

# L'EVALUATION DU PERSONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE : DE LA NOTATION A L'EVALUATION DU POTENTIEL.

A. RAHMANI (\*)

L'absence de dialogue entre le supérieur hiérarchique et les agents de son service est l'une des lacunes que l'on relève dans l'Administration publique en matière de gestion des ressources humaines.

Dans le secteur public, le seul élément permettant de connaître l'appréciation du supérieur hiérarchique sur le travail de son collaborateur, c'est la notation annuelle (1). Alors que l'évaluation des performances et du potentiel est reconnue par les entreprises modernes comme un outil incontournable pour rapprocher les objectifs de l'entreprise et les attentes professionnelles des individus qui la composent (2). Les dirigeants d'entreprises conviennent que sans un système d'évaluation aucun plan de formation, ni plan de carrière ni même de politique de personnel ne serait possible.

(\*)- Maître de conférences à l'ENA d'Alger.

(1)- S. VALLEMONT, Moderniser l'Administration, gestion stratégique et valorisation des ressources humaines, ed. NATHAN, 1991, p.133.

(2)- L. MATHIS, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, ed. d'Organisation, 1984, p.91.

Mais, est-il exact de dire, comme on le soutient souvent, que la "culture de service public", la nature des activités administratives, les objectifs des organisations publiques et le statut des fonctionnaires ne favorisent pas l'émergence dans le secteur public des techniques propres à l'entreprise telles que l'évaluation du rendement ? N'est-il pas possible comme le souligne un expert conseil en ressources humaines que sans vouloir importer dans le secteur public des méthodes de gestion venues d'ailleurs, en clair de l'entreprise privée, de proposer une méthodologie adaptée au secteur public ? (3).

Comme l'indiquent certaines expériences étrangères, il s'agit moins de s'interroger sur l'utilité de l'évaluation que sur le type de changement à introduire pour implanter un tel système dans le secteur public. Tant il est vrai que la modernisation de la fonction publique passe nécessairement par l'adaptation des outils de valorisation des hommes (4).

Aussi, et compte tenu du niveau d'organisation de notre administration, de la culture dominante, est-il nécessaire de se demander quelles utilisations peut-on faire d'un système d'évaluation du personnel ? Doit-il se limiter à des actes de gestion de carrière ou faut-il le concevoir comme un outil de motivation, de mobilisation et de pilotage?

Le système d'évaluation existant dans l'administration publique n'est ni adapté, ni fiable, ni efficace. Il est mal perçu autant par les cadres que par les agents. Pourtant, ses enjeux sont considérables

(3)- M. LE BOULAIRE, "Apprécier la contribution des hommes à l'efficacité de l'organisation : un enjeu pour le service public. R.F.A.P. n°49, 1990, p.70.

(4)- S. VALLEMONT, "L'expérience du ministère de l'équipement : une réforme de la notation des cadres au service d'une politique de modernisation, R.F.A.P. n°49, 1990.

autant pour les uns que pour les autres. Mais, au delà de ce constat, existe-t-il un besoin de changement? Le besoin peut-il s'exprimer en l'absence d'un projet de changement et d'une démarche de modernisation au niveau des centres de décision les plus élevés? Le système d'évaluation doit s'inscrire dans un projet global de modernisation de l'administration faute de quoi, il subira le sort des nombreuses tentatives antérieures.

En nous limitant au seul système de l'évaluation nous tenterons de répondre à trois interrogations essentielles :

- Quels sont les critères pertinents pour évaluer l'efficacité du service public?
- Peut-on raisonnablement fixer des objectifs aux collaborateurs fondés sur des faits contrôlables et mesurables?
- Enfin, l'encadrement est-il favorable à un changement d'une telle ampleur?

Ceci dans une première étape, dans une seconde étape, nous exposerons les principes qui devront sous-tendre la mise en place d'un système d'évaluation dans sa double composante : la performance et le potentiel (5).

## **I - LE SYSTEME ACTUEL : CONTENU ET LIMITES.**

La caractéristique essentielle du système actuel réside dans l'inadaptation de la notation et de l'appréciation. Ce qui justifie une démarche de changement dans une perspective de modernisation de la fonction publique. L'examen du projet de statut de la fonction publique révèle une volonté d'évolution.

(5)- Nous nous appuyerons sur l'étude en langue arabe de M. EL-SOUAF, l'évaluation des performances, étude comparée. Revue d'administration publique (RYADH), 1992, n° 56, P. 05.

## A/ La Notation et l'appréciation dans le statut de la fonction publique

- Les fondements juridiques de la notation peuvent être tirés de :

-L'ordonnance du 2 juin 1966 portant statut général de la fonction publique (6).

- Du décret du 29 mars 1985 portant statut type applicable aux institutions et administrations publiques (7).

L'ordonnance du 2 juin 1966 (art 33) dispose :

"Le pouvoir de notation appartient à l'autorité ayant pouvoir de notation qui attribue chaque année au fonctionnaire une note chiffrée suivie d'une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de l'intéressé et sa manière de servir. La note chiffrée est communiquée à l'intéressé, l'appréciation générale n'est portée qu'à la connaissance de la commission paritaire compétente qui peut demander un nouvel examen de la note chiffrée" (8).

Quelle est la valeur de ce système?

Il s'agit d'un acte important et particulièrement déterminant dans la gestion des carrières des fonctionnaires. Il conditionne la promotion, l'avancement et la rémunération. D'où les enjeux qu'il représente.

Mais, la crédibilité d'une institution dépend pour une large part de la manière dont s'effectue la répartition des gratifications et des

(6)- Ordonnance n° 66-133 du 02 juin 1966 JORA 1966 p. 87.

(7)- Décret n° 85-59 du 23 mars 1985 JORA 1985 p. 223.

(8)- Dispositions similaires de l'article 84 du décret du 23 Mars 1985 précité.

sanctions, c'est à dire de l'équité et de la viabilité du système d'appréciation (9).

L'enjeu est double. Il l'est pour les fonctionnaires pour lesquels il constitue une source de motivation ou d'insatisfaction. Il l'est pour l'administration dont il reflète les valeurs et dont il exprime l'image à l'extérieur (10).

Mais, quelle que soit la volonté des décideurs dans l'administration, un tel système, porteur de valeurs, mais aussi de "tares", ne peut remplir de façon efficace sa fonction de motivation des hommes que s'il satisfait à des conditions objectives - Or, il apparaît , à l'évidence, qu'il est conçu comme une simple procédure administrative dont les inconvénients, s'aggravent considérablement à l'application, en l'absence de critères objectifs d'appréciation.

### **1/ Une procédure essentiellement administrative**

Dans le système actuel de notation, le chef de service détient à la fois l'initiative et le pouvoir. Il est investi d'un pouvoir discrétionnaire étendu.

L'employé ne participe pas à la détermination des conditions dans lesquelles il sera apprécié. Il doit se résigner à une attitude passive et contester, au besoin, la note chiffrée.

(09)- Le système actuel est largement contesté parce qu'il ne présente aucune garantie d'objectivité.

(10)- Ce qui n'exclut pas que ceci représente un enjeu pour les usagers qui attendent une meilleure prestation du service public.

La note n'est ni déterminée selon des procédures et des critères objectifs préalablement négociés, ni fixée de façon objective. La réglementation ne prévoit aucun entretien préalablement à la fixation de la note entre le notateur et l'agent.

Seule la note chiffrée est communiquée à l'agent; alors qu'elle est accompagnée d'une appréciation générale quasi confidentielle dont l'agent n'a pas connaissance. Cette appréciation n'a souvent aucune relation avec la note chiffrée (11).

Il s'agit donc d'une procédure administrative qui s'inscrit dans une logique de relations de type autoritaire et non pas dans une logique de gestion fondée sur la réalisation d'objectifs préalablement négociés (12). L'évolution vers un système d'évaluation objectif, basé sur des critères mesurables connus d'avance et liés au poste de travail répondrait mieux, sans nul doute, aux mutations dans les méthodes de l'administration. Mais, en raison des bouleversements qu'il suppose tant dans l'organisation que dans les esprits, il rencontrera, certes, de nombreuses résistances mais, il sera en définitive moins contesté que le système actuel.

## **2 / Une application contestée**

Par son manque de transparence, l'importance de ses enjeux et la perception que l'on en a, l'application d'un tel système conduit inéluctablement à la perversion des objectifs qui lui sont inhérents. A ce constat plusieurs raisons peuvent être avancées.

(11)- Nous voyons souvent l'appréciation "manque de conscience professionnelle" accompagner la note chiffrée de 17/20.

(12)- Cela suppose une gestion participative par objectifs - cf J.L. LANGEVIN, R. TREMBLAY et BERANGER, " la D.P.O " ed. Les Presses de l'Université de Laval, Canada, p. 216.

L'appréciation n'étant basée ni sur des objectifs clairement et préalablement fixés, ni sur des critères d'évaluation des performances facilement mesurables ou vérifiables, tous les abus deviennent possibles, toutes les contestations peuvent être admises. Le gestionnaire qui est chargé de noter et d'apprécier peut difficilement se départir de son appréciation subjective qui fait dire aux agents qu'il s'agit d'une notation "à la tête du client". Il est vrai qu'un tel système opaque favorise peu le dialogue et engendre le favoritisme et le clientélisme.

L'apprécié - soucieux de tirer avantage d'un système aussi mauvais soit-il sera enclin à rechercher des voies autres que la performance ou la compétence. De toute façon, aucun fonctionnaire ne peut objectivement légitimer une bonne notation au regard de ses collègues. Toute notation peut être une source de contestation.

Dans un système de gestion centralisée de certains corps communs, la notation peut prendre "des allures de comique" puisque chaque administration tentera de noter au mieux les fonctionnaires qui en relèvent de façon à les favoriser, sachant que la pondération interviendra au niveau central. D'où un système totalement perverti, inutile, incompréhensible et, à la limite, tyrannique.

Il reste, cependant, que ce système est confortable pour les gestionnaires qui aspirent à la paix sociale ou qui visent la sanction des subordonnés peu conciliants - Ils peuvent avoir la paix sociale dans la mesure où ils ne se heurtent à aucune contrainte objective (tels que des objectifs quantifiables) dans la fixation de la note, ni à aucune répartition des notes par quotas (mauvais, moyens, bons, excellents) (13).

(13)- Nous verrons que le système des quotas permet d'éviter la pratique actuelle qui consiste à noter excellents la quasi totalité des agents.

La note peut valablement être fixée indépendamment de tout résultat de l'organisation ou du service. Les gestionnaires peuvent exercer toute leur autorité - quand ils le souhaitent - puisqu'ils ne sont pas tenus de justifier la note par des résultats réellement vérifiables, la procédure n'étant pas contradictoire. De ce point de vue, tout projet de changement visant à lier la notation à la performance rencontrera probablement des résistances. Mais, ce qui peut paraître paradoxal, c'est que les agents eux-mêmes opposent des résistances au changement (14).

### **3/ Des critères d'appréciation inadaptés**

Les critères d'appréciation prévus par les statuts présentent le double inconvénient d'être, d'une part vagues et rigides et, d'autre part, applicables à toutes les activités de l'administration sans distinction.

**L'article** 83 du décret du 23 mars 1985 dispose :

"En sus de la condition d'ancienneté, l'avancement du fonctionnaire est conditionné par la moyenne des notes annuelles qui lui ont été attribuées pendant la période considérée, complétée par une appréciation générale de l'autorité ayant pouvoir de notation".

**L'article** 84 "La note annuelle varie de 0 à 10, la détermination doit tenir compte des aptitudes du fonctionnaire, de ses connaissances et performances, de sa manière de servir et de son comportement dans le service.

(14)- Ces résistances ne sont pas propres aux fonctionnaires, toute collectivité a des appréhensions à aller vers l'inconnu.

Ces cinq critères sont exclusifs, c'est à dire que les différentes administrations ne sont pas habilitées à adopter des critères plus adaptés à leur secteur d'activité. Ces critères s'appliquent à toutes les catégories professionnelles sans tenir compte des profils de compétences ni des objectifs attendus d'un poste de travail. Il est pourtant évident qu'on exige d'un cadre des savoir-faire et des qualités personnelles qu'on exige pas d'un agent d'exécution. On n'apprécie pas de la même manière une infirmière et un agent de bibliothèque ou un instituteur.

Pour toutes ces raisons, il est nécessaire de faire évoluer le système vers un vrai système d'évaluation des performances et pourquoi pas ? du potentiel.

## **B/ L'Evolution souhaitable**

Le projet de statut de la fonction publique de juin 1990 élaboré par la direction générale de la fonction publique semble avoir mesuré les insuffisances du système actuel de notation qui génère des insatisfactions multiples qu'il s'agisse de l'administration, des agents ou des administrés (15). Il met judicieusement l'accent sur la rigidité de la grille d'appréciation et les injustices dont il est porteur (16).

(15)- Le système actuel ne permet pas d'élever au rang de valeur le comportement à l'égard du citoyen.

(16)- L'exposé des motifs indique en effet : "... L'éventail des actes de gestion fondés sur l'évaluation permet de repousser objectivement les limites de l'arbitraire et du laisser-aller et de redonner sa juste considération au mérite personnel, à l'effort, à l'esprit d'abnégation, d'initiative et de créativité..."

Cependant, le projet ne tient suffisamment compte ni de l'évolution des idées dans ce domaine, ni des expériences pertinentes de certains pays. Il ne manifeste pas, par ailleurs, une réelle volonté de faire de l'évaluation du personnel un outil privilégié du management des ressources humaines. Il est donc indispensable d'indiquer l'évolution souhaitable.

## **1/ Une volonté de changement mais beaucoup d'insuffisances**

Le projet de statut général de la fonction publique traduit une timide volonté de dépasser le cadre actuel de la notation. Il est significatif de relever qu'il consacre à l'évaluation des performances d'importants passages dans l'exposé des motifs et plusieurs articles du projet de la loi (17).

D'une façon plus générale, on peut trouver dans ce projet de nombreuses possibilités de mise en place d'outils à même de favoriser une gestion des carrières et à mieux mobiliser les fonctionnaires. On peut, en effet, retrouver dans l'exposé des motifs des idées fort intéressantes qui tendent à lier la carrière à la formation, à l'emploi et à l'amélioration des qualifications. Il y est notamment précisé : "la carrière du fonctionnaire, c'est à dire sa progression dans la hiérarchie des qualifications et des situations administratives est prise en charge dans une perspective plus dynamique du fait de sa liaison statutaire avec les acquis professionnels qu'il peut retirer du droit à la formation...".

Au plan technique, l'exposé des motifs semble retenir un système d'évaluation " adapté à la nature des activités de chaque service ou

(17)- Cf. art. 116 à 120 du projet

groupe de services" et viserait "à saisir le fonctionnaire dans sa dimension personnelle, dans sa réalité professionnelle actuelle et dans ses possibilités potentielles à changer sa situation". Quand bien même le projet de statut ne prévoit pas au plan pratique les mécanismes de mise en oeuvre, il a le mérite de rompre, sinon en fait du moins dans l'intention, avec les méthodes traditionnelles. Il ouvre la possibilité d'envisager l'évaluation dans sa double dimension : évaluation des aptitudes actuelles et évaluation du potentiel, c'est-à-dire des aptitudes à évoluer vers des responsabilités plus complexes (18).

Prenant en compte les inconvénients du système actuel, le projet de statut général de la fonction publique invite à de nouvelles techniques de gestion des carrières dans la fonction publique; comme il engage à un processus de négociation, puisqu'il propose l'association des commissions paritaires "à la mise au point de ces méthodes" et à définir des politiques de personnel fondées sur l'évaluation afin "de repousser objectivement les limites de l'arbitraire et du laisser-aller..." (19).

On peut également relever du projet lui-même un certain nombre de dispositions qui traduisent la volonté d'innovation. On notera par exemple le lien entre les critères d'appréciation et les objectifs liés au poste de travail, ainsi que les objectifs assignés au système d'évaluation.

(18)- Nous verrons plus loin les difficultés inhérentes à l'évaluation du potentiel, cf. C. VERMOT-GAUD, Détecter les potentiels et gérer les compétences, ed. EYROLLES 1990.

(19)- Exposé des motifs. p.14/ 15.

Les objectifs assignés à l'évaluation tiennent compte des deux dimensions essentielles : l'évaluation des aptitudes actuelles (démonstrées sur le poste occupé) et l'évaluation du potentiel (c'est-à-dire les aptitudes à occuper un poste plus élevé) (20). Le projet distingue le domaine de l'évaluation (ce qui doit être évalué) les buts de l'évaluation (à quoi doit servir l'évaluation) et les sanctions de l'évaluation.

**L'article 148 dispose** "Tout fonctionnaire est soumis tout au long de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier selon des méthodes appropriées, sa formation, sa qualification et ses aptitudes".

**L'article 149**: "L'évaluation des fonctionnaires est fondée sur le choix et l'utilisation de critères objectifs et ... sur des faits précis et contrôlables destinés à apprécier : le respect des obligations générales, les compétences, l'efficacité et le rendement ainsi que les aptitudes à occuper un emploi supérieur".

Ces deux dispositions sont d'une importance décisive parce qu'elles visent à imposer à nos bureaucraties de nouveaux réflexes et à donner à l'évaluation un rôle fondamental dans la gestion des carrières.

D'abord, l'évaluation du personnel est considérée comme un acte de gestion continue et périodique supposant de nouveaux réflexes de la part des hiérarchies (21).

(20)- Nous verrons plus loin les conditions de mise en place d'un tel système. (2ème partie).

(21)- Ce statut laisse aux statuts particuliers le soin de définir la périodicité de l'évaluation. Mais la règle générale est que l'évaluation est annuelle.

Ensuite, l'évaluation doit être fondée sur le choix et l'utilisation de critères objectifs et sur des faits précis et contrôlables. Ce qui implique une profonde rénovation des méthodes de travail de l'administration. Car, la fixation de critères objectifs suppose une direction par objectifs (D.P.O) c'est à dire une définition des objectifs de l'organisation dans son ensemble et une définition des objectifs inhérents à chaque poste de travail.

Sur ce point le projet de statut de la fonction publique marque une rupture avec les conceptions traditionnelles de la notation et de l'appréciation. L'innovation est également indiscutable lorsqu'on examine les utilisations qui peuvent en être faites.

Les utilisations préconisées visent à faire de l'évaluation, un outil de management des ressources humaines. Le projet introduit de nombreuses liaisons :

- Une liaison entre l'évaluation et la carrière du fonctionnaire (art 125);
- Une liaison entre le plan de formation et l'évaluation des compétences et le manque d'aptitudes (art 153);
- Une liaison entre l'évaluation et l'orientation professionnelle (art 158);
- Une liaison entre l'évaluation et la rémunération (art 70).

Les sanctions de l'évaluation peuvent être positives (avancement, promotion) ou négatives (rétrogradation, retard dans l'avancement, mutation ou licenciement pour inaptitude professionnelle).

Le projet se caractérise enfin par une certaine souplesse laissant à chaque administration la faculté d'arrêter ses objectifs et ses

critères en fonction de ses spécificités et de ses contraintes particulières (22).

Cette nouvelle conception de l'évaluation, si elle était effectivement adoptée serait de nature à engendrer de profondes mutations dans les méthodes de travail de l'administration. Elle commande une direction par objectifs et une gestion participative donnant lieu à la mise en oeuvre de techniques de négociation et de motivation.

Mais, il apparaît à travers cette présentation succincte des idées essentielles véhiculées par le projet de statut que la démarche proposée ainsi que les méthodes préconisées sont de nature à susciter des résistances de la part tant des administrations que des fonctionnaires si des précautions ne sont pas prises et si toutes les conditions ne sont pas réunies. D'abord, un tel système ne peut pas être imposé de manière rigide à travers un texte à caractère législatif. Il serait judicieux de tester dans un premier temps le processus, d'en faire un choix stratégique par l'administration concernée.

Il devrait être fondé sur le volontarisme des fonctionnaires parce qu'il est impératif de convaincre les uns et les autres de ses avantages. Car, la tentation est toujours grande d'imposer un système qui, à terme, sera probablement perverti.

Par ailleurs, on peut discuter le type de relations que le projet envisage car il ne remet pas fondamentalement en cause la relation autoritaire fondée sur le principe du respect de la hiérarchie excluant ainsi la négociation des objectifs et des résultats. Or, le système ne peut être viable que si la participation des intéressés est effective.

(22)- L'article 150 dispose : "Les administrations adoptent après avis des commissions de participation et approbation de l'organe central de la fonction publique les méthodes d'évaluation adaptées..

Pour remédier à ces insuffisances on peut concevoir une démarche de changement dans une perspective de modernisation de l'administration. Pour cela, le système d'évaluation doit remplir un certain nombre de conditions.

## **2/ Les conditions requises.**

Afin d'éviter toute ambiguïté, il convient tout d'abord de définir le cadre conceptuel, les objectifs visés par toute démarche ainsi que les caractéristiques du système d'évaluation. En premier lieu, il faut déterminer l'objectif que souhaite atteindre le service concerné, car l'évaluation peut avoir des objectifs multiples.

On peut définir l'évaluation du fonctionnaire comme l'acte par lequel une organisation détermine la manière dont ses collaborateurs accomplissent les tâches inhérentes à leur poste de travail (mesure de la performance) ou le degré d'efficacité mesurée par les résultats obtenus par rapport aux normes admises (mesure du rendement) ou enfin, les aptitudes d'un collaborateur à occuper un poste de travail de complexité plus grande (mesure du potentiel).

Ce sont trois modes d'évaluation qui visent des objectifs distincts qu'on ne doit pas confondre. Chacun de ces modes fait appel à des techniques propres et s'applique à des catégories de personnel différentes.

Le choix de l'un ou l'autre mode d'évaluation dépend en premier lieu de l'objectif recherché par une organisation, en second lieu du niveau organisationnel, de la culture de cette organisation ainsi que de ses moyens humains et financiers. On peut en effet concevoir que l'évaluation du rendement soit plus adaptée pour des services fiscaux ou de l'emploi alors que l'évaluation des performances peut être plus adaptée dans le domaine de l'éducation ou de la santé.

Nous verrons qu'un même système peut viser à la fois l'évaluation du rendement (réalisation d'une quantité de travail) et l'appréciation de l'employé (vérification de la motivation, du projet professionnel et des attentes particulières). C'est dire la nécessité de définir le cadre conceptuel et de déterminer les objectifs recherchés. Or, les objectifs peuvent varier d'une administration à l'autre.

Il convient alors de se poser certaines questions. Que veut-on évaluer? Qui veut on évaluer ? Qui doit évaluer ? Sur quels critères ou normes évaluer ?

A la première question (que veut-on évaluer ?), la réponse ne peut être donnée que par l'administration concernée. Il peut s'agir de l'évaluation du rendement, de la performance ou du potentiel. Elle suppose que l'organisation a arrêté les objectifs assignés au système.

La seconde question (qui veut-on évaluer?), peut conduire à distinguer les catégories de fonctionnaires concernés par la performance, le rendement ou le potentiel. Pour une même administration, on peut se trouver face aux trois situations; une catégorie de personnel dont on souhaite évaluer le rendement, une catégorie dont on ne peut évaluer que la performance et une catégorie dont il faut évaluer et la performance et le potentiel (notamment les cadres).

La troisième question appelle une réponse minutieusement étudiée (qui doit évaluer?) car il faut éviter d'une part, la reproduction des injustices et d'autre part des phénomènes de rejet. Il faut distinguer là encore selon que l'objectif est la performance, le rendement ou le potentiel. D'abord, pour éviter les injustices, il faudrait se départir de la rigidité de la notation unique au profit d'une double notation (N+1 et N+2) d'une part et mettre en place des mécanismes d'évaluation fondés sur le dialogue (entretien de fixation des objectifs et

entretien d'évaluation des résultats) d'autre part. Ensuite, l'évaluation du rendement fondée sur la mesure de la productivité suppose des normes délicates à établir et à faire respecter. Elle commande la formation d'évaluateurs du travail qui soient crédibles et acceptés par les intéressés (23). L'évaluation du potentiel relève de spécialistes d'orientation de carrière et repose sur des techniques scientifiques relevant de la psychologie du travail.

La quatrième question (selon quels critères et quelles normes?) ne peut avoir de réponse que si l'administration concernée a préalablement arrêté ses objectifs, défini les postes de travail et déterminé des normes ayant reçu l'adhésion des intéressés (24).

On peut également se poser d'autres questions non moins importantes telles que :

- Quand doit-on évaluer ?
- Comment doit-on évaluer ?
- Qui ordonne et contrôle le système?

Les réponses à ces questions peuvent trouver leur place dans les statuts particuliers de chaque secteur de l'administration qui définiront en fonction des besoins :

(23)- L'expérience entamée par le ministère italien des finances a été réalisée après une formation d'évaluateurs des emplois choisis parmi le personnel et chargés de fixer les normes de production des services fiscaux. (Nombre de travaux réalisés par jour, rémunération correspondante, prime en cas de dépassement des normes; sanctions en cas de résultats négatifs).

(24)- Il serait inutile de fixer des normes de manière autoritaire il faut associer les intéressés à définir leurs propres normes en fonction du contexte, des contraintes et des compétences disponibles.

- La périodicité;
- Les critères d'appréciation;
- Les règles d'application et les procédures de recours.

En outre, il nous paraît nécessaire de préciser les besoins qu'on veut satisfaire par le système d'évaluation. Sans entrer dans les explications nous devons simplement souligner que le système d'évaluation répond généralement à deux types de besoins:

- Les besoins des individus qui composent l'organisation avec leurs attentes et leurs aspirations tant salariales que professionnelles. Ces besoins, lorsqu'ils ne sont pas satisfaits en temps opportun peuvent générer des insatisfactions et des frustrations qui deviennent rapidement source de dysfonctionnements;
- Les besoins de l'organisation qui s'expriment à travers ses objectifs à court, moyen et long termes.

Le système d'évaluation apparaît aujourd'hui comme l'outil le plus à même de réaliser cette adéquation entre les besoins de l'organisation et ceux des individus. Mais il n'est pas toujours aisé de concilier l'utile, le nécessaire et le souhaitable.

### **les besoins des individus**

Le système d'évaluation doit répondre à deux types de besoins dans l'organisation :

- Les besoins des collaborateurs (subordonnés);
- Les besoins de la hiérarchie (l'évaluateur).

En ce qui **concerne le collaborateur** il a besoin :

- de connaître ses responsabilités et ce que la hiérarchie attend de lui;
- de savoir sur quels critères et selon quelles normes il sera évalué;
- de savoir quelle est l'appréciation qui est faite par son supérieur quant à son travail;
- de connaître les objectifs qu'on lui fixe pour l'avenir et de les discuter;
- de savoir quelle perspective de carrière lui est offerte;
- de s'exprimer sur son itinéraire de carrière et les possibilités de formation qui pourraient lui être proposées.

**Le supérieur hiérarchique** quant à lui souhaiterait :

- connaître le niveau de performance de son collaborateur;
- détenir des informations suffisantes pour appuyer les demandes de progression de carrière;
- apporter des conseils adéquats à ses collaborateurs;
- connaître les réactions des collaborateurs aux appréciations qui les concernent ainsi que leurs souhaits.

**les besoins de l'organisation**

Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées recourent à l'évaluation pour asseoir des politiques de gestion des ressources humaines telles que :

- La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences;
- La mobilité géographique et interne;
- Les programmes individuels de développement;
- La politique de rémunération.

De ce fait, l'évaluation devient un outil de gestion incontournable, d'utilisations multiples et à même de produire des effets mobilisateurs. Cependant, en raison des enjeux qui lui sont inhérents et en tant qu'instrument de mesure, tout système d'évaluation doit satisfaire à certaines conditions telles que la validité, la fidélité, la sensibilité, l'adaptation à la culture de l'organisation et l'adaptabilité (25).

## **la validité**

La mesure des performances, du rendement ou du potentiel n'est pas toujours aisée notamment lorsqu'il s'agit d'organisations non marchandes. Pour être accepté, il faut que les résultats obtenus correspondent à la valeur réelle de l'évalué.

En raison de la complexité de la réalité à mesurer, il faut que l'instrument de mesure soit fiable et accepté. Il est donc nécessaire de faire procéder par un groupe d'experts à la validation :

- du contenu, pour vérifier qu'il couvre tous les critères et les objectifs attendus mais aussi qu'il ne couvre que ce qui est nécessaire (éviter les contenus superflus);
- des indicateurs qui en résultent quant à la progression de carrière, à la rémunération et aux aptitudes recherchées.

Il est recommandé que la validation soit l'objet d'un consensus et fasse participer les représentants des travailleurs. Il est impératif que les intéressés soient associés à la détermination des critères d'évaluation spécifiques à leur poste de travail.

(25)- Cf; BELANGER, La gestion stratégique des ressources humaines..

## **la fidélité**

Un instrument de mesure présente suffisamment de fidélité lorsqu'il donne les mêmes résultats quand on s'en sert plusieurs fois pour mesurer les mêmes choses. On apprécie la fidélité à travers :

- La stabilité qui est vérifiée lorsque les mêmes résultats sont obtenus dans un intervalle de temps donné (un mois par exemple);

- L'équivalence qui est vérifiée lorsque deux évaluateurs utilisant le même instrument pour apprécier les mêmes employés obtiennent des résultats identiques;

- L'homogénéité est vérifiée lorsque plusieurs questions visant la mesure d'un même objectif aboutissent au même résultat (par exemple trois questions portant sur l'aptitude à améliorer la communication donnent les mêmes résultats).

- **L'adaptation à la culture de l'organisation.**

Il ne sert à rien de mettre en place un système d'évaluation sophistiqué s'il n'est pas réaliste et réalisable sur le terrain. Tout système d'évaluation doit être :

- en concordance avec l'environnement de l'organisation;
- applicable aux structures de l'organisation;
- adapté à la culture de l'organisation.

Un système d'évaluation ne peut mesurer ce qu'il vise que si cette mesure correspond à un besoin réel de l'organisation. Par exemple, une entreprise en perte de compétitivité aura à améliorer son efficacité par contre une entreprise leader dans son secteur visera à maintenir sa position en améliorant le potentiel de ses collaborateurs.

Au plan structurel, un système d'évaluation peut impliquer une organisation particulière, un réseau d'information, une banque de données, des conseillers en orientation de carrière et une organisation solide de la fonction ressources humaines. Le risque est la tendance à mettre en place un système qui ne fonctionnera pas faute de structures adéquates.

Enfin, la culture d'entreprise c'est à dire l'ensemble des relations sociales et professionnelles, formelles et informelles influe considérablement sur l'efficacité d'un tel système. Une entreprise où dominent les relations personnelles, l'absence de valeurs et de transparence et des méthodes informelles de promotion, de recrutement et d'attribution d'avantages, ne peut pas envisager un système d'évaluation avant de procéder à une clarification de ces rapports.

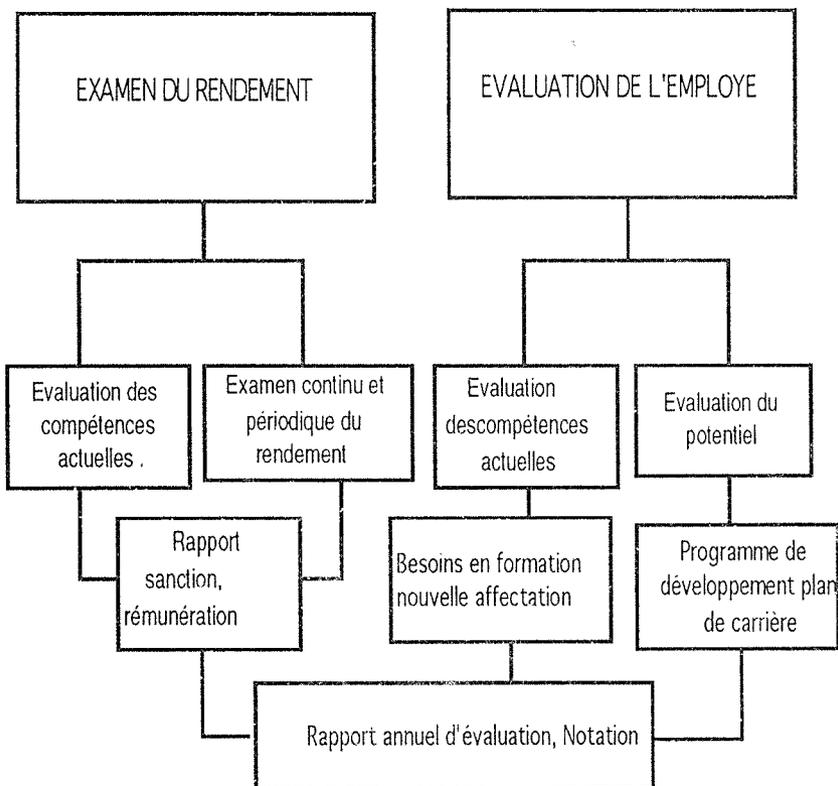
### **l'adaptabilité**

Un système d'évaluation pour être efficace doit présenter un minimum de souplesse et susceptible d'ajustement à chaque fois que cela paraîtra nécessaire. Aussi, il est particulièrement conseillé de ne pas imposer une vision uniforme au niveau de la direction générale de la fonction publique. Chaque secteur administratif peut avoir des spécificités, peut prétendre à sa reconnaissance en tant qu'entité. Les objectifs et les critères doivent être individualisés et validés par les intéressés. Ils peuvent varier avec le temps, ce qui peut impliquer plusieurs modes d'évaluation.

## **II- LES DIFFERENTS MODES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL.**

Pour l'intelligibilité de la question, il convient de distinguer d'une part l'évaluation du rendement qui visera la contribution des collabo-

rateurs à la réalisation des objectifs de l'organisation et, d'autre part l'appréciation du personnel qui aura pour but de déterminer les aptitudes des collaborateurs (niveau de connaissances, expériences acquises, aptitudes au commandement) et leur potentiel (capacités à évoluer, à acquérir de nouvelles qualifications, motivation professionnelle et projet de carrière).



Nous nous intéresserons ici particulièrement à l'évaluation des performances et à l'évaluation du potentiel dans la mesure où les outils d'évaluation du rendement doivent être développés séparément compte tenu de la spécificité de chaque activité administrative (normes de production d'un hôpital, d'une agence postale, d'une direction de l'équipement ou d'une université).

Nous signalerons que la réglementation a prévu des indemnités d'amélioration du rendement mais la pratique a révélé leurs limites. Il serait intéressant d'en faire une étude particulière.

## **A/ l'évaluation des performances**

Si on admet que l'évaluation des performances est une technique qui permet de faire le bilan des compétences actuelles d'un agent et de déterminer le degré d'efficacité dans l'accomplissement de ses tâches compte tenu des objectifs qui sont attachés à son poste de travail, ce mode d'évaluation se distingue donc de ceux qui visent la mesure du rendement ou des potentiels.

Ce mode, le plus répandu dans l'administration ne repose pas sur une technique unique. Chaque administration mettra en oeuvre la technique qu'elle considérera la plus appropriée eu égard à certains facteurs :

- la culture de l'organisation;
- le niveau de développement;
- les contraintes internes ou externes.

Il convient de souligner également que certaines techniques qu'on ne classe pas dans la catégorie des techniques d'évaluation ont été souvent utilisées. Il s'agit notamment de :

- l'examen professionnel;
- l'évaluation par rapport à des normes standard.

Il est vrai que l'examen professionnel, pratique courante dans l'administration, permet de déterminer le niveau de connaissance des fonctionnaires, c'est à dire le savoir nécessaire à l'exercice d'une activité administrative. L'examen professionnel présente l'avantage d'être une technique de sélection relativement objective. Cependant, il présente quelques inconvénients :

- D'abord, l'examen professionnel est épisodique et dépend des besoins de l'administration;

- En second lieu, il ne permet pas de vérifier les aptitudes réelles de l'agent à exercer un métier (savoir-faire, capacité à évoluer, comportement, aptitudes au commandement);

- Enfin, l'examen professionnel suppose que le fonctionnaire remplit certaines conditions, mais il suffit qu'il remplisse ces conditions pour qu'il puisse participer à l'examen professionnel. Généralement, l'examen professionnel n'est pas considéré comme un acte de gestion mais comme une obligation statutaire. On organise un examen professionnel pour pourvoir à des postes de travail qui ne peuvent être pourvus que par ce mode (30% des postes vacants doivent être pourvus par examen professionnel).

L'évaluation par rapport à des standards ou des normes est beaucoup plus une technique d'évaluation du rendement dans les organisations marchandes. Cela suppose qu'à chaque poste de travail correspondent des normes de production, de productivité donc d'efficacité. Cela suppose une analyse des coûts de production, une comptabilité analytique et des normes de productivité.

Si cette technique est largement répandue dans les entreprises à caractère commercial, elle semble d'application difficile dans les organisations non marchandes (26). Tout le problème est en effet de savoir à quel moment un service public est rentable. Qu'est ce qui doit dominer? La qualité de la prestation ou le coût de la prestation?. Il est vrai également que les recherches autour de l'efficacité du service public a conduit à envisager un calcul économique dans les services publics, (Le ministère Italien des finances a initié une étude du rendement dans les services des impôts en déterminant des normes de production inhérentes à des postes de travail). Cependant, ce type d'évaluation pose des difficultés et ne peut pas s'adapter à tous les services publics.

Nous ne traiterons pas ici de l'évaluation par le biais de l'examen professionnel; ni de l'évaluation du rendement au sens économique dans la mesure où l'administration ne dispose pas des outils adéquats. En revanche, nous examinerons d'une part, les techniques utilisées dans l'administration à l'heure actuelle et nous indiquerons, d'autre part, les grandes innovations introduites dans le domaine de l'évaluation par certaines expériences étrangères.

## **1/ Les techniques d'évaluation des performances**

On peut distinguer trois types de techniques d'évaluation : celles qui reposent sur la comparaison, celles qui reposent sur des critères liés au poste de travail et les techniques mixtes fondées sur la notation et l'appréciation. Le système algérien tel qu'il découle du statut-type de 1985 est fondé sur la seule notation.

(26)- Xavier, GREFFE, "la gestion publique, pour un nouvel agenda" R.F.A.P n° 49. 1990.

Nous présenterons successivement les techniques comparatives, les techniques fondées sur des objectifs liés au poste de travail et la technique qui combine l'évaluation des résultats et la notation.

### a/ les techniques comparatives (27)

Les techniques comparatives tendent à classer les fonctionnaires selon leurs performances. Ces techniques bien qu'elles soient objectives, posent quelques difficultés sur le plan pratique. Elles commandent l'existence de normes difficiles à déterminer, et elles appellent des évaluations fréquentes parfois trop lourdes pour le supérieur hiérarchique. On distinguera la technique de rangement, la technique du classement par paires et la technique des quotas.

#### - La technique de rangement

Elle consiste pour le supérieur à classer les fonctionnaires selon leurs aptitudes les uns par rapport aux autres. Cette technique peut reposer sur le classement des fonctionnaires sur la base de critères. Le classement est réalisé pour chaque critère (cf. Tableau ci-après)

Critères d'appréciation	Les Fonctionnaires Concernés				
	A	B	C	D	E
Manière de servir	01	02	05	04	03
Aptitudes	01	03	04	05	02
Connaissances	03	01	04	05	01
Performances	01	03	05	04	02
Comportement	02	01	04	05	03
Total	08	10	22	29	11
Classement	1e	2e	4e	5e	3e

(27)- M. EL. SOUAF, l'évaluation du personnel, en langue arabe op. cit.

## - Le classement par paires.

Il consiste en une comparaison des fonctionnaires deux par deux. C'est à dire en une comparaison de chaque fonctionnaire à un autre fonctionnaire. Le supérieur désigne le fonctionnaire le plus compétent parmi les deux. (cf. Tableau ci-après).

Fonctionnaires	Fonct	Fonct	Fonct	Fonct
Concernés	0 1	0 2	0 3	0 4
Fonct 01		-	-	-
Fonct 02	+		-	-
Fonct 03	+	+		-
Fonct 04	+	+	+	
Total	+3	+2	+1	0 0
Classement	1e	2e	3e	4e

Cette technique n'est en fait que le résultat d'une évaluation de chaque fonctionnaire sur une période considérée. Elle commande un examen continu, et périodique de la réalisation des objectifs assignés à chaque fonctionnaire. Mais comme tout classement dépendant d'une évaluation subjective, il peut donner lieu à des contestations.

## - Les techniques fondées sur des quotas (28)

Dans ce système les statuts imposent le classement des fonctionnaires en plusieurs groupes. On classera en groupes par exemple les fonctionnaires du corps des inspecteurs :

(28)- Cf. Modèle du Ministère Français de l'équipement in, J.L DELIGNY, le fonctionnaire du futur, méthodes et mobilisation, ed. EYROLLES 1990, p. 53 et s.

- Le groupe des inspecteurs ayant réalisé les meilleures performances (A);
- Le groupe des inspecteurs ayant réalisé de bonnes performances (B);
- Le groupe des inspecteurs ayant réalisé des performances moyennes (C);
- Le groupe des inspecteurs ayant réalisé de mauvaises performances (D).

Le 1er groupe représentera 15% du corps.

Le 2e groupe représentera 35% du corps.

Le 3e groupe représentera 35% du corps.

Le 4e groupe représentera 15% du corps.

	1er groupe (A)	2e groupe (B)	3e groupe (C)	4e groupe (D)
	Excellent	très bien	Bien	Passable
+	0 1	0 3	0 5	0 9
=	0 2	0 4	0 6	0 5
-	0 2	0 3	0 9	0 6
%	15 %	35 %	35 %	15 %

Il s'agit d'un système de pondération des résultats en partant du principe que les performances sont inégales.

Cette technique présente l'intérêt d'écartier les velléités de favoriser les agents et d'obtenir les tassements des notes vers le haut (entre 18 et 19/20).

**b/ les techniques fondées sur des critères liés au poste de travail.**

On peut classer dans cette catégorie les techniques liées à une direction par objectifs et la méthode des incidents critiques.

**- Les techniques liées à la direction par objectifs.**

Toutes ces techniques visent à évaluer les conditions de réalisation des objectifs par les collaborateurs. Les unes privilégieront les critères quantitatifs (quantité de travail, assiduité, heures supplémentaires) les autres des critères qualitatifs (comportement, capacité à résoudre des problèmes, communication). Le choix dépendra essentiellement de la nature de l'activité.

**- La méthode des incidents critiques.**

Elle consiste pour le supérieur à s'appuyer sur des critères mais également à enregistrer toutes les situations anormales, toutes les anomalies dans le travail de ses subordonnés, que ces anomalies soient positives (amélioration anormale du rendement ou du comportement) ou qu'elles soient négatives (baisse anormale des performances, attitudes ou comportements anormaux). Aussi, l'évaluation portera sur des situations réelles ayant fait l'objet d'une observation. Cependant, elle exige du notateur de grandes qualités d'observation, d'interprétation des comportements et de réelles capacités de communication interpersonnelle.

## c/ l'expérience de la notation après évaluation (29)

L'expérience française dans le domaine de la réforme de la notation nous intéresse à un double titre; parce qu'elle conserve le principe de la notation mais en la précédant d'une étape décisive, l'évaluation des performances (30). Nous considérons que l'évolution souhaitable doit s'inscrire dans le cadre de la législation actuelle en introduisant toutefois certains changements (31).

D'abord, la notation doit être maintenue parce qu'il s'agit d'une exigence légale. Mais les critères d'évaluation doivent être fixés pour chaque administration.

On peut maintenir la note chiffrée à condition d'introduire:

- Une plage importante entre la note maximale et la note minimale. (25 points par exemple).
- Fixer une note finale après pondération des critères.
- Prévoir un entretien d'évaluation, la communication de la note et de l'appréciation et la possibilité de recours auprès d'un second notateur.

D'une façon générale, il s'agit d'un aménagement du système de la notation.

(29)- Dans un premier temps on peut conserver la notation (note chiffrée) mais elle ne serait que le résultat d'une évaluation fondée sur un certain nombre de critères, un entretien d'évaluation qui aura permis de déterminer les performances obtenues par rapport à des objectifs.

(30)- J.L.DELIGNY, le fonctionnaire du futur, op. cit p. 57 et s.- S. VALLEMONT, l'expérience de l'évaluation des cadres, R.F.A.P. n° 49, 1990. p. 70.

(31)- H. LETEURTRE, l'évaluation des performances du personnel à l'hôpital.. éd ESF, Paris, 1991, p. 33. - Il convient de souligner que la notation ne doit pas disparaître mais elle doit être le résultat d'une évaluation périodique de la réalisation des objectifs assignés au poste de travail.

**2/ La mise en place d'un système d'évaluation dans une perspective de modernisation de la fonction publique. (cf.figure page 38).**

**a/ Le processus de mise en place**

**- analyse de l'existant**

-Analyse des fiches de postes (lorsqu'elles n'existent pas il faut les créer).

-Analyse de la validité des fiches de postes (validation avec les agents).

\* Est-ce que les postes sont bien décrits?

\* Est-ce qu'ils comportent une définition des principales fonctions?.

- Une définition des objectifs et des performances attendues.

- Validation des postes de travail par les agents eux-mêmes.

-Analyse des critères d'évaluation.

**- recherche de nouveaux paramètres**

Les critères d'évaluation doivent être liés aux objectifs du poste de travail. Certains critères peuvent être communs (par exemple sens de la communication, qualité du travail).

Les critères d'évaluation doivent être :

- Précis c'est à dire fondés sur des faits mesurables et facilement constatables.

- Adaptés aux valeurs partagées (projet de service par exemple ou tout facteur fédérateur des énergies).

## **- recherche des garanties**

Un projet de cette nature ne peut avoir une efficacité que s'il reçoit l'adhésion des lignes hiérarchiques. Il faut donc :

- Rechercher l'appui et l'engagement de la hiérarchie.
- Sensibiliser sur l'utilité du projet.
- Convaincre de l'apport du projet de changement.
- Rassurer sur les conséquences du nouveau système.

## **- plan de communication**

- Susciter l'adhésion de tous les acteurs (hiérarchie, syndicats et personnel).
- Faire comprendre les objectifs, les retombées positives, les conditions de mise en oeuvre.
- Insister sur le volontarisme en indiquant le caractère perfectible du projet.

## **- formation à l'évaluation**

- Il faut :
- Former les évaluateurs car le nouveau système exige des qualités et des comportements nouveaux.
- Former les évalués aux techniques de l'évaluation.
- Choisir les formateurs. Qui doit former ? Expert extérieur ? Des agents de l'organisation ? Il s'agit là d'une décision stratégique qui tiendra compte de la culture dominante.

ANALYSE  
DU SYSTEME  
EXISTANT

- Analyse des critères
- Analyse des fiches des postes
- Interview

RECHERCHE DE  
NOUVEAUX  
PARAMETRES

- Adapter les critères
- Mesurer la performance
- Accroître l'efficacité

RECHERCHE DES  
APPUIS ET EN-  
GAGEMENT DE  
LA HIERARCHIE

- Sensibiliser la hiérarchie sur l'utilité du projet
- Montrer l'apport du système
- Rassurer quant aux conséquences

PLAN DE  
COMMUNICATION

- Susciter l'adhésion des intéressés
- Faire comprendre
- Mettre l'accent sur le volontarisme

FORMATION A  
L'EVALUATION

- Former l'évaluateur (encadrement et hiérarchie)
- Former l'évalué

## b/ l'entretien d'évaluation

Les phases de mise en place de l'entretien (cf. figure page 40 ) peuvent être résumées ainsi :

- Information : (phase 01) du personnel de la mise en place du nouveau système, expliquer ses enjeux et ses objectifs.

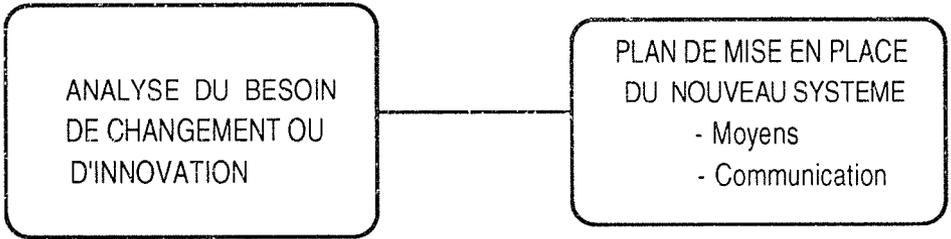
- Entretien de fixation des objectifs : (phase 2) Il s'agit du premier entretien qui aura pour but de convenir sur le profil de compétence, les résultats attendus. Une lecture commune de la fiche de poste sera nécessaire.

- Entretien de suivi : (phase 3) exceptionnel, aura lieu six mois après le premier entretien de façon à vérifier que les objectifs ont été compris et de s'assurer que le programme s'exécute normalement.

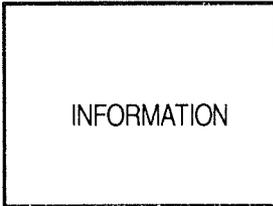
- Entretien d'évaluation des résultats : (phase 4) a lieu en fin d'année et a pour objectifs d'apprécier et d'évaluer en commun (subordonné et son supérieur), les conditions d'exécution du programme, de déterminer les insuffisances et de prendre les mesures adéquates.

Equipe de pilotage

Direction Générale

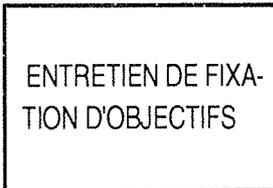


PHASE 1



-Information du personnel de la mise en application du nouveau système

PHASE 2



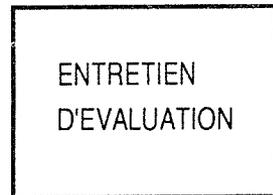
-Premier entretien pour la définition des objectifs et échange quant aux critères

PHASE 3



-Retour après l'entretien de fixation des objectifs (6 mois) Vérification des objectifs et des réalisations

PHASE 4



-Evaluation de la réalisation des fixations des objectifs de l'année suivante

- ADAPTE DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES A L'HOPITAL  
H. LE TEURTRE.. ESF 1991.

## - le déroulement de l'entretien (32)

### le choix des moyens

- Le lieu de déroulement de l'entretien (ne pas être dérangés ni perturbés).

- Le temps nécessaire (1 heure à 2 heures) moment important, il faut prendre le temps nécessaire.

- Le climat le supérieur doit créer le climat favorable au bon déroulement de l'entretien. Eviter les rapports de type autoritaire.

### - la discussion

- L'entretien d'évaluation est avant tout une occasion pour le supérieur et le subordonné de se rencontrer, de communiquer et de dialoguer. C'est surtout l'occasion pour le subordonné d'exprimer ses difficultés et ses attentes. Eviter de monopoliser la parole et favoriser l'expression du subordonné.

### - la conclusion de l'entretien

La conclusion de l'entretien doit faire la synthèse sur les points d'accord et les divergences.

- Elle permettra de tirer les conséquences des résultats obtenus ou constatés.

- Elle permettra au supérieur hiérarchique d'informer l'évalué sur la note qu'il envisage de lui attribuer.

- Elle relatera les mesures à prendre pour l'avenir.

\* changement de poste.

\* formation.

(32)- Cf. guide de l'entretien d'évaluation . Ministère de l'équipement (France) 1987.

\* évaluation du potentiel pour occuper un poste plus élevé ou programme de développement personnel.

### **c/ les critères d'évaluation**

on distinguera deux types de critères :

\*Les critères liés aux qualités personnelles et humaines.

- Qualités des relations interpersonnelles;
- Aptitude à l'encadrement;
- Comportement;
- Motivation;
- Aptitudes à la communication.

\* Les critères liés aux qualités professionnelles.

- Compétence.
- Créativité.
- Initiative.
- Sens de l'organisation.
- Sens de responsabilités.
- Résultats obtenus au poste de travail.

### **B / L'ÉVALUATION DU POTENTIEL. (33)**

Le résultat obtenu dans un poste de travail, ne peut pas, à lui seul, constituer une garantie du succès qu'obtiendrait un agent dans un poste présentant une complexité plus grande et une difficulté croissante. Il est donc nécessaire d'évaluer les aptitudes de l'agent à

(33)- Cf. C. VERMOT. GAUD, détecter et gérer les potentiels op. cit.

évoluer, de déterminer les compétences qu'il lui faut acquérir et le programme de développement qu'il y a lieu d'envisager de façon à réaliser son projet professionnel.

## **1/ Définition de l'évaluation du potentiel**

Pour révéler les aptitudes d'une personne à occuper et à maîtriser un autre emploi comportant des responsabilités différentes (de même niveau) ou plus grandes (d'un niveau supérieur) il est nécessaire d'évaluer son potentiel en faisant appel à une technique particulière d'évaluation distincte de l'évaluation des performances.

### **a/ La détermination des aptitudes**

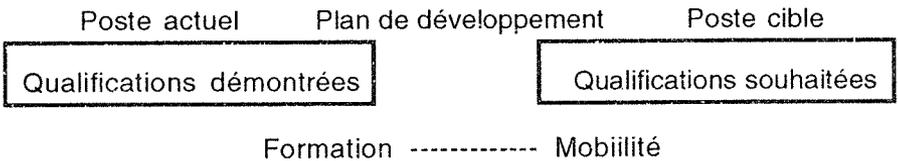
L'évaluation du potentiel visera à déterminer dans quelle mesure l'intéressé a les aptitudes et les savoir-faire nécessaires pour maîtriser un nouvel emploi tandis que l'évaluation des performances porte sur des capacités déjà démontrées dans un poste. Il est évident que les aptitudes prouvées dans un poste peuvent servir d'indicateur de potentiel dans la mesure où les connaissances, les savoir-faire et les qualifications démontrés actuellement dans un poste constituent un prérequis lorsqu'ils sont similaires à ceux exigés dans un poste comportant des responsabilités différentes ou plus grandes.

Généralement, lorsque le poste auquel on destine le candidat appartient à la même filière professionnelle, les exigences sont similaires mais ce sont les difficultés qui vont croissantes ( exemple chef de bureau chargé du personnel peut prétendre à un emploi de sous-directeur du personnel à condition qu'il ait des aptitudes à la coordination, à la prise de décision etc...). Parce que la complexité et l'accroissement des responsabilités commandent des comportements et un savoir-faire différents.

L'évaluation du potentiel commande une définition préalable du profil du poste auquel il se destine, en terme de :

- Connaissances (savoir).
- Habilités (savoir-faire).
- Comportement (savoir être).
- Motivation (savoir évoluer).

Il n'est pas nécessaire que l'agent ait aujourd'hui les qualifications professionnelles et les qualités personnelles nécessaires pour occuper, dans un avenir plus ou moins rapproché, un emploi donné. Il suffit qu'il ait un potentiel - C'est à dire des aptitudes à évoluer - lui permettant, à terme d'atteindre le niveau de qualification souhaité. Le plan ou le programme de développement individuel qui sera conçu tiendra compte de cet objectif. L'évaluation du potentiel visera précisément à apprécier les aptitudes d'un individu à évoluer d'un niveau à un niveau qualitativement supérieur grâce à des actions de formation appropriées ou à des expériences pertinentes dans d'autres fonctions grâce à une mobilité (34).



(34)- La promotion, avant d'être une succession de postes, est d'abord une succession d'expériences.

Le plan de développement individuel sera élaboré en fonction du profil de compétences du poste cible que souhaite occuper l'agent. Il comportera un programme de formation, un programme de mobilité horizontale (occuper des postes de même niveau demandant des connaissances différentes dans la même filière ou dans une autre filière complémentaire).

#### **b/ le domaine de l'évaluation du potentiel**

l'appréciation du potentiel portera :

- Sur les qualifications professionnelles. c'est à dire sur les titres et diplômes et l'expérience acquise antérieurement dans les différents postes occupés. Le poste auquel prétend le candidat peut exiger les mêmes qualifications que celles du poste précédent. Mais, comme c'est souvent le cas, le poste envisagé peut exiger des qualifications plus importantes (titres universitaires, formation professionnelle ou formation spécialisée). On peut alors prévoir dans le plan de développement individuel une formation appropriée. Comme on peut prévoir dans le profil du poste une expérience suffisante pour combler l'écart de formation constaté (dans la fonction publique l'inscription sur liste d'aptitude introduit cette souplesse. Mais, pour les fonctions supérieures certains critères d'accès sont rigides).

- Sur les qualités personnelles du candidat (esprit d'initiative, de jugement, sens des responsabilités, aptitudes à la communication). L'évaluation tendra à vérifier que le candidat a les habiletés nécessaires à fixer les objectifs, à évaluer leur réalisation, à contrôler les résultats et à apporter les correctifs nécessaires. On recherche dans ce cadre, les aspirations et les motivations d'ordre économique et professionnel du candidat (besoins de promotion, désir d'évoluer dans le métier, rémunération).

Cette évaluation est déterminante dans la carrière du candidat. Elle permet de révéler ses forces et ses faiblesses, de préciser ses besoins en formation et de réviser, le cas échéant, son plan individuel de carrière. Elle permet à l'organisation d'obtenir une information de base pour décider de la promotion de l'agent ou de sa préparation pour assurer - si l'opportunité se présente - la relève d'un poste - ou alors pour juger de la formation à offrir à ses collaborateurs.

## **2/ La démarche de l'évaluation du potentiel**

La question qui doit être posée ici est de savoir qui est intéressé à l'évaluation du potentiel d'une part et qui évalue d'autre part.

### **a/ le comité d'évaluation**

- L'évaluation du potentiel peut être basée sur une observation empirique menée sur une période suffisamment longue.

- L'évaluation peut être fondée sur des tests psychotechniques ou sur l'observation du comportement du candidat sur plusieurs postes de travail.

- Le comité d'orientation de carrière (4 à 5 personnes) situé à un niveau N+2 ou N+3 par rapport à l'intéressé se réunit tous les 2 à 3 ans pour réfléchir sur le potentiel des personnes appartenant à leur filières (35).

(35)-La méthode d'évaluation par l'entourage organisationnel fondée sur un profil de compétence de gestion (P.C.G). Il s'agit de demander aux collègues subordonnés et supérieurs de se prononcer sur les caractéristiques du candidat par rapport au profil du poste visé.

## **b/ l'entretien d'orientation de carrière**

L'idéal serait que chaque organisation disposât d'un comité d'orientation de carrière pour aider le fonctionnaire à définir son Itinéraire Préférentiel de Carrière ( I.P.C). La méthode de l'Appréciation Par Simulation (A.P.S) est celle qui semble donner les résultats les plus probants parce qu'elle est fondée sur l'observation du candidat en situation professionnelle.

## **c/ bilan du projet professionnel**

La démarche du bilan du projet professionnel consiste dans une première étape, avec l'aide d'un conseil en orientation de carrière (interne ou externe) à demander au salarié de retracer chronologiquement, sans appréciation, ses expériences professionnelles depuis le début de sa carrière. Dans une seconde étape, on mettra en relief les faits les plus significatifs et donnant lieu à une évaluation (échec, réussite, obstacles, moyens, causes extérieurs etc...). L'agent analyse de son côté ses capacités les plus révélatrices de ses caractéristiques professionnelles.

Cette démarche bien qu'intéressante n'est pas toujours aisée à mettre en pratique. Elle suppose que l'organisation dispose des moyens adéquats pour une personnalisation de la carrière.

Cependant, sans avoir recours à des procédés sophistiqués, on peut procéder à une évaluation du développement de carrière grâce à un entretien d'orientation de carrière ou un entretien de bilan de carrière sur la base de critères préalablement étudiés et ayant l'adhésion des partenaires sociaux.

Ce sont là quelques éléments de réflexion sur l'évaluation du personnel en tant qu'outil de gestion des carrières. Nous avons noté l'intérêt que les rédacteurs du projet de statut ont accordé à sa mise en place dans la fonction publique.

C'est un progrès considérable sur la voie de la modernisation de la gestion des ressources humaines. Cependant, au cas où ce statut viendrait à être adopté, il ne manquerait pas de susciter des réticences qui ne pourraient être surmontées que par la mise en oeuvre d'un véritable plan de changement qui devra toucher autant les structures que la culture sous-jacente au service public - En définitive, ce qui importe c'est moins les techniques de gestion de l'entreprise que l'esprit qui les inspirent et les valeurs dont elle sont porteuses.

## BIBLIOGRAPHIE :

- LE BOULAIRE (M) "apprécier la contribution des hommes à l'efficacité de l'organisation". Un enjeu pour le secteur public, R.F.A.P. N°49. 1990, p.65.
- DEVIREZ (J). "L'appréciation du personnel", ed. E.M.E., 1978.
- GENTIL (B) "La gestion des cadres à haut potentiel". Entreprise et personnel, 1985.
- LEMAÎTRE (P). "Appréciation du personnel et entretien de bilan", ed. d'organisation, 1985.
- LETEURTRE (H). "L'évaluation du personnel à l'hôpital", ed.ESF, 1991.
- MILLER (R). "Une politique de ressources humaines au service de la stratégie". Revue française de gestion. Avril/Mai 1985.
- MONIE (R). "De l'évaluation du personnel au bilan annuel : des systèmes pour communiquer". ed. d'organisation, 1986.
- MONIE (R) et ROOZ (G). "De la notation dans la fonction publique au bilan individuel". ed. d'organisation, 1991.
- RIBEROLLES (A). "Evaluer, Evoluer". ed. d'organisation, 1990.
- TAVERNIER (N). "L'appréciation au service du management". Entreprise et personnel, 1991.

- TERRADE (J.L). "L'appréciation du personnel ouvrier". ed. d'organisation, 1990.

- VALLEMONT (S). "La modernisation de l'administration. La gestion stratégique et validation des ressources humaines". ed. NATHAN 1991.

- VALLEMONT (S). " L'expérience du ministère de l'équipement : une réforme de la notation des cadres au service d'une politique de modernisation". R.F.A.P. N°49, 1990, p.70.

- VERMAUD-GAUD (C). "La détection des potentiels en cours de carrière". ed. EYROLLES, 1990.

- Voir utilement Rev. liaisons sociales. Evaluation cherche à s'évaluer : Dossier du mois, Septembre 1991. N°61. p.81.