

PERFORMANCE, MOTIVATION ET EVALUATION PROFESSIONNELLE

Par M. Mandoye NDOYE,
Chef du Bureau de Gestion des Personnels et des Carrières
DGID/Sénégal

SOMMAIRE

1	• INTRODUCTION
2	• LA PERFORMANCE
3	• LA MOTIVATION
4	• L'EVALUATION

INTRODUCTION

- La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.
- Définir puis mesurer la performance en matière de GRH suppose qu'on puisse répondre préalablement à plusieurs questions : Quelle est la production propre de chaque agent et des services ? Comment évaluer la performance ? Peut-on mesurer les compétences d'une personne ? Comment motiver les agents ? Quels outils d'appréciation de la valeur professionnelle mettre en place ?

LA PERFORMANCE

LA PERFORMANCE

Le mot "performance" signifie "réalisation, mise en œuvre et résultats".

La performance publique doit donc être comprise comme la faculté des organisations publiques à mettre en œuvre des actions répondant à un (des) objectif(s) et à rendre compte de leurs résultats.

La performance, dans quel sens ?

- La performance est souvent associée à l'idée de compétition voire de sanction et prend alors une connotation négative.
- Il est possible de réconcilier ces deux aspects en définissant la performance comme **la plus-value qu'une entité apporte à la production d'un service ou à la mise en œuvre d'une politique publique.**

La performance, dans quel sens ?

Entrer dans une logique de résultats, gérer par la performance, c'est donc se soucier de l'efficacité, de la qualité d'un service et de l'impact sur la société ;

C'est également se poser la question de savoir **pour qui, pour quoi**, l'administration agit, **quelles sont ses ambitions et comment elle compte les réaliser ?**

Des résultats pour qui ?

La gestion à la performance a pour ambition de mieux servir l'intérêt général.

Tout ce qui est pensé, conçu et produit dans le cadre des politiques publiques se doit donc de l'être par rapport aux contribuables.

Gestion à la performance, une question stratégique

- On ne peut parler de gestion de la performance que si l'on mesure les réalisations au regard d'objectifs définis. *"Si l'on ne sait pas où l'on veut aller, on a toutes les chances d'arriver ailleurs"*.
- La stratégie développée doit traduire les finalités d'intérêt général, la vision.

Gestion à la performance, une question stratégique

Objectifs et indicateurs, l'autre après l'un mais jamais l'un sans l'autre

- Gérer par la performance consiste à décliner la démarche stratégique en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, plans d'action et indicateurs.
- Le lien entre objectifs stratégiques, objectifs opérationnels et plans d'action doit offrir une cohérence d'ensemble et "servir" la stratégie de l'organisation.

Une logique et du sens

- La gestion à la performance est une démarche rationnelle qui suppose d'établir des priorités d'action, de se doter d'objectifs et de mettre en place des outils de suivi et de mesure permettant le pilotage.
- C'est surtout entrer dans une logique vertueuse, dans un processus d'amélioration continue où les résultats et la mesure des résultats viennent infléchir la définition des objectifs.

LA MOTIVATION

LA MOTIVATION

La motivation peut être définie comme le facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose.

Il faut distinguer trois choses dans la motivation :

- *L'orientation vers tel ou tel objet*
 - *L'intensité de l'effort fourni*
 - *La persistance dans l'effort face aux obstacles rencontrés*
-
- **Est motivé celui qui s'oriente fortement et continuellement vers la réussite d'un objectif donné et ne se laisse pas abattre facilement par les difficultés**

Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque

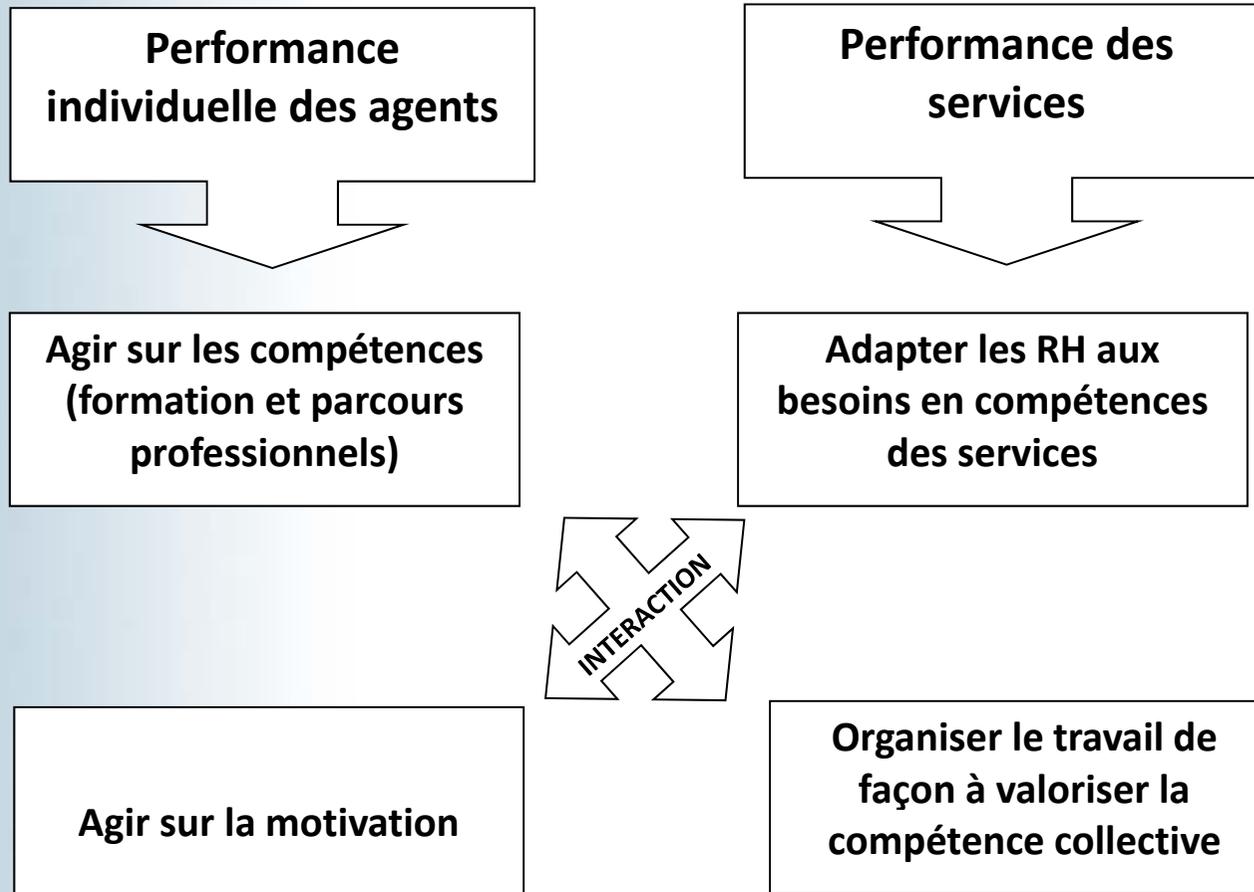
- **La motivation intrinsèque est liée au moteur personnel. C'est ce qui le pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité**
 - *Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement.*
 - *Elle est façonnée par des situations peu communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence*
- **La motivation extrinsèque relève des incitations extérieures pouvant amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même: prime, promotion, marque de reconnaissance individuelle ou sociale**

Notions voisines

- **La satisfaction survient lorsque l'individu réalise ses attentes conscientes ou inconscientes.**
- **Elle apparaît donc dans un second temps, après que l'individu a accompli une chose et reçu une récompense pour cette action.**
- **Les besoins étant en constante évolution, il est nécessaire de proposer des récompenses toujours adaptées.**

Notions voisines

- **L'implication se caractérise par un attachement particulier à son travail, une identification à un rôle professionnel.**
- **Elle relève de traits de caractère relativement stables et peut être mesurée au moyens de tests de personnalité.**
- **Elle est liée à l'image de soi et à la part qu'y joue le rôle professionnel**



L'EVALUATION

L'ÉVALUATION

Systeme d'évaluation : Ensemble des moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences et les performances des salariés.

Objectifs :

- Pour l'administration : mieux gérer ses ressources humaines
- Pour le manager : optimiser l'évolution de son collaborateur
- Pour le collaborateur : se situer et se projeter dans l'entreprise

QUOI EVALUER ?

EVALUATION DE LA COMPETENCE

- SAVOIRS
- SAVOIR FAIRE
- SAVOIR ETRE



- REFERENTIEL DE
COMPETENCE

EVALUATION DE LA PERFORMANCE

- OBJECTIFS QUANTITATIFS
- OBJECTIFS QUALITATIFS
- OBJECTIFS DE PROGRES



- CONTRAT
D'OBJECTIFS

Les différents types d'évaluation

- Assessment Center :

Dispositif comprenant un ensemble de tests, et en particulier d'épreuves de simulation, permettant d'évaluer l'adéquation d'un salarié à un poste dans le cadre d'un recrutement ou d'une mobilité interne.

- Évaluation multi niveaux (360° feed-back):

Évaluation d'un salarié par lui-même, son responsable hiérarchique, ses pairs et ses subordonnés faisant ressortir les différences de perception et les points forts ou faibles de l'évalué.

Les différents types d'évaluation

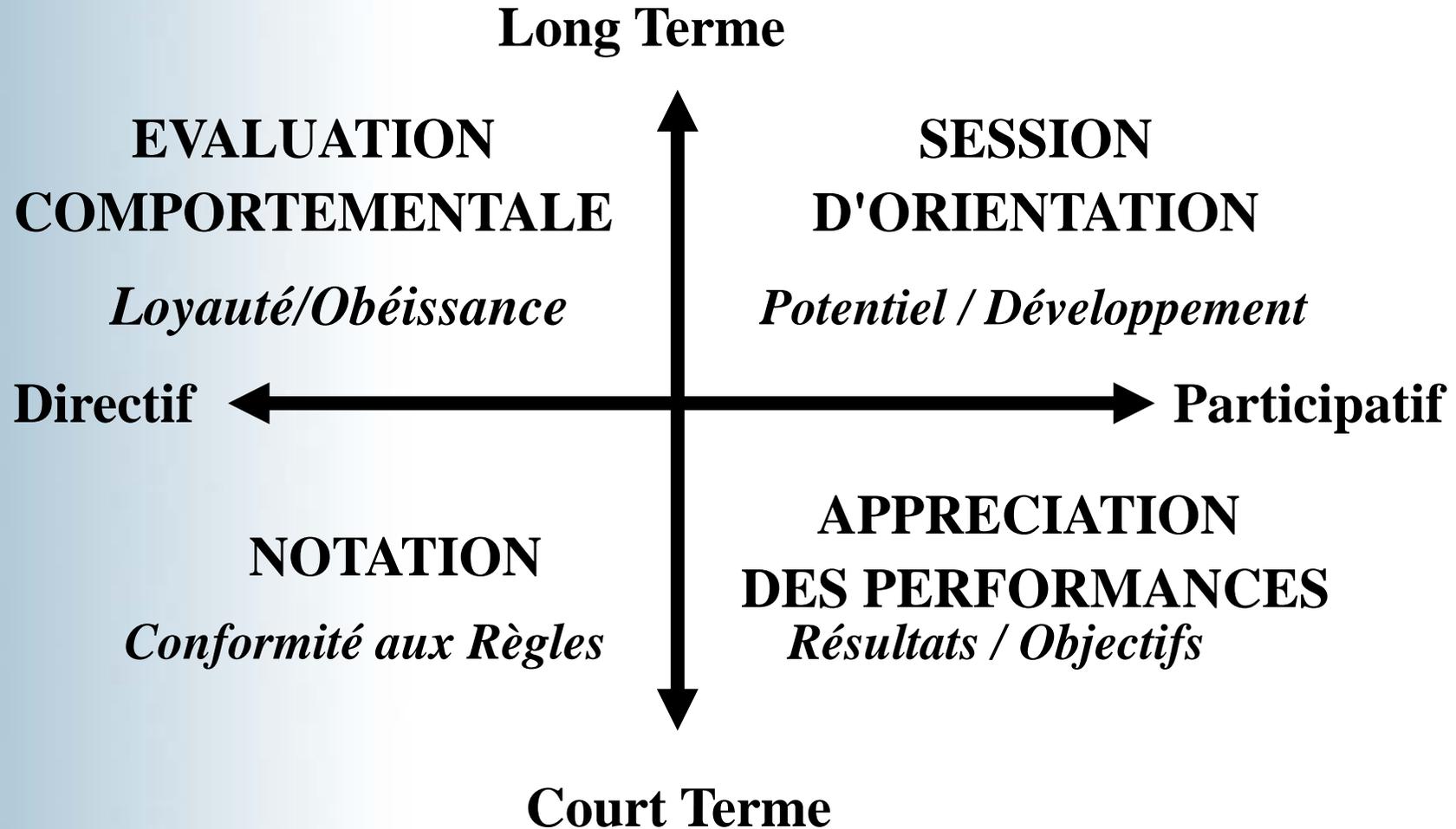
- *Bilan de Compétences:*

Bilan qui permet d'analyser les motivations, les aptitudes, les compétences professionnelles et personnelles d'un collaborateur. Il est souvent utilisé pour une réorientation professionnelle.

- *Bilan comportemental:*

Constat permettant de mettre en relief les points positifs et négatifs d'une personne par rapport à une fonction. Il est réalisé grâce à des simulations faites sous observation qui anticipent la situation professionnelle future.

Typologie des Systèmes d'évaluation



L'entretien annuel d'appréciation

- L'entretien annuel d'appréciation (ou d'évaluation) est un moment privilégié d'échange entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique.
- Cet échange complète les entretiens réguliers qui traitent des sujets ou problèmes quotidiens au fur et à mesure de leur survenance.

La finalité de l'entretien d'appréciation

- Faire un bilan de l'année écoulée,
- Faire un point d'arrêt sur la performance, le professionnalisme, le potentiel du collaborateur, et définir ses axes de progrès,
- Fixer les objectifs de l'année à venir,
- Permettre au collaborateur de se projeter au-delà de l'année à venir et envisager avec lui ses perspectives de développement et d'évolution professionnelle.

La finalité de l'entretien d'appréciation

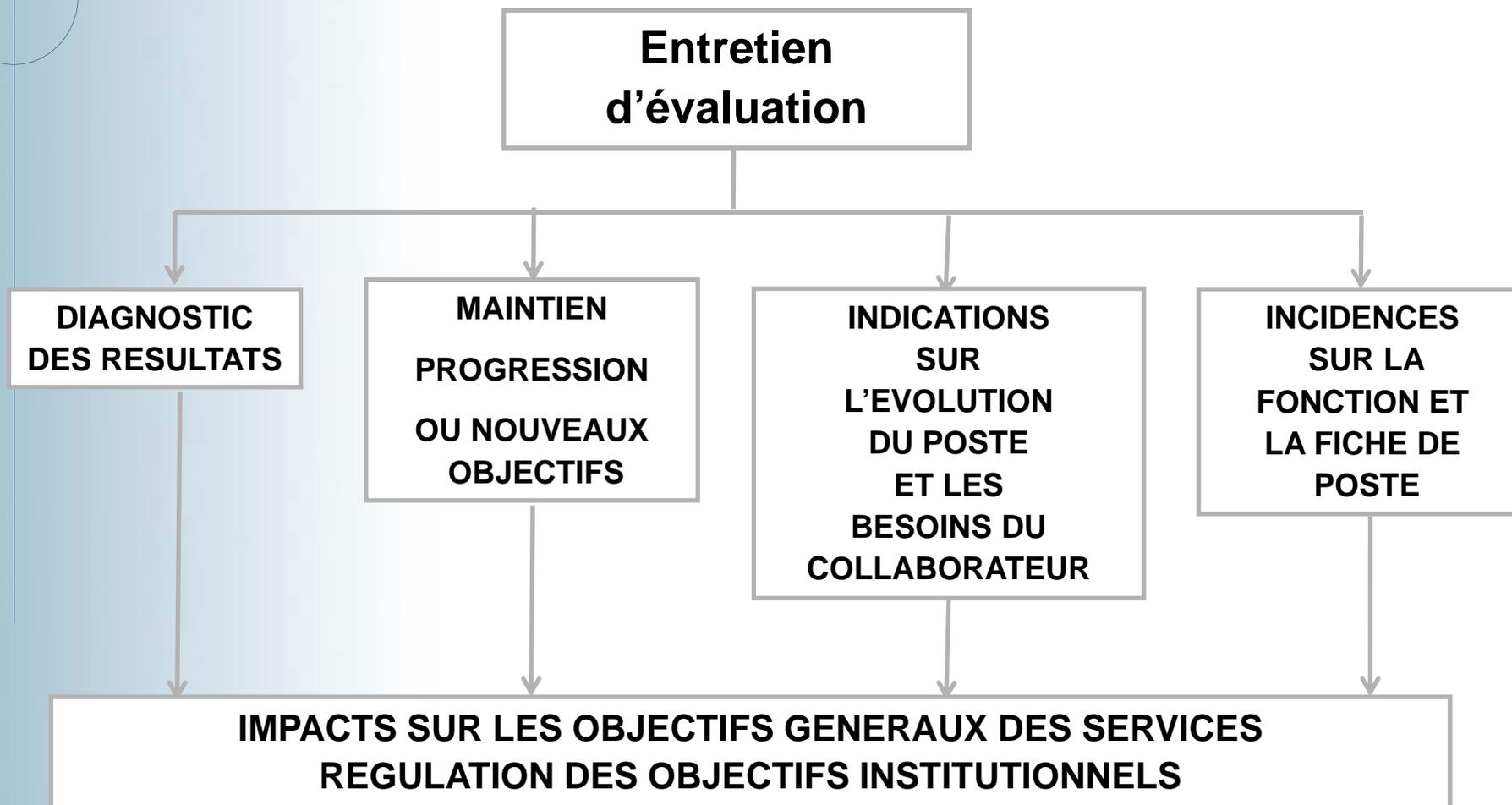
Pour la structure :

- Effets positifs sur l'implication et la motivation
- Identification des collaborateurs à suivre:
 - Haut Potentiel (HP)
 - Expert ou Homme Clé (HC)
 - Haut Potentiel Junior (HPJ)

Pour le collaborateur :

- Gestion de sa carrière
- Se situe par rapport à ses collègues

Résultats attendus de l'entretien individuel d'évaluation



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

 DIRECTION GENERALE
DES IMPOTS ET DES DOMAINES

Merci de votre attention