

La gestion stratégique des ressources humaines (GRH) joue un rôle primordial dans l'harmonisation de la gestion des personnes avec les buts stratégiques des organismes du secteur public. Elle permet aux gouvernements de disposer du bon nombre de personnes, avec les bonnes compétences, à la bonne place. De telles pratiques améliorent également l'efficacité, la capacité de répondre aux besoins et la qualité des services fournis. Une GRH stratégique encourage enfin les gouvernements à planifier l'avenir, grâce à une réflexion appropriée sur les personnes et les compétences nécessaires pour répondre à l'évolution des besoins de la société.

L'indice composite pour la gestion stratégique des ressources humaines étudie dans quelle mesure les organismes centralisés de GRH ont recours à des outils d'évaluation des performances, à des vérifications des compétences et à d'autres moyens leur permettant de pratiquer et de promouvoir la planification stratégique des ressources humaines. Cet indice établit des éléments de comparaison entre différents pays, fondés sur plusieurs facteurs, notamment l'existence d'un cadre de responsabilisation, incluant des éléments de GRH stratégique, pour les cadres moyens et supérieurs ; le recours à des objectifs de GRH dans l'évaluation des performances de ceux-ci ; l'évaluation des performances des ministères/départements en termes de respect des bonnes pratiques de GRH ; et l'utilisation d'une planification du lieu de travail. Les pays membres de l'OCDE appliquent ces pratiques stratégiques de GRH de manière très différente. L'Australie, le Canada et le Royaume-Uni sont en pointe dans ce domaine, alors que la République tchèque, la République slovaque et la Hongrie n'ont mis en place que peu de ces pratiques dans leur administration centrale.

Douze pays de l'OCDE font état d'un cadre de responsabilisation, où les pratiques de GRH stratégiques jouent un rôle central et sont étroitement rattachés à la planification ministérielle et aux obligations de rendre compte. Ce résultat suggère que les administrations centrales des pays de l'OCDE pourraient envisager une meilleure mise en œuvre de la GRH stratégique. La plupart des pays appliquent des mécanismes de planification des effectifs prenant notamment en compte les changements démographiques, les nouvelles politiques et les possibilités d'externalisation. Certains pays de l'OCDE n'ont recours à ces pratiques qu'au coup par coup.

Pour l'interprétation des résultats de l'indice composite, il faut tenir compte du fait que certains pays de l'OCDE délèguent la responsabilité des pratiques de GRH stratégique au niveau du ministère/département/agence, non reflété par cet indice. Pour des informations complémentaires par pays sur les pratiques de GRH stratégique, ainsi que d'autres variables prises en compte dans l'index, voir l'annexe E.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur 2010 et ont été réunies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Les personnes interrogées étaient pour l'essentiel des hauts fonctionnaires des services GRH de l'administration centrale, et les données concernent les pratiques de GRH de l'administration centrale. Tous les pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête excepté le Luxembourg. Il existe des différences selon les pays sur la définition de la fonction publique et sur les organismes gérés au niveau de l'administration centrale : ces différences doivent être prises en compte en effectuant des comparaisons. L'expression « fonction publique » est utilisée indifféremment pour désigner tant l'institution que les fonctionnaires tout au long du présent chapitre. En raison de l'insuffisance des données, les indices composites sont absents pour le Brésil, le Japon et le Mexique.

L'indice tient compte des variables suivantes : l'existence d'un cadre général de responsabilisation ; le fait que des objectifs de GRH soient inclus dans les évaluations des performances des cadres supérieurs et moyens ; les éléments que les cadres supérieurs et moyens doivent prendre en compte lorsqu'ils s'acquittent de leurs tâches de planification et de rédaction de rapports dans le contexte du cadre de responsabilisation ; les examens et évaluations réguliers des moyens de GRH des ministères et départements ; l'existence d'une planification prospective destinée à adapter les moyens en personnels aux services qu'ils ont à rendre ; et les éléments pris en compte par les gouvernements dans leur planification prospective. L'indice varie entre 0 (faible utilisation de pratiques stratégiques de GRH) et 1 (importante utilisation de pratiques stratégiques de GRH).

Voir l'annexe E pour plus d'informations relatives à un pays spécifique, ainsi que pour plus de précisions sur la méthodologie et les éléments utilisés pour l'établissement de l'indice. Les variables prises en compte pour l'indice et leur importance relative sont fondées sur l'opinion des experts. Elles sont décrites avec l'objectif d'approfondir la réflexion et peuvent, par conséquent, évoluer avec le temps.

Lectures complémentaires

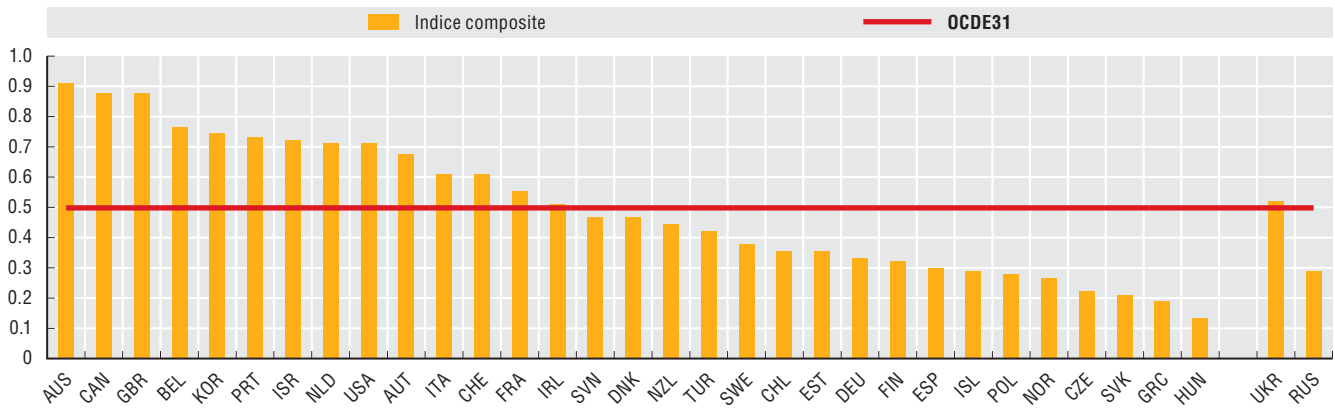
OCDE (2011), *Public Servants as Partners for Growth: Strengthening a Leaner and More Equitable Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

Notes

Voir l'annexe E pour plus d'informations spécifiques aux pays, ainsi que pour des précisions sur la méthodologie et les éléments utilisés pour l'élaboration de l'indice.

Informations sur les données concernant Israël : <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

16.1 Utilisation de pratiques de GRH stratégique dans les administrations centrales (2010)



Source : Enquête 2010 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932573603>

16.2 Aspects de la GRH stratégique dans les administrations centrales (2010)

	Il existe une structure d'ensemble assurant la responsabilisation des cadres, qui est étroitement rattachée à la planification et aux obligations de rendre compte des objectifs stratégiques et des réalisations de l'organisation	Des objectifs de GRH sont directement utilisés pour l'évaluation des performances des cadres moyens et supérieurs	Les moyens de GRH des ministères et des départements sont régulièrement examinés et évalués par les départements de GRH de l'administration centrale	Les nouveaux éléments relatifs à la mise en œuvre des politiques publiques sont explicitement pris en compte dans le cadre de la planification prospective	La démographie de la fonction publique est explicitement prise en compte dans le cadre de la planification prospective	Les possibilités d'externalisation sont explicitement prises en compte dans le cadre de la planification prospective
Allemagne	○	○	○	●	●	●
Australie	●	●	●	●	●	○
Autriche	○	●	○	○	●	○
Belgique	○	●	○	○	●	○
Canada	●	●	●	●	●	○
Chili	○	●	○	●	●	○
Corée	●	●	●	●	●	○
Danemark	●	●	○	○	○	○
Espagne	○	○	○	●	○	○
Estonie	○	○	○	●	○	●
États-Unis	●	○	●	●	●	●
Finlande	○	○	○	○	●	○
France	○	○	○	●	●	●
Grèce	○	○	○	●	●	○
Hongrie	○	○	○	○	○	○
Irlande	○	●	○	●	●	●
Islande	○	○	○	○	○	○
Israël	●	●	●	○	○	○
Italie	●	●	○	●	○	○
Japon	○	○	○	○	○	○
Mexique	●	●	●	●	○	○
Norvège	○	○	○	○	○	○
Nouvelle-Zélande	○	●	○	●	●	●
Pays-Bas	○	●	○	○	●	○
Pologne	○	●	○	○	○	○
Portugal	●	●	○	●	○	○
République slovaque	○	○	○	●	○	○
République tchèque	○	○	○	●	○	○
Royaume-Uni	●	●	●	●	○	●
Slovénie	○	○	○	●	○	○
Suède	○	○	○	●	●	●
Suisse	●	○	●	●	○	○
Turquie	○	○	○	●	●	●
Fédération de Russie	○	○	○	○	○	○
Ukraine	○	●	○	○	○	○
Total OCDE33						
● Oui	12	16	12	24	17	10
○ Non	21	17	21	9	16	23

Source : Enquête 2010 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932575123>



Extrait de :
Government at a Glance 2011

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2013), « Gestion stratégique des ressources humaines », dans *Government at a Glance 2011*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-22-fr

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.