

Délégation en matière de gestion des ressources humaines

Les décisions de gestion des ressources humaines (GRH) concernant par exemple la sélection, le recrutement, la rémunération, les conditions de travail et le licenciement du personnel peuvent être prises par des autorités centrales de GRH ou déléguées à chaque ministère, département ou agence. La délégation, encadrée par des conditions générales adéquates et des normes minimales, habilite et permet aux gestionnaires publics de mieux diriger leur personnel en tenant compte tout à la fois, avant de prendre des décisions de GRH, des contraintes propres à leur organisation et des mérites de chaque agent. Il peut en résulter une meilleure harmonisation de la planification des ressources humaines (RH) et du plan stratégique. Toutefois, si elle n'est pas assortie d'un minimum de normes communes en matière de RH et d'un suivi au niveau central, il n'est pas rare que la délégation se traduise par des échelles de rémunération inégales, limite les possibilités de planification stratégique des RH à l'échelle de l'administration tout entière et ouvre la voie au népotisme et aux interférences politiques dans les décisions relatives au personnel.

L'indice composite présenté ici résume l'ampleur de la délégation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les ministères sectoriels de l'administration centrale. Les résultats montrent qu'il n'existe pas de modèle unique ou de norme commune de délégation de la GRH dans la zone OCDE, et que l'ampleur de la délégation varie considérablement selon les pays de l'OCDE. En 2016, plusieurs pays de l'OCDE – tout particulièrement la République slovaque et la Suède – connaissaient un niveau élevé de délégation. En République slovaque, il n'existe pas d'unité centrale de GRH chargée de superviser les normes minimales, ce qui complique la collecte de données utiles à la planification des RH et à la mise au point de processus communs de performance. En Suède, la délégation s'accompagne de normes efficaces gérées par l'autorité centrale des RH, ce qui permet de déléguer dans de bonnes conditions. Par comparaison, Israël et le Luxembourg se caractérisent par des niveaux relativement faibles de délégation, les organismes centraux de GRH de ces pays conservant pour l'essentiel la main sur ces décisions.

Presque tous les pays de l'OCDE se sont dotés d'au moins une unité centrale de GRH au niveau central/national/fédéral. Dans 22 pays de l'OCDE, l'unité centrale de GRH est au minimum chargée de certaines fonctions essentielles de GRH, les plus courantes étant la fixation des rémunérations, la création de mécanismes d'évaluation de la performance, les codes de déontologie et les questions éthiques. Onze pays de l'OCDE (Australie, Autriche, Belgique, Finlande, France, Irlande, Islande, Italie, Portugal, Slovaquie et Suède) ont une unité centrale de GRH qui tient un rôle de coordination entre les ministères mais qui n'est pas formellement chargée de fonctions de GRH.

Depuis 2010, la République slovaque, l'Allemagne, l'Italie et l'Irlande ont toutes considérablement renforcé la délégation. Au contraire, la République tchèque est devenue de plus en plus centralisée. Aux Pays-Bas, il existe également des

politiques de RH plus centralisées telles que le système des familles d'emplois et le système de gestion de la performance, et plusieurs services partagés travaillant pour tous les ministères. Malgré ces évolutions dans tel ou tel pays, il est impossible de dessiner une tendance claire allant dans un sens ou dans l'autre. Les fonctions de RH qui sont les plus souvent déléguées aux ministères concernent la gestion d'une part variable de la rémunération (les primes, par exemple), la formation et la gestion des carrières individuelles. En revanche, les unités centrales de RH et le ministère des Finances ont tendance à être plus impliqués dans des questions comme la gestion globale des systèmes de rémunération, les systèmes d'évaluation de la performance, les codes de déontologie et les questions éthiques.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations en la matière. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

L'indice de délégation des pratiques de GRH se compose des variables suivantes : existence d'un organisme central de GRH et rôle des ministères sectoriels dans l'établissement du nombre et de la catégorie des postes au sein des organisations ; répartition de l'enveloppe budgétaire entre la masse salariale et les autres dépenses ; niveaux de rémunération du personnel ; classification des postes, des recrutements et des licenciements ; conditions d'emploi. L'indice s'échelonne entre 0 (pas de délégation) et 1 (niveau élevé de délégation). Les données manquantes pour certains pays ont été estimées en les remplaçant par une valeur moyenne.

Pour en savoir plus

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

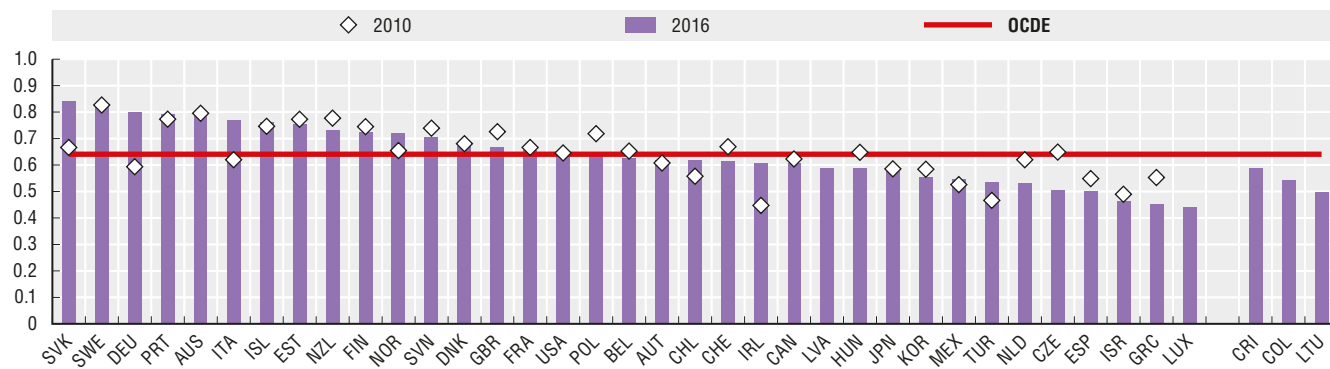
Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

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

6. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Délégation en matière de gestion des ressources humaines

6.1. Ampleur de la délégation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les ministères sectoriels des administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538907>

6.2. Délégation des principales responsabilités de GRH aux ministères sectoriels des administrations centrales (2016)

	Gestion globale des systèmes de rémunération (niveaux et progression des salaires)	Flexibilité des conditions de travail (volume horaire, etc.)	Répartition de l'enveloppe budgétaire entre la masse salariale et les autres dépenses	Systèmes d'évaluation de la performance	Gestion d'une part variable de la rémunération : primes de performance	Nombre et catégorie des postes dans les organisations	Recrutement dans la fonction publique
Allemagne	■	■	■	■	■	■	■
Australie	■	■	■	■	■	■	■▲
Autriche	◆	◆	■	◆	■	◆	■
Belgique	◆	◆	■	◆	◆	■	◆
Canada	◆	◆◆	■	◆■	◆◆	■	■▲
Chili	◆■	■	◆■	◆■	◆■▲	◆■	◆■
Corée	◆	◆	◆	◆	◆	x	◆
Danemark	◆	◆■	◆	■▲	■	■	■▲
Espagne	◆	◆	◆◆	◆◆	■	◆◆	◆◆
Estonie	■	■▲	■	■	■	■	■
États-Unis	◆	■	■	◆	■	■	■
Finlande	◆■	◆	■	◆	■	■	■
France	◆	◆■▲	◆■	◆■▲	◆	◆■	◆■▲
Grèce	◆	◆	x	◆	x	x	◆
Hongrie	◆	■	◆■	◆	◆■	◆■	■
Irlande	x	◆	◆	◆	x	■	◆◆
Islande	◆	■▲	■	x	◆■	■	■▲
Israël	◆	◆	◆	■	◆	◆	◆
Italie	◆■	◆■	■	■	■	■	■
Japon	◆	◆	x	◆	◆	◆	◆
Lettonie	◆	◆■	◆■	◆	■	◆■	■
Luxembourg	◆	◆	◆	■	x	◆	◆
Mexique	◆	◆■	◆■	◆■	◆■	◆■	◆■
Norvège	◆	◆	◆■	■▲	■▲	■	■▲
Nouvelle-Zélande	■	■	x	■	■	x	■
Pays-Bas	◆	◆■	◆	◆	◆	■	■
Pologne	■	■	◆■	◆	■	■	■
Portugal	■	■	■	■	■	■	■
République slovaque	■	■	■	■	▲	■	■
République tchèque	◆	◆■	◆	◆	◆■	◆◆	■
Royaume-Uni	■	■	◆	■	■	■	■
Slovénie	◆	■	◆	■	■	◆	■
Suède	■	■▲	■	■▲	■▲	■	■▲
Suisse	◆	◆■	◆	◆	■	◆	■▲
Turquie	◆	■	◆	■	◆	◆	◆
Total OCDE							
Organisme central de GRH ◆	19	14	18	15	7	11	8
Organisme central de GRH mais marge de manœuvre accordée aux ministères/départements/agences ◆	6	7	2	6	8	5	6
3 Ministères/départements/agences ■	12	23	20	18	23	23	25
4 Niveau de l'unité/équipe ▲	0	4	0	4	4	0	8
x = sans objet/ non disponible	1	0	3	1	3	3	0
Colombie	◆	■	x	◆	◆	◆■	x
Costa Rica	◆	x	◆	◆	■	◆	◆
Lituanie	◆	◆	◆	◆	◆	■	■

Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538926>

