

Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires

Les hauts fonctionnaires se trouvent à une intersection cruciale entre l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Ils doivent faire preuve de capacités d'encadrement pour exécuter rapidement des programmes d'action complexes et s'appuyer sur l'expertise institutionnelle et l'expérience des fonctionnaires pour participer à des prises de décisions fondées sur des données factuelles. Les hauts fonctionnaires sont censés être réactifs sur le plan politique, faire montre d'une compréhension approfondie des citoyens qu'ils servent, et se comporter en gestionnaires efficaces capables de piloter des organisations du secteur public très performantes.

Conscients du rôle central des principaux cadres de la fonction publique, tous les pays de l'OCDE, à l'exception de la Suède et de la République slovaque, réservent des mesures de gestion des ressources humaines (GRH) différentes à un groupe particulier de hauts fonctionnaires. L'indice composite illustre l'ampleur de l'application des règles et pratiques de gestion distinctes à ces derniers. Il examine les points suivants : les hauts fonctionnaires sont-ils considérés comme un groupe distinct de fonctionnaires, existe-t-il des mesures permettant de repérer les dirigeants et les talents potentiels dès le début de leur carrière, et les hauts fonctionnaires ont-ils des pratiques d'évaluation de la performance distinctes ? Parmi les pays de l'OCDE, le Canada, la France et le Royaume-Uni sont ceux qui connaissent le degré le plus élevé d'institutionnalisation de la gestion de leurs fonctionnaires.

Dans la plupart des pays de l'OCDE, les mesures de renforcement des capacités et d'incitation à améliorer la performance ciblent les hauts fonctionnaires davantage que les autres agents publics. Dix-neuf pays de l'OCDE se sont dotés d'un mécanisme spécifique de gestion de la performance des hauts fonctionnaires, tandis que dans 9 autres pays, les hauts fonctionnaires sont soumis au même régime de performance que l'ensemble des fonctionnaires. Les dispositions les plus courantes des mécanismes de gestion de la performance des hauts fonctionnaires sont la rémunération liée à la performance (18 pays), le licenciement pour mauvaise performance (15 pays), les contrats à durée déterminée (15 pays) et les accords de performance avec le ministre (14 pays) ou le fonctionnaire qui dirige l'administration (10 pays). Neuf pays de l'OCDE indiquent avoir recours à des évaluations des postes d'encadrement à 360°.

Le développement et la sélection de hauts fonctionnaires très compétents constituent l'une des premières priorités des réformes que conduisent actuellement les pays de l'OCDE en matière de ressources humaines. Dans 24 pays de l'OCDE, un profil de compétences défini concerne spécialement les hauts fonctionnaires, lesquels sont souvent recrutés via un processus plus centralisé que les autres fonctionnaires (22 pays). De nombreux pays ont récemment revu leurs profils de compétences des hauts fonctionnaires à la lumière de l'évolution des attentes en faveur d'un encadrement plus efficace de la fonction publique. Aux Pays-Bas par exemple, la nouvelle vision de l'encadrement privilégie la réflexion, la coopération et l'intégrité. Malgré l'accent placé sur le développement des fonctions d'encadrement, seuls 13 pays de

l'OCDE déclarent avoir adopté des mesures visant à identifier de hauts fonctionnaires potentiels en début de carrière, et 8 pays seulement disposent de programmes visant à recruter des diplômés de l'université et à assurer leur développement en vue de leur confier des postes à responsabilité (programmes accélérés). Offrir des possibilités de développement de carrière et d'encadrement aux candidats qualifiés en début de carrière aide non seulement à attirer les talents dans la fonction publique, mais aussi à assurer une formation précoce et à renforcer les capacités.

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 humaines dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations. 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 sur la haute fonction publique se compose des variables suivantes : existence d'un groupe distinct de hauts fonctionnaires ; existence de mesures visant à identifier en amont les hauts fonctionnaires potentiels ; recours à des profils de compétences des hauts fonctionnaires définis au niveau central ; recours à des pratiques distinctes de recrutement, de gestion de la performance et de rémunération liée à la performance pour les hauts fonctionnaires. L'indice s'échelonne de 0 (pratiques de GRH non différenciées pour les hauts fonctionnaires) à 1 (pratiques de GRH très différenciées pour les hauts fonctionnaires). Les données manquantes ont été estimées en les remplaçant par une valeur moyenne. L'indice n'est pas un indicateur de la qualité de la gestion des hauts fonctionnaires ni de leur performance.

Pour en savoir plus

OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Éditions OCDE, Paris.

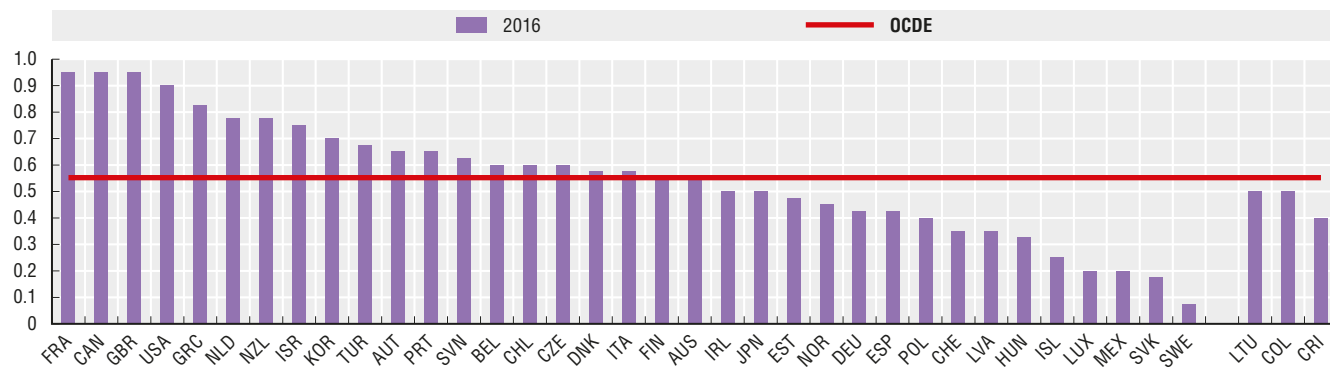
Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

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

Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires

6.5. Étendue du recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires dans les administrations centrales (2016)



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

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538983>

6.6. Pratiques de gestion des ressources humaines des administrations centrales pour les hauts fonctionnaires (2016)

	Existence d'une catégorie distincte de hauts fonctionnaires	Ils sont encouragés à plus de mobilité professionnelle	Ils sont recrutés via un processus plus centralisé	Leur contrat est plus court que les agents ordinaires	Existence d'un régime de gestion de la performance pour les hauts responsables	Critères choisis du régime de gestion de la performance pour les hauts responsables	
						Accord de performance à D1	Licenciement pour mauvaise performance
Allemagne	●	●	●	○	○	x	x
Australie	●	●	●	○	●	◆□	●
Autriche	●	○	○	●	◆	○	●
Belgique	●	○	●	●	●	◆	●
Canada	●	●	●	○	●	□	○
Chili	●	○	●	○	●	◆□	●
Corée	●	●	○	●	●	□	●
Danemark	●	○	●	●	●	□	○
Espagne	●	○	○	○	◆	◆	●
Estonie	●	○	●	●	●	○	○
États-Unis	●	○	●	○	●	□	●
Finlande	●	●	●	○	●	○	●
France	●	●	●	●	●	◆	○
Grèce	●	○	●	●	◆	○	●
Hongrie	●	●	○	○	○	x	x
Irlande	●	●	●	●	●	◆	○
Islande	●	○	○	●	○	x	x
Israël	●	●	○	●	●	○	●
Italie	●	○	○	○	●	◆	●
Japon	●	○	○	○	◆	x	x
Lettonie	●	●	●	○	●	◆	●
Luxembourg	●	○	○	○	○	x	x
Mexique	●	○	○	○	◆	○	●
Norvège	●	○	●	○	●	◆□	○
Nouvelle-Zélande	●	●	○	●	●	□	○
Pays-Bas	●	●	●	●	◆	◆□	○
Pologne	●	○	○	○	○	x	x
Portugal	●	○	●	●	●	◆	●
République slovaque	○	○	○	●	○	x	x
République tchèque	●	○	●	●	○	x	x
Royaume-Uni	●	●	●	○	●	□	●
Slovénie	●	○	●	●	◆	x	○
Suède	○	○	●	●	●	◆	○
Suisse	●	○	●	○	◆	◆	●
Turquie	●	●	●	○	◆	◆	○
Total OCDE	33	14	22	18	19		15
Oui = ●							
Non = ○							
Non, identique pour tous les fonctionnaires = ◆					9		
Accord de performance avec le ministre (à D1) ◆						14	
Accord de performance avec le dirigeant de l'administration (à D1) □						10	
Sans objet = x							
Costa Rica	●	○	○	○	◆	○	●
Colombie	●	○	●	●	●	◆	○
Lituanie	●	●	○	○	●	◆	●

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

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933539002>



Extrait de :

Government at a Glance 2017

Accéder à cette publication :

https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2017), « Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires », dans *Government at a Glance 2017*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-47-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.