

### 16. Haute fonction publique

Les pays ont besoin de hauts fonctionnaires capables de rechercher une gouvernance et une gestion visant la performance, d'assurer une cohésion entre les différents ministères, et en même temps de respecter l'éthique d'une administration publique politiquement neutre et professionnelle. Les hauts fonctionnaires assurent l'interface entre les responsables politiques et l'administration publique. Ils sont responsables de la mise en œuvre des instruments légaux ainsi que des stratégies politiques. Ils sont également responsables de la cohérence, de l'efficacité et de l'adéquation des activités gouvernementales. Les capacités de la haute fonction publique sont donc devenues une question majeure de gouvernance publique.

Avec l'augmentation des attentes envers les hauts fonctionnaires, il existe une tendance croissante à les regrouper séparément et à leur appliquer des règles de GRH différentes. Le tableau montre le niveau d'institutionnalisation des pratiques spécifiques de GRH appliquées au groupe des hauts fonctionnaires. Cependant, l'existence de règles distinctes de gestion s'appliquant aux hauts fonctionnaires ne donne pas d'indication sur la qualité de leurs performances, ou sur celle des principes de GRH qui leur sont appliqués. Le tableau reflète uniquement les efforts déployés pendant les dernières années pour faire correspondre les règles et pratiques aux besoins administratifs créés par l'importance accrue des hauts fonctionnaires.

De manière générale, les hauts fonctionnaires ne représentent qu'un très faible pourcentage des effectifs totaux de l'administration centrale, et la plupart ne sont pas désignés par des responsables politiques. Les dispositions concernant les hauts fonctionnaires varient considérablement selon les pays, en conséquence de différentes histoires et cultures administratives. Sept pays membres de l'OCDE n'ont pas de haute fonction publique distincte : l'Allemagne, l'Autriche, le Danemark, l'Irlande, le Mexique, la Suède et la Suisse. Les États-Unis, les Pays-Bas et le Royaume-Uni sont les pays qui ont le plus institutionnalisé la gestion de leur haute fonction publique, notamment en mettant en place un service de la haute fonction publique formellement distinct.

#### Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques de 2006. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements des ressources humaines des administrations centrales. Les données fournies à l'OCDE par les pays n'apparaissant pas dans les graphiques étaient incomplètes ou irrégulières. Pour le calcul du pourcentage de hauts fonctionnaires en proportion des effectifs de l'administration centrale, les données de 2005 sur le nombre total d'employés de l'administration centrale, provenant de l'enquête sur la comparaison de l'emploi dans le domaine public, ont été utilisées, sauf pour l'Australie et le Canada, qui ont par la suite fourni des données actualisées pour 2005.

Les données se rapportent aux pratiques de GRH au niveau de la fonction publique de l'administration centrale. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des secteurs pris en compte au niveau de l'administration centrale, varient selon les pays et doivent donc être examinées pour effectuer des comparaisons.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.

#### Notes

16.1 : (\*) Bien qu'en Allemagne, en Islande et en Suède, il n'existe pas une catégorie spécifique de personnel identifiée comme « haute fonction publique », ces pays ont mis en œuvre des politiques et pratiques de gestion propres aux hauts fonctionnaires.

(\*\*) Finlande : Pas formellement. Toutefois, le ministère des Finances envisage de promouvoir une réflexion sur la planification des carrières et la mise en place systématique d'un corps constitué de cadres potentiels et d'experts. Chaque ministère et organisme est responsable de son DRH.

(\*\*\*) Corée : Non. Toutefois, les jeunes fonctionnaires de direction qui ont réussi le premier examen d'entrée pour les services gouvernementaux sont généralement reconnus comme des dirigeants potentiels futurs.

(\*\*\*\*) États-Unis : Les organismes fédéraux peuvent définir et administrer des programmes formels de leadership ainsi que des programmes de perfectionnement destinés à préparer les futurs dirigeants. La mise en place de programmes tel que le « SES Candidate Development Program » est exigé par l'article 3396 du titre 5 du code américain, et les exigences relatives à ces programmes se retrouvent dans la sous-partie B de la partie 412 du titre 5 du code des réglementations fédérales.

## 16.1 Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines des hauts fonctionnaires en tant que groupe séparé


	Existence d'un groupe défini comme « haute fonction publique »	Identification des futurs dirigeants potentiels à un stade précoce de leur carrière	Pourcentage d'employés qui sont des hauts fonctionnaires	Processus de recrutement plus centralisé	Une plus grande attention est apportée à la gestion de leur carrière	Une plus grande attention est apportée à la gestion de leurs performances	Une plus grande attention est apportée en vue d'éviter des conflits d'intérêts majeurs	La part de leur rémunération (hors salaire de base et rémunération liée aux performances) est plus élevée	La part de leur rémunération liée aux performances est plus élevée	Leur nomination à un poste est faite pour une durée déterminée	Leur nomination à une durée plus limitée que pour les autres fonctionnaires	Leur entrée dans le corps des hauts fonctionnaires dépend du renouvellement de leur contrat à un poste de haut niveau
Allemagne	○*	○	n.d.	○	○	●	●	○	○	○	○	○
Australie	●	○	1.59	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Autriche	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Belgique	●	○	0.12	●	○	●	●	●	○	●	●	●
Canada	●	n.d.	0.2	●	○	●	○	●	●	○	○	○
Corée	●	○***	0.17	○	○	●	○	○	●	●	○	○
Danemark	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Espagne	●	●	n.d.	●	●	○	●	●	●	○	●	○
États-Unis	●	●****	0.25	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Finlande	●	○**	0.11	●	○	○	○	○	○	○	○	○
France	●	●	n.d.	●	●	○	●	○	○	●	○	○
Grèce	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Hongrie	●	○	0.1	●	○	●	●	●	●	○	○	○
Irlande	○*	○	n.d.	○	○	○	○	○	●	●	○	○
Islande	●	○	n.d.	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Italie	●	○	n.d.	●	○	●	○	○	●	○	○	○
Japon	●	○	0.16	○	○	○	●	○	○	○	○	○
Luxembourg	●	○	n.d.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Mexique	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Norvège	●	○	0.12	○	○	●	○	●	●	○	○	○
Nouvelle-Zélande	●	○	n.d.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pays-Bas	●	●	0.28	●	○	●	○	○	○	●	●	○
Pologne	●	n.d.	n.d.	●	○	●	●	○	○	○	○	○
Portugal	●	○	n.d.	○	○	●	●	●	○	●	●	○
République slovaque	●	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
République tchèque	●	○	n.d.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Royaume-Uni	●	●	n.d.	○	○	●	●	●	●	●	○	○
Suède	○*	○	n.d.	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Suisse	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Turquie	●	○	n.d.	●	○	○	○	●	○	○	○	○

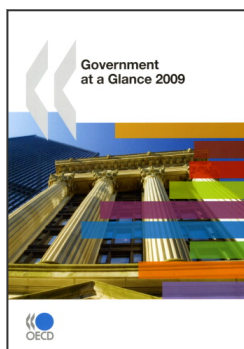
Oui ●

Non ○

n.d. = non disponible

Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques, OCDE (2006) et Enquête CEPD OCDE (2006).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733677235141>



Extrait de :  
**Government at a Glance 2009**

**Accéder à cette publication :**

<https://doi.org/10.1787/9789264075061-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2009), « Haute fonction publique », dans *Government at a Glance 2009*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264061675-20-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](mailto: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](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).