

Les réformes en matière d'emploi visent à modifier le volume et la composition des effectifs du secteur public afin de se conformer à des objectifs stratégiques et de garantir la viabilité financière. Étant donné qu'un pourcentage important du budget des pays de l'OCDE est affecté aux agents publics, ce type de réforme peut avoir une incidence sur les frais généraux des administrations publiques. Entre 2008 et 2013, de nombreux pays de l'OCDE ont lancé des réformes de l'emploi public, souvent en conséquence de la crise financière de 2008, pour essayer de rétablir la viabilité financière tout en maintenant la qualité des services publics et en satisfaisant des attentes croissantes. Il peut être difficile de procéder à des réformes à grande échelle de l'emploi public, en particulier lorsqu'elles exigent de fortes réductions d'effectifs sur de courtes périodes. Cela étant, les administrations qui ne cherchent pas activement à maîtriser la taille de leur fonction publique risquent de voir les effectifs gonfler au-delà d'un niveau financièrement viable.

De 2008 à 2013, les effectifs de l'administration centrale d'un grand nombre de pays de l'OCDE ont été considérablement réduits. La plupart des pays de l'OCDE membres de l'Union européenne prennent actuellement des mesures dans ce sens. Seule la Suède a augmenté le nombre de fonctionnaires de son administration centrale. L'Allemagne et la République tchèque ont stabilisé leurs effectifs (dans le cas de l'Allemagne, après de longues années de réduction des effectifs de l'administration centrale). Un plus petit nombre de pays continue à accroître modérément l'emploi dans l'administration centrale. La Norvège est le seul pays à faire état de fortes progressions des effectifs.

Ce sont les pays les plus touchés par la crise financière de 2008 qui procèdent aux réductions des effectifs les plus significatives, mais le mouvement de réduction des effectifs est presque universel, ce qui montre que les niveaux d'emploi au sein de l'administration centrale ne sont pas uniquement tributaires de la situation économique et budgétaire d'un pays. De fait, dans certains cas, ce sont des défis démographiques, des mesures de restructuration, des réformes de la gouvernance, une décentralisation de l'emploi public ou une modification des méthodes de travail qui poussent les pays à réformer l'emploi public.

La réduction des effectifs est une politique complexe et requiert divers instruments et mesures (volontaires et obligatoires). À cet égard, des différences significatives apparaissent entre les pays de l'OCDE quant au choix des instruments et à l'ampleur des mesures prises. En général, les pays de l'OCDE qui décident de réduire l'emploi dans l'administration centrale recourent aux grandes stratégies suivantes : gels des recrutements, réductions générales des effectifs, externalisation, licenciements, non-remplacement des départs et démissions. Peu de pays privilégient les licenciements. De fait, la plupart d'entre eux choisissent d'autres solutions, telles que le gel des recrutements, pour réduire l'emploi public.

Méthodologie et définitions

Les réformes de l'emploi public visent à réduire les effectifs en recourant à des outils tels que les licenciements, le gel des recrutements ou la privatisation. Les données ont été

recueillies dans le cadre d'une enquête de 2014 de l'OCDE sur les contraintes budgétaires et leurs implications pour la gestion des ressources humaines et l'emploi au sein de l'administration publique centrale. Les répondants étaient principalement de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines des administrations centrales, et les données se réfèrent aux pratiques de gestion des ressources humaines de ces administrations. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, sauf le Danemark, l'Islande, Israël, le Luxembourg et la Turquie. Aux fins de cette enquête, l'administration publique centrale est définie comme l'ensemble des organisations directement subordonnées au pouvoir politique national et au service de l'exécutif central. La taille et l'envergure des administrations publiques centrales varient fortement selon les pays ; ces facteurs doivent être pris en compte pour effectuer des comparaisons.

Les données du graphique 6.2 sont basées sur les réponses à la question 1 de l'enquête susmentionnée : « De manière générale, quelle est l'évolution globale de l'emploi dans l'administration publique centrale dans votre pays ? ». Les répondants avaient le choix entre les cinq réponses suivantes : forte baisse ; baisse modérée ; aucun changement significatif ; augmentation modérée ; et forte hausse. Ces catégories n'étaient pas définies quantitativement, et elles ont été choisies par les répondants de façon subjective. Dans le tableau 6.3, les « licenciements » correspondent à des cessations de travail avec ou sans préavis ; les « gels des recrutements » font référence à la pratique et/ou à la politique générale consistant à interdire la recherche et la sélection de nouveaux agents (généralement sur une certaine période) ; l'externalisation consiste à se procurer des biens ou des services par le truchement d'un contrat passé auprès d'un fournisseur externe. La différence entre un recours modéré et un recours fréquent à ces diverses méthodes n'était pas définie quantitativement.

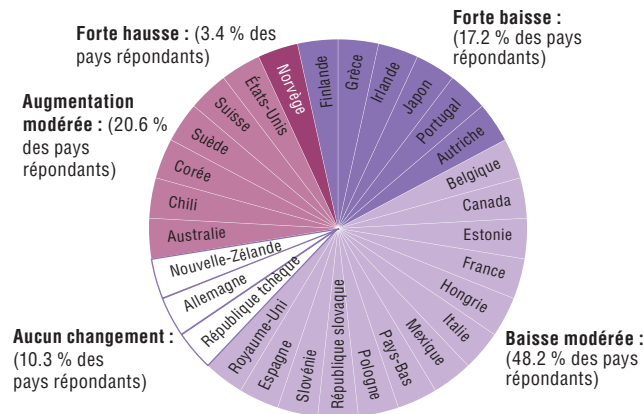
Notes relatives aux graphiques

6.2 : République tchèque : la réponse « Aucun changement significatif » concerne l'année 2013. Les changements les plus importants sont survenus en 2011, lorsque le gouvernement a réduit de 10 % le budget finançant les salaires des agents publics. Pour sa part, l'année 2013 n'a été marquée par aucun changement majeur en matière d'emploi public. « Aucun changement significatif » correspond donc à la tendance globale dans le pays. **France :** le nombre d'agents publics (pas uniquement fonctionnaires) travaillant au sein des ministères (et non dans des organismes publics) a modérément baissé. **République slovaque :** la fréquence d'utilisation n'a pas pu être déterminée ; les données tiennent compte de tous les employés travaillant dans l'administration publique (administration centrale, auto-administration territoriale, fonds d'assurance sociale et médicale). **Suisse :** les données portent sur la période 2005-13. **Royaume-Uni :** l'administration publique centrale est considérée comme constituée des ministères et secrétariats d'État et des agences de l'exécutif qui leur sont rattachées.

6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Éclairage : réformes en matière d'emploi depuis 2008

6.2. Réformes de l'emploi dans les administrations publiques centrales de certains pays de l'OCDE



Source : Enquête de 2014 de l'OCDE sur les contraintes budgétaires et leurs implications pour la gestion des ressources humaines et l'emploi au sein de l'administration publique centrale, OCDE, Paris.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933347523>

6.3. Outils de réforme de l'emploi utilisés dans les administrations publiques centrales des pays de l'OCDE

	Licenciements	Gels des recrutements	Externalisation	Objectifs de productivité annuels	Non-remplacement ou remplacement partiel des départs à la retraite	Privatisation	Décentralisation de l'emploi vers des échelons administratifs inférieurs
Allemagne	○	○	○	○	○	○	○
Australie	●	●	..	●	●
Autriche	○	●	●	●	●	○	○
Belgique	○	●	●	●	●	●	●
Canada	●	●	○	○	●	○	○
Chili	●	○	●	○	●	○	○
Corée	○	●	●	●	○	●	○
Espagne	●	●	●	○	●	○	○
Estonie	●	●	○	○	○	○	●
États-Unis	●	●	●	○	●	○	○
Finlande	●	●	●	●	●	●	●
France	○	●	●	●	●	○	●
Grèce	●	●	●	●	●	○	○
Hongrie	●	●	○	●	●	○	○
Irlande	○	●	●	●	●	○	○
Italie	○	●	●	○	●	○	○
Japon	○	●	●	○	●	●	○
Mexique	●	●	●	●	●	○	●
Norvège	○	○	○	○	○	○	○
Nouvelle Zélande	○	●	●	●	●	●	○
Pays-Bas	○	●	●	●	●	●	●
Pologne	●	●	●	○	●	○	●
Portugal	●	●	●	●	●	○	○
République slovaque	●	●	..	○	●
République tchèque	●	●	●	●	○	●	●
Royaume-Uni	○	●	●	●	○	●	○
Slovénie	●	●	○	●	●	○	○
Suède	●	●	●	●	●	●	○
Suisse	●	●	○	●	○	○	○
Total OCDE							
● Utilisation fréquente	3	11	3	7	15	0	1
● Utilisation modérée	14	15	17	11	10	9	7
○ Pas utilisé	12	3	7	11	4	18	19
Brésil	○	●	●	○	●	●	●
Colombie	○	●	●	○	○	○	○
Lettonie	●	●	●	●	●	○	○

Source : Enquête de 2014 de l'OCDE sur les contraintes budgétaires et leurs implications pour la gestion des ressources humaines et l'emploi au sein de l'administration publique centrale, OCDE, Paris.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933348350>



Extrait de :
Government at a Glance 2015

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2016), « Éclairage : réformes en matière d'emploi depuis 2008 », dans *Government at a Glance 2015*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-32-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.