

31. Délégation de la gestion des ressources humaines

Beaucoup de pays de l'OCDE évoluent vers un modèle de gestion des ressources humaines (GRH) dans lequel les principales décisions de sélection, recrutement, rémunération, conditions de travail et révocation des employés sont déléguées par un organisme central chargé de la GRH aux ministères/départements/agences. La raison d'être de ces délégations est de permettre aux responsables publics de mieux diriger leur personnel, en les habilitant à prendre compte dans leurs décisions de GRH à la fois les besoins particuliers de leur propre organisme et les mérites des différents agents. À mesure que des pouvoirs sont délégués en matière de GRH, le rôle de l'organisme central de GRH évolue également vers l'établissement de normes minimales et la formulation des politiques de GRH plutôt que leur mise en œuvre.

Il n'y a pas de modèle unique ou de norme commune en matière de délégation de la GRH dans la zone OCDE, et l'ampleur de cette délégation diffère beaucoup selon les pays. En 2010, on observe un degré élevé de délégation dans plusieurs pays de l'OCDE, notamment l'Australie et la Suède, où les départements et ministères d'exécution ont davantage de latitude pour déterminer leurs besoins en effectifs, recruter et fixer les conditions d'emploi. En comparaison, l'Irlande et la Turquie ont des niveaux de délégation relativement plus faibles, les organismes centraux de GRH conservant davantage de responsabilité pour ce type de décisions.

La majorité des pays membres de l'OCDE (18) possèdent un organisme central de GRH chargé d'au moins quelques fonctions clés en matière de GRH. Les exceptions sont l'Allemagne et la République slovaque, qui n'ont aucun organisme central de GRH. Dans 13 pays de l'OCDE, il existe un organisme central qui se limite surtout à un rôle de coordination entre les ministères et n'est pas formellement chargé de fonctions de GRH.

Actuellement, de nombreux pays de l'OCDE accordent une importante marge de manœuvre en matière de gestion aux ministères et aux agences, en leur conférant davantage de latitude pour décider du niveau des effectifs, du recrutement et, dans une certaine mesure, des conditions de travail. Les rémunérations liées à la performance et les systèmes d'évaluation des performances tendent également à être délégués, alors que la gestion générale des systèmes globaux de rémunération demeure centralisée dans la majorité des pays. L'impératif de maîtrise des coûts et la structure institutionnelle des négociations collectives dans les pays membres peuvent en partie expliquer ces tendances.

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2009 et ont été réunies par l'Enquête 2010 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements de GRH des administrations centrales et les données se réfèrent aux pratiques de GRH de ces administrations. Tous les pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête sauf le Luxembourg. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des organisations gérées au niveau central des États, varient selon les pays et il faut en tenir compte pour effectuer des comparaisons. Les termes « service public/fonction publique » et « fonctionnaires » sont utilisés de manière interchangeable dans l'ensemble de ce chapitre.

L'indice est composé des variables suivantes : existence d'un organisme central de GRH et rôle des ministères d'exécution dans la détermination du nombre et du type de postes nécessaires dans une organisation ; répartition de l'enveloppe budgétaire entre les salaires et les autres dépenses ; niveaux de rémunération des personnels ; classification des postes ; recrutement et licenciements ; et conditions de travail. L'indice varie de 0 (pas de délégation) à 1 (haut niveau de délégation). Les données manquantes pour des pays sont estimées par approximation.

Voir l'annexe E pour de plus amples informations par pays, ainsi que sur la méthodologie et les facteurs utilisés pour élaborer l'indice. Les variables composant l'indice et leur pondération sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de faire progresser le débat et peuvent, par conséquent, évoluer avec le temps. Les comparaisons entre les indices tirés de *Panorama des administrations publiques 2009* et 2011 doivent être effectuées avec prudence, dans la mesure où les pondérations et le nombre des réponses des pays diffèrent d'une publication à l'autre. Quelques questions prises en considération dans l'indice composite ont également changé.

Lectures complémentaires

Ketelaar, A., N. Manning et E. Turkisch (2007), « Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances – Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 5, Éditions OCDE, Paris.

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

Notes

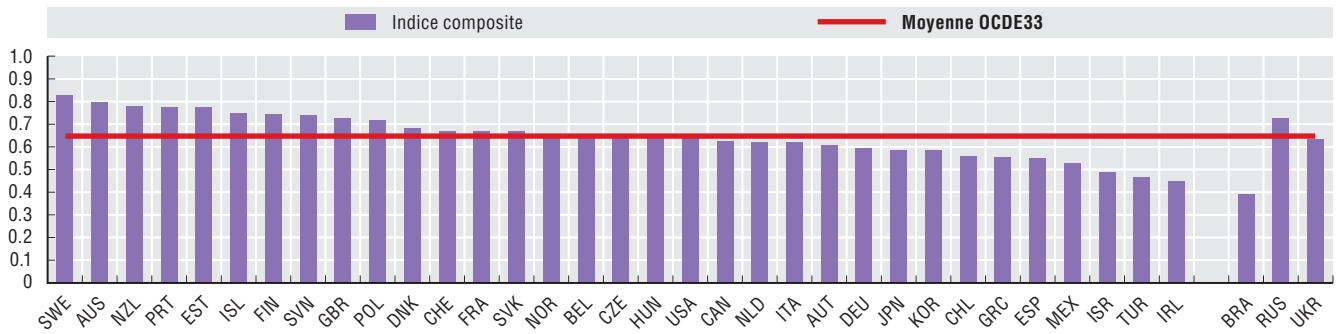
Voir l'annexe E pour de plus amples informations par pays, ainsi que sur la méthodologie et les facteurs utilisés pour élaborer l'indice.

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

VII. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

31. Délégation de la gestion des ressources humaines

31.1 Ampleur de la délégation des pratiques de GRH aux ministères d'exécution 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/10.1787/888932574021>

31.2 Délégation de responsabilités essentielles de GRH aux ministères d'exécution dans les administrations centrales (2010)

	Gestion générale des systèmes de rémunération (niveaux de salaire, progression)	Flexibilité des conditions de travail (nombre d'heures, etc.)	Répartition de l'enveloppe budgétaire entre les salaires et les autres dépenses	Systèmes d'évaluation des performances	Gestion des composantes variables de la rémunération (primes et rémunération liées aux performances)	Nombre et types de postes au sein des organisations	Recrutement dans la fonction publique
Allemagne	●	●●	●●	●	■	●	●
Australie	●	●	●	●	●○	●	●○
Autriche	●	●	●	●	●	●	●
Belgique	●	●	●	■	■●	●	●
Canada	●	■	●	●	●■	●	●
Chili	●	●	●	■	■	■	●
Corée	●	■	■	■	■	■	■
Danemark	■	●●	●	●○	●○	●	●○
Espagne	●	●	●	○	○	■	■
Estonie	●	●○	●	●○	●	●	■●
États-Unis	●	n.d.	●	●	●	●	●
Finlande	●	■●	■	●	●○	●	●
France	●	■●	●●	●	■●	●●	●
Grèce	●	●	●	●	■	■	●
Hongrie	●	●	●●	●	●■	●●	●○
Irlande	●	●	●	■	●■	●	●
Islande	●	●○	●	n.d.	■	●	●○
Israël	●■	●	●	■	■	●	■
Italie	●	■	●	●	●○	●	■
Japon	■	■	■	■	■	■	■
Mexique	■	●■	■	●	■	■	■■
Norvège	●	●●	●	●	●	●	●○
Nouvelle-Zélande	●	●	●	●	○	●	●
Pays-Bas	●	●●	●	●●	○	●	●○
Pologne	●○	■●	■	●○	●○	●	■●
Portugal	●	●	●	n.d.	●	●	■
République slovaque	●■	■	●	■	n.d.	●	■
République tchèque	●	●	●	●	●	●	●
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●	●
Slovénie	●	●	●	■	●	●	●
Suède	●	●○	●	●○	●○	●	●○
Suisse	■	●●	■	●	●○	●	●○
Turquie	●	■	●	●	●	●	■
Brésil	●	●	●	●	●	●	●
Fédération de Russie	n.d.	●	n.d.	●	●	n.d.	●
Ukraine	●	●	●	●	●	●	●●
Total OCDE33							
●	20	12	11	8	7	6	2
■	6	11	7	7	11	7	8
●	9	19	19	16	21	23	26
○	1	3	0	5	8	0	8

● Organisme central de GRH (qui fixe les règles et est fortement impliqué dans leur mise en œuvre) et/ou ministère des Finances.

■ Organisme central de GRH, mais les ministères/départements/organismes publics disposent d'une certaine latitude dans l'application des principes généraux.

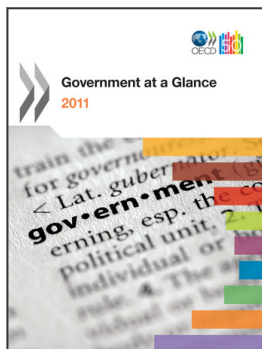
● Ministères/départements/organismes publics dans les limites juridiques et budgétaires établies.

○ Niveau de l'unité/l'équipe.

n.d. : Non disponible

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

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932575237>



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), « Délégation de la gestion des ressources humaines », dans *Government at a Glance 2011*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-37-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.