluateur (Australie, Nouvelle Zélande, Irlande). On distingue trois cas de figure :
 - on incite à faire de l'entretien, un dialogue : les notes de rendement sont établies en commun durant l'entretien avec l'agent, le rapport est ensuite rédigé par l'évaluateur (Australie);
 - les notes de rendement sont établies après discussion complète avec l'agent concerné avec une possibilité pour ce dernier de présenter des observations écrites sur l'évaluation, ses souhaits en ce qui concerne son plan de carrière et au sujet de l'amélioration de son rendement;
 - auto-évaluation des agents : les facteurs ayant une incidence sur le rendement et les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- La participation est poussée plus loin, il s'agit d'un dialogue, puisque l'agent est amené à apprécier :
 - son propre rendement;
 - ainsi que celui de son supérieur (Danemark).

Les procédures d'appel.*Trois cas de figures :*

- la prise en compte de la notion d'appel, compte tenu de l'incidence de l'évaluation sur une large gamme de mesures individuelles, ainsi que sur les récompenses et les sanctions (Canada, États-Unis) : l'agent insatisfait a la possibilité formelle de faire appel du rapport d'évaluation;
- certains dispositifs ne prévoient pas la procédure d'appel, puisque l'agent lors de la signature du rapport ou de l'entretien fait part ou mentionne ses observations, désaccords compris (Australie, Nouvelle Zélande, Irlande);
- la notion d'appel ne rentre pas en compte: le rapport étant établi conjointement par l'évaluateur et l'évalué (Danemark).

8. Les résultats obtenus**Y a-t-il un "feedback" ou une remontée des informations ?***On remarque que :*

- la communication avec les agents s'améliore (c'est une obligation au Canada : instructions du Conseil du Trésor, Australie, Nouvelle Zélande);
- des conseils leur sont prodigués au sujet de leur rendement (Australie);
- il existe une franchise et un échange d'information au sujet des résultats de l'évaluation.

Mais il existe des informations confidentielles :

- les informations sur les possibilités de promotion, les inaptes en sont quand même informés (Irlande);
- les observations de l'évaluateur au sujet de la note d'avancement (Royaume-Uni).

B) Tableau synoptique sur les systèmes de rémunération au rendement.

(conçu à partir des sources OCDE, 1988 ; OCDE, 1991 ; OCDE, (PUMA, [91] 8).

Définition : le système de rémunération au rendement (RR) est un dispositif prévoyant des augmentations discrétionnaires, fondées sur une appréciation des performances d'un individu ou d'un groupe (des unités de travail ou engagé dans un projet déterminé).

Chronologie de la mise en place des dispositifs : Japon (années 50) ; Canada (avant 1978 et en 1981) ; États-Unis (1978) ; Italie (1984 - 1986) ; Espagne (1984) ; Nouvelle-Zélande (1985) ; Royaume-Uni (1985-1988, 1987) ; Finlande, Danemark (1987) ; Pays-Bas (1988).

Objectifs : rechercher la motivation des individus de manière positive en accroissant leur traitement qui est désormais lié à leur performance.

Champ couvert par les dispositifs et procédure de mise en place :*Traits communs :*

- l'exclusion des postes les plus élevés de la Fonction Publique (Nouvelle-Zélande);

- le dispositif vise essentiellement les cadres, les échelons les plus élevés (Canada, États-Unis);
- variation dans la méthode de mise en place:
 - par le sommet de la hiérarchie (Canada);
 - par une approche globale (Danemark);
 - à partir de la base (Italie).

Quelques spécificités:

- certains pays ont mis en place plusieurs dispositifs à la fois dont le champ couvre progressivement les points ci-dessus (Finlande, Royaume-Uni);
- le Japon, par exemple, connaît depuis les années 50, un système de rémunération au rendement qui prévoit un complément de traitement s'ajoutant à l'augmentation annuelle pour les "bons agents".

Processus d'attribution et fonctionnement du dispositif.

Il faut distinguer deux points:

- les types de rémunération et de détermination de la mesure de rendement. Il y en a quatre:
 - prime forfaitaire: qui prend la forme d'une indemnité calculée sur la base du traitement de base (Canada, Japon, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, États-Unis, Royaume-Uni, Danemark);
 - progression variable des primes sur une échelle fixe: elle peut être générale ou annuelle (Etats-Unis, Royaume-Uni, Japon);
 - augmentation du montant des primes variable en fonction du rendement: augmentation par rapport au traitement de base (zéro à 10 % [Canada]);
 - on tient compte des échelons supplémentaires: augmentation permanente du traitement (Royaume-Uni).
- Le contrôle de l'attribution des primes de rendement. Il pose le problème du coût et de l'estimation des primes. Les solutions adoptées:
 - les quotas (le nombre des bénéficiaires est limité [Royaume-Uni, États-Unis]);
 - contrôle à travers le vote du budget de la RR (Canada, États-Unis).

Résultats obtenus.

- La répercussion sur la motivation des agents:
 - risque de démotivation de la majorité;
 - risque d'affaiblissement de la motivation.
- Les réactions du personnel:
 - défavorable, hostilité au départ;
 - découragement ensuite;
 - réaction positive après pédagogie, explication, dialogue.
- Les réactions des syndicats:
 - refus au départ;
 - favorable ensuite après négociation (Royaume-Uni).
- Problèmes récurrents:
 - la faiblesse des rémunérations;
 - la compression de l'éventail des traitements.

II. – QUELQUES PROBLÈMES POSÉS PAR LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION

Nous distinguons les problèmes immédiats, c'est-à-dire apparus dès la mise en place des dispositifs, et les problèmes qui naissent à terme, durant le fonctionnement des systèmes d'évaluation.

A) *Problèmes immédiats.*

1. *La définition des critères et des normes d'évaluation.*

Nous avons vu qu'il existe une diversité d'approches des mesures de rendement. Si l'on ne s'en tient qu'aux deux premières, celles qui partent d'une analyse des activités professionnelles et de la définition des objectifs, on distingue une variété de situations et une diversité quant aux critères de rendement choisis.

Exemple 1

Indicateurs de rendement fondés sur l'individualité et la responsabilité: cas de l'Australie:

Les objectifs à atteindre par l'évalué sont définis par sept indicateurs de rendement:

- qualité – comment l'agent s'est acquitté de ses fonctions;
- quantité – combien a-t-il réalisé;
- ponctualité – vitesse de réalisation, respect des échéances;
- manière – méthode de réalisation ou style personnel;
- méthode – procédures adoptées;
- coût monétaire –, en ressources humaines;
- acceptabilité – pour les principaux intéressés.

Aux États-Unis, l'aide-mémoire à l'intention des évaluateurs distingue les "éléments cruciaux" (fonctions les plus importantes du poste) de "tous les éléments" qui concourent au rendement et qui "doivent être énoncés par une phrase brève et concise décrivant la fonction principale..." (OCDE, 1988, p. 30).

Exemple 2

Même pour les critères d'évaluation des activités professionnelles (cas du *Senior Executive Service* australien) on note une variété d'indicateurs:

- compétences professionnelles:
 - perspective stratégique;
 - aptitude à la communication;
 - négociation et résolution des conflits;
 - représentation et liaison;
 - aptitude à la conception et à l'analyse;
 - aptitude au commandement;
 - aptitude aux relations avec autrui;
 - capacité d'adaptation et flexibilité;
 - orientation vers les résultats;
 - connaissances fonctionnelles et techniques.

- responsabilités professionnelles :
 - gestion administrative ;
 - gestion des ressources ;
 - direction et orientation de la formulation des politiques ;
 - direction et réalisation de la distribution des produits, des services ou des programmes ;
 - conseil et assistance au ministre ;
 - gestion du personnel.

2. Le coût des évaluations.

La conception et l'élaboration des systèmes d'évaluation constituent un "processus permanent" et long. Le coût des expérimentations— les systèmes fondés sur le mérite par exemple—, nécessite des refontes et des révisions importantes de leurs directives au minimum tous les cinq ans. Le suivi régulier du fonctionnement de ces systèmes comporte des audits annuels des attitudes des cadres, et de la distribution des augmentations de rémunérations.

B) Les problèmes à terme.

1. *Problème de la répartition des notes et de la distribution des rémunérations.* Ce problème est lié au manque de *différenciation des notations de performance* ; ceci est dû principalement à *l'inflation des notations au cours du temps*. Les systèmes d'évaluation des performances fournissent en fait une échelle de notation des cadres à trois niveaux dans laquelle 60 à 70 % des agents sont notés "pleinement satisfaisant". Et plus de 95 % à ce niveau et au niveau supérieur. Les notations de performance ne peuvent être utilisées en fait que pour attribuer deux niveaux de supplément de rémunération fondés sur le mérite ; un complément plus modeste est accordé à une très grande majorité des agents notés dans la catégorie "pleinement satisfaisants".

Ce qui entraîne le plus souvent le mécontentement des cadres notés "*pleinement satisfait*" (60 à 70 %) ; ceux-ci, en vertu des directives applicables à certains systèmes (ex. l'institutionnalisation des quotas) sont exclus du bénéfice de suppléments de rémunération.

Ce qui renforce également la réaction défavorable et l'hostilité des syndicats à l'instauration des dispositifs. Le cas de la Grande Bretagne est à ce titre illustrateur (Monié, R. et Rooz, G., 1991, p. 129). En 1985, les primes de rendement sont institutionnalisées au Royaume-Uni. Cette mesure rencontre l'opposition farouche des syndicats. Les raisons invoquées sont de deux ordres :

- les dispositifs manquent de clarté dans la méthode présidant aux décisions d'attribution, ainsi que dans la limitation de leur nombre par un quota ;
- ils craignent en outre de les voir se substituer aux hausses générales de traitements.

Si les syndicats se sont montrés par la suite moins réticents, ceci résulte d'une âpre négociation, et du renoncement à l'application des quotas explicites aux primes de rendement d'une part et d'autre part, à lier clairement les décisions d'attribution à la notation des agents.

3. Les changements catégoriels du personnel.

Les systèmes d'évaluation adoptés aboutissent à des résultats signalés plus haut, et conduisent le personnel à les trouver trop *élitistes*. On note, en effet:

- une concentration des cadres au sommet de la grille de rémunération dans les systèmes fondés sur le mérite (plafonnement, blocage dans la promotion);
- un rétrécissement de l'éventail et une diminution du montant moyen des primes de rendement versées.

Il y a une incapacité à établir le lien évident entre la rémunération et les performances. Ceci, surtout dans l'esprit des cadres relevant de ces systèmes, même si certaines expériences américaines tendent à infirmer ce jugement. En effet, les projets de démonstration (notamment celui de la Marine lancé en 1980) montrent qu'en dix ans (1979-1989), la perception du lien entre rémunération et performances a sensiblement changé dans les sites de démonstration (61 % des personnels éligibles contre 41 % parmi les personnels éligibles des sites de contrôle, OCDE, 1991, PUMA [91] 8, p. 62).

Le rendement des fonctionnaires est donc à l'ordre du jour des politiques de modernisation administrative des pays de l'OCDE. Les modèles d'évaluation fondés sur la mesure des performances et la rémunération au rendement se diffusent dans la plupart des pays de l'OCDE. Même si les modèles sont les mêmes, on note cependant une variation quant à la conception, la démarche et la mise en œuvre de ces dispositifs, qui rencontrent des obstacles et difficultés liés au contexte et à l'environnement local de chaque État. Certains pays comme la Belgique, avec l'expérience de "la radioscopie de l'administration belge"⁴, une sorte d'évaluation indirecte des agents publics, ou la France, avec la mise en place des projets de service et centres de responsabilité⁵ tentent de s'écarter de la voie choisie par les autres pays de l'OCDE.

Des enseignements peuvent néanmoins être tirés des expériences ci-dessus évoquées. En effet, on pourrait en recenser huit (OCDE, 1988, repris par Monié, R. et Rooz, G., 1991, pp. 77 et s.):

- 1° d'abord, il ne faut pas de *précipitation* dans la mise en place des systèmes d'évaluation;
- 2° l'efficacité de la rémunération au rendement est garantie par *la mise en place d'un système équitable* de mesure de performances;

4. V. Arsène Declerc, *supra* - Sur la modernisation de l'administration publique belge: François, Aymé: "La modernisation de l'administration de l'Etat en Belgique", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 1987, vol. 53, n°3, p.355-399. Legrand, Jean-Jacques: "L'approche belge de la modernisation des administrations publiques: les cellules de modernisation comme outils stratégiques de changement"; *Administration publique* (Belgique), 1990, t. 2-3, p.169-188. Salmon, Jacques; Bouvier, Philippe: "La notation des agents de l'Etat", *Administration publique* (Belgique), 1991, t.3, p. 183-200.

5. V. *Revue Française d'Administration Publique*, n°54, avril-juin 1990, Bargas, Didier: "Les démarches de projet: une méthode efficace mais exigeante pour la réforme administrative"; p. 309-313; Martine Guérin: "Les projets de service au centre des questions du management public", p.315-323.

- 3° il faut *éviter de limiter par un quota* prédéterminé la part de l'effectif pouvant bénéficier des primes ;
- 4° *les primes doivent être importantes* ;
- 5° il faut *tenir compte des spécificités des secteurs* et des administrations publiques ;
- 6° il faut également assurer une bonne *formation généralisée* de tous les cadres à la gestion du rendement ;
- 7° penser au *suivi régulier* de l'évaluation des dispositifs ;
- 8° enfin, *assurer une bonne gestion*, et les dispositifs mis en place n'en constituent qu'un moyen, une démarche.

BIBLIOGRAPHIE

BONWITT Bob, "Réforme de l'administration publique : des missions aux objectifs", *Revue internationale des Sciences administratives*, vol. 55, 1989, n° 2, p. 255-276.

Commissariat général au plan. *Évaluer les politiques publiques*. Paris, La documentation française, 1986.

MONIE, Roger et ROOZ, Georges, *De la notation dans la fonction publique au bilan individuel*, Paris : Éd. d'organisation, 1991.

OCDE – "Rapport du secrétariat sur les politiques de personnel visant à encourager le rendement", publié sous le titre "*Évolution récente de la mesure des performances et de la rémunération au rendement dans la fonction publique*" (Études sur la gestion publique, n° 7), Paris, OCDE, 1988, 86 p.

OCDE – Flexibilité dans la gestion du personnel de l'administration publique, Paris, 1990.

OCDE, 1991 – Comité de gestion publique. Premier rapport sur le panel des systèmes de rémunération au rendement pour les cadres de la fonction publique (note du Secrétariat). Document PUMA (91) 8, Paris, OCDE, oct. 1991, 133 p.

OCDE – Mieux servir l'économie, Paris, OCDE, 1991, Doc. GD (91) 1 21.

OCDE – Évolutions dans la gestion publique, mise à jour 1991, Paris, 1991.

THOENIG, J.-C. : "La modernisation de la Fonction Publique dans les États membres de la Communauté européenne", *Revue Politiques et Management public*, n° 2, juin 1988, p. 69-79.

ANNEXE 1

LISTE DES SYSTÈMES DE MESURE DES PERFORMANCES

Australie : Performance Appraisal System for the Senior Executive Service ("Système de mesure des performances des hauts fonctionnaires").

Canada : l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé pour tous les fonctionnaires relevant du Conseil du Trésor (il existe un petit nombre d'établissements ayant la qualité d'employeurs distincts).

Danemark : Performance Appraisal Dialogues for public servants (Entretiens sur la mesure des performances pour les fonctionnaires).

Irlande : Development Review and Performance Appraisal System for the Civil Service (Système d'examen de la progression et de mesure des performances pour la fonction publique). Performance Appraisal Scheme for Executive Officers, Senior Executive Officers and Administrative Officers (Système d'évaluation des performances des Executive Officers, Higher Executive Officers et Administrative Officers).

Japon : Performance Evaluation System for National Public Employees (Système d'évaluation des performances des agents du service public).

Nouvelle-Zélande : Performance Review System for the public service ("Système d'examen des performances pour la fonction publique").

Pays-Bas : Ministry of Home Affairs, Performance Review Dialogues (Ministère de l'intérieur, Dialogues d'étude des performances). Performance Appraisal System for Public Servants (Système d'évaluation des performances des fonctionnaires).

Royaume-Uni : Staff Appraisal System (Système d'évaluation du personnel) pour tout le personnel à l'exception de celui travaillant dans les usines jusqu'au grade 5 (Assistant Secretary). Staff Appraisal System (Système d'évaluation du personnel) pour les hauts fonctionnaires (Senior Open Structure Staff) aux grades 2 et 3 (Secrétaire adjoint et sous-secrétaire).

États-Unis : Performance Appraisal System (Système d'évaluation des performances) pour les cadres de direction supérieure (Senior Executive Service). Performance Management and Recognition System (Système de gestion de la Performance et d'encouragement au rendement) pour cadres intermédiaires et de direction aux grades 13 à 15. Performance Appraisal System (Système général d'évaluation des performances pour les employés).

ANNEXE 2

LISTE DES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT

Canada : échelles de rémunération au rendement pour tous les fonctionnaires, à l'exception des grades les plus bas. Système de primes de rendement pour les hauts fonctionnaires (1981).

Danemark : dispositif expérimental de flexibilité des traitements dans les administrations centrales (1987).

Finlande : dispositif expérimental de rémunération au rendement au ministère des douanes, au centre informatique d'État et au ministère des routes et voies navigables (1987).

Italie : dispositifs expérimentaux de primes de rendement au ministère de la défense nationale et à la Cour des Comptes (1984-1986).

Japon : prime de rendement pour les employés de la fonction publique. Prime spéciale pour rendement exceptionnel.

Nouvelle-Zélande : système de rémunération au rendement des cadres de direction supérieurs (Deputy Permanent Head et autres postes de direction supérieurs, [1985]).

Pays-Bas : système de rémunération flexible proposé pour l'administration centrale (1988).

Espagne : nouvelle grille des traitements de la fonction publique, comprenant un complément pour productivité (1984).

Royaume-Uni : système expérimental de primes de rendement pour les fonctionnaires, du grade 3 (Under Secretary) jusqu'au grade de Principal (1985-1988); système de rémunération au rendement pour les grades 2 et 3 (Deputy Secretary, Under Secretary) (1987); système de rémunération au rendement provisoire pour les grades 5, 6 et 7 (Assistant Secretary, Senior Principal, Principal [1987]); système de rémunération flexible pour les grades et les groupes représentés par l'Institute of Professional Civil Servants (personnel scientifique et technique [1987]).

Etats-Unis : systèmes de rémunération du Senior Executive Service (SES [1978]); Performance Management and Recognition System (PMRS) pour les agents de maîtrise non-ouvriers et les cadres des grades 13 à 15 (1978); projet de démonstration portant sur le "Performance-oriented Personnel System" au China Lake Naval Weapons Center et au San Diego Naval Ocean Systems Center (1980-1990). (Source: OCDE, 1988).

GLOSSAIRE

Australie : le *Senior Executive Service* comprend les six grades en dessous de celui de chef de ministère.

Irlande : les *Administrative Officers* sont en général recrutés parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, tandis que les *Executive Officers* sont en général recrutés parmi les diplômés de l'enseignement secondaire; le *Higher Executive Officer* est un grade intermédiaire entre ces deux derniers.

Royaume-Uni : l'*Open Structure* comprend, dans l'ordre hiérarchique, les grades suivants: Permanent Secretary, Deputy Secretary, Under Secretary, Executive Director, Assistant Secretary, Senior Principal, Principal.

Etats-Unis : le *Senior Executive Service* comprend six échelons de cadres supérieurs et moyens, en dessous de celui de chef de ministère ou autres agences publiques.

La *General Schedule*, subdivisée en 18 échelons de rémunération couvre les postes occupés par des fonctionnaires et agents de maîtrise non-ouvriers en dessous du grade 13.

(Source: OCDE, 1988)