

Atelier 4 : performance, motivation, évaluation professionnelle

Animateur : Mandoye NDOYE, Chef du Bureau de Gestion des Personnels et des Carrières (Sénégal)

Propos liminaires

L'intervention de Mandoye NDOYE s'est articulée autour de trois points :

- la performance ;
- la motivation ;
- l'évaluation.

Les constats partagés par l'ensemble des pays

La performance

1) La performance a été définie par M. NDOYE comme « *la plus-value qu'une entité apporte à la production d'un service ou à la mise en œuvre d'une politique publique* ».

2) Dans une société où l'on cherche à avoir toujours plus de productivité, à travailler toujours plus rapidement, à être toujours plus efficace..., l'administration fiscale n'échappe pas à cette tendance, à la différence près que les objectifs recherchés sont différents : servir l'intérêt général, améliorer le service aux usagers et la mobilisation des recettes...

3) La mise en place d'une gestion par la performance part du postulat que l'évaluation de l'activité des services/agents avec la définition d'objectifs mesurables par des indicateurs contribue à l'amélioration de l'action publique des administrations fiscales.

4) La gestion à la performance est une démarche rationnelle qui suppose :

- d'établir une stratégie avec des priorités d'action ;
- de se doter d'objectifs ;
- de mettre en place des indicateurs et des outils de suivi et de mesure permettant le pilotage ;
- de définir un plan d'actions.

5) La mesure de la performance peut être réalisée à plusieurs niveaux (Direction générale, service, agent) et selon des périodicités différentes (annuelle, trimestrielle ou mensuelle).

Elle peut reposer sur des critères quantitatifs et objectifs (Ex : montant des rappels notifiés, taux de recouvrement) ou d'autres qualitatifs plus ou moins subjectifs (Ex : manière de servir).

La grande majorité des administrations membres du CREDAF mesurent la performance aux seuls objectifs budgétaires (mobilisation des recettes, recettes encaissées).

La motivation des agents

6) La motivation a été définie par M. NDOYE comme « *le facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose* ».

7) Dans la très grande majorité des pays membres du CREDAF, le dispositif de motivation mis en place repose exclusivement sur un système d'incitation financière versée sous forme de primes. Ces dernières sont souvent réservées à une certaine catégorie d'agents, ceux qui contribuent directement aux objectifs budgétaires fixés à l'administration fiscale. Ce dispositif favorable aux vérificateurs peut avoir des effets néfastes sur la motivation des autres agents en charge des autres missions et notamment de la gestion fiscale.

L'évaluation

8) L'évaluation a été définie par M. NDOYE comme « *l'ensemble des moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences et les performances des salariés* ».

9) La majorité des pays membres du CREDAF pratique l'entretien professionnel annuel. Il s'agit d'un moment privilégié de dialogue entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il permet de dresser un bilan de l'année écoulée et d'envisager les perspectives. Il permet à l'évaluateur d'apprécier les compétences (savoirs, savoir-faire et savoir être), les performances (objectifs quantitatifs, qualitatifs et de progrès) et la manière de servir de son collaborateur. Pour l'agent, l'entretien professionnel lui permet d'exprimer ses attentes et faire part de ses projets professionnels.

Les initiatives ou solutions présentées¹

1) Concevoir des indicateurs simples

Commentaires :

Pour être efficace, la gestion de la performance doit pouvoir être mesurée de manière fiable et donc reposer sur la construction d'indicateurs simples.

2) Intégrer les aspects qualitatifs dans la détermination des indicateurs

Commentaires :

La mesure de la performance ne peut reposer exclusivement sur des objectifs et indicateurs quantitatifs et budgétaires car ils ne reflètent que partiellement l'activité globale de l'administration fiscale. Par ailleurs, un tel système exclut certaines catégories d'agents (les gestionnaires ou les personnels affectés aux métiers transverses) du dispositif de motivation et, a contrario, en favorise d'autres (les vérificateurs). Il peut être à l'origine de tensions et nuit à la cohésion des agents.

Les réflexions engagées en la matière (à des degrés plus ou moins avancés) par les administrations des pays membres du CREDAF doivent être poursuivies. La qualité des services rendus aux usagers (Ex : délai de réponse, qualité de l'accueil) ou encore le taux de recouvrement spontané ou le nombre de télédéclarations contribuent indirectement à l'objectif de mobilisation de recettes.

Une approche qualitative des indicateurs permettrait d'évaluer les services qui ne participent pas directement aux objectifs de recettes, d'intégrer l'ensemble des métiers dans le dispositif de motivation et ainsi mobiliser tous les agents autour de l'objectif prioritaire de mobilisation des recettes fiscales.

¹) Les propositions énoncées n'ont pas pour ambition d'être exhaustives et ne reflètent que partiellement la richesse des échanges de l'atelier. Elles visent à alimenter les réflexions et orienter les dirigeants des administrations fiscales dans leur projet de réforme.

3) Évaluer les performances de l'agent, ses compétences et sa manière de servir

Commentaires :

Ce point est intimement lié au précédent. L'évaluation de l'agent ne doit pas se cantonner à la performance (objectifs quantitatifs et, le cas échéant, objectifs qualitatifs et de progrès) mais être étendue à ses compétences (savoirs, savoir-faire et savoir être). Dans une administration publique dont l'action est orientée vers l'intérêt général, la manière de servir de l'agent et sa loyauté doivent être des critères d'évaluation.

4) Contractualiser les objectifs

Commentaires :

Un dispositif efficace de gestion par la performance doit reposer sur un échange transparent et équilibré (entretien professionnel) entre le chef de service et l'agent. Il doit déboucher sur la fixation d'objectifs clairs et mesurables qui tiennent compte de l'environnement professionnel et des moyens matériels et budgétaires disponibles.

Aussi, certaines administrations contractualisent les objectifs au niveau de chaque agent avec des incidences fortes au niveau de la rémunération.

5) Accompagner l'évaluation de la performance d'un plan d'action

Commentaires :

La mesure et l'évaluation de la performance doivent être accompagnées par la mise en place de plans d'actions pour infléchir, réorienter l'action des services/agents et, le cas échéant, moduler les objectifs.

6) Mettre en place un système de motivation qui dépasse le seul cadre financier

Commentaires :

Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, il a été rappelé que la motivation ne doit pas être seulement financière.

Ainsi, au-delà du versement de primes, elle doit prendre d'autres formes comme la reconnaissance du travail bien fait et la valorisation personnelle. Elle peut se traduire au quotidien par l'expression d'encouragements ou de félicitations du chef de service ou l'organisation annuelle d'un prix d'excellence décerné aux meilleurs agents. La motivation peut être encouragée par l'octroi de responsabilités supplémentaires aux agents méritants (Ex : promotion ou délégation de signature), ou encore en offrant des conditions et un cadre de travail adaptés ou des avantages sociaux aux agents (couverture sociale).