

La révolution numérique touche le secteur public dans tous ses aspects, gestion des ressources humaines (GRH) comprise. Les données aident les décideurs publics à mieux comprendre le contexte, cerner les tendances, planifier l'avenir et gérer les risques. Les données relatives aux effectifs de la fonction publique peuvent apporter un éclairage sur leur composition et sur la capacité de la fonction publique à recruter, fidéliser et gérer la performance des agents publics. Il s'agit là d'un élément essentiel d'une planification stratégique et d'une gestion efficaces des ressources humaines (RH) et, lorsque les données sont collectées au niveau central, elles constituent un précieux outil de comparaison inter-organisations et d'orientation des réformes. De plus, les données sur le personnel constituent souvent un mécanisme très utile pour assurer la transparence et la responsabilité en matière de diversité du personnel et d'efficacité des pratiques de GRH.

Presque tous les pays centralisent les données sur le nombre, le sexe et l'âge de leurs agents publics, et 18 pays de l'OCDE le font aussi pour les données relatives au handicap. Seuls 9 pays de l'OCDE recueillent les données sur d'autres groupes minoritaires. Vingt-et-un pays de l'OCDE collectent des données sur le niveau de diplôme des agents publics des administrations centrales de manière standardisée. La Corée, la Slovaquie et la Suisse semblent stocker dans une base de données centrale de nombreuses données standardisées en matière de GRH. Dans des pays comme la Pologne et la République slovaque, cependant, beaucoup de données administratives ne sont pas collectées ni centralisées ; elles ne peuvent donc être utilisées à des fins comparatives. Certains pays collectent et stockent des données relatives à la GRH de manière décentralisée. L'Allemagne, par exemple, recueille des données sur une série de caractéristiques des agents publics, mais n'en stocke aucune au niveau central.

La collecte des données n'est que la première étape d'une GRH fondée sur les données. Celles-ci doivent être analysées et communiquées aux responsables et aux décideurs publics de façon à leur apporter des éclairages et à favoriser l'application du principe de responsabilité. La plupart des pays de l'OCDE présentent les données relatives aux RH dans des recueils destinés à être régulièrement communiqués au public, à la sphère politique (le parlement, par exemple) et aux hauts fonctionnaires. Dans 25 pays de l'OCDE, les données sont en général systématiquement incorporées à la planification des RH et communiquées aux responsables sous forme de tableaux de bord. À l'inverse, moins de la moitié des pays de l'OCDE utilisent ces données pour orienter les plans de formation (12 pays) ou évaluer les performances de la gestion (15 pays). Dans la majorité des pays de l'OCDE (28 pays), les données administratives sur les agents publics sont activement partagées en ligne via le portail national de données ouvertes, par exemple.

La mise au point de systèmes de données permettant de relier les données entre elles afin de suivre le déroulement

de la carrière des agents et d'éclairer la GRH pour l'améliorer demeure problématique dans de nombreux pays de l'OCDE. Le suivi des taux de fidélisation des fonctionnaires de différentes classes d'âge, par exemple, ou selon différents indicateurs démographiques, peut apporter des informations utiles pour évaluer le caractère inclusif de la fonction publique, mais rares sont les pays qui semblent en mesure de fournir des données sur ce type d'indicateurs. Pour évaluer l'inclusion, il peut également être nécessaire de constituer des ensembles de données qui donnent une image plus précise des groupes minoritaires dans la fonction publique.

#### Méthodologie et définitions

Les données portent sur 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 relatif à la collecte et à la disponibilité de données administratives sur les RH mesure l'existence des données administratives enregistrées au niveau central/fédéral suivantes : nombre d'agents ; niveau ; fonction ; âge ; sexe ; handicap ; autre appartenance à un groupe minoritaire ; niveau d'éducation ; ancienneté ; langues parlées ; nature du contrat ; appartenance à un syndicat ; travail à temps partiel ; autres régimes de travail flexibles ; nombre de jours de congé maladie utilisés ; nombre de jours de formation ; congés spéciaux utilisés ; mobilité au sein de la fonction publique ; renouvellement du personnel ; départs en retraite ; démissions ; licenciements. L'indice s'échelonne de 0 (faible niveau de collecte de données par les administrations centrales) à 1 (niveau élevé de collecte de données par les administrations centrales). Les données manquantes ont été estimées en les remplaçant par une valeur moyenne.

#### Notes relatives aux graphiques

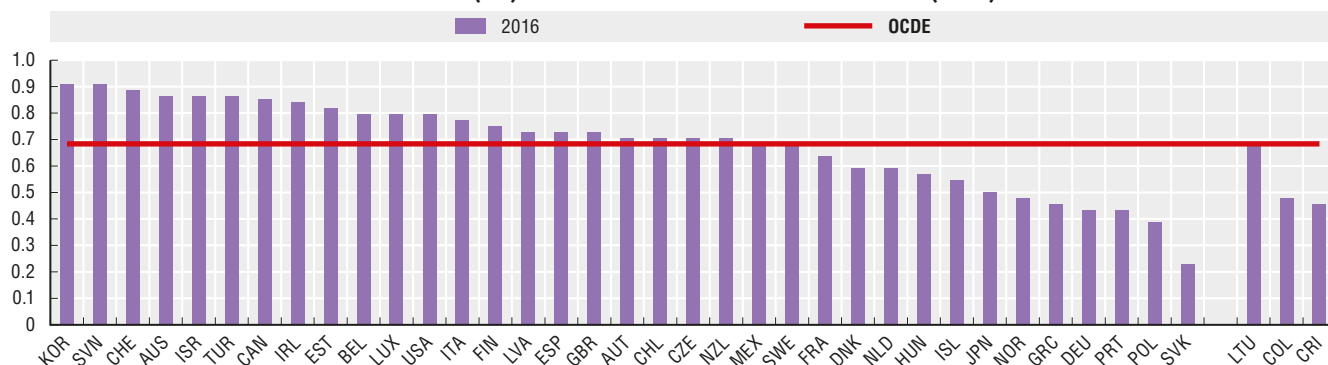
Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

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

## 6. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Gestion des ressources humaines fondée sur les données

#### 6.8. Collecte et disponibilité de données administratives sur les ressources humaines (RH) dans les administrations centrales (2016)



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

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933539040>

#### 6.9. Utilisation de données administratives sur les ressources humaines (RH) dans les administrations centrales (2016)

	Dans des rapports réguliers	Tableaux de bord destinés à la prise de décisions de gestion	Intégrées dans le système/ cycle de planification des effectifs	Pour orienter les plans de formation de l'organisation	Évaluations de la performance (des responsables, par exemple)	Négociation collective	Publicité des données
Allemagne	■	●	○	○	○	○	○
Australie	■ ♦ □	●	○	●	●	●	○
Autriche	■ ♦ □	●	●	●	○	●	○
Belgique	♦ □	○	●	○	○	○	○
Canada	■ ♦ □	●	●	○	●	●	○
Chili	□	○	○	○	○	○	○
Corée	■ ♦ □	●	●	●	●	○	○
Danemark	■	●	○	●	○	○	○
Espagne	■ ♦ □	●	●	●	○	●	○
Estonie	■ ♦ □	●	●	○	○	○	○
États-Unis	■ ♦ □	●	●	○	●	○	○
Finlande	○	○	○	○	○	○	○
France	♦ □	○	●	○	●	●	♦
Grèce	○	○	○	○	○	○	○
Hongrie	○	○	●	●	○	○	○
Irlande	■ □	●	●	●	●	●	○
Islande	■ ♦ □	●	○	○	○	●	♦
Israël	■ ♦ □	○	●	○	○	●	○
Italie	■ ♦ □	○	●	○	●	○	○
Japon	□	●	○	○	○	○	○
Lettonie	■ ♦ □	●	●	○	○	●	○
Luxembourg	♦ □	○	○	○	○	●	○
Mexique	■ ♦ □	○	●	●	●	○	♦
Norvège	○	○	○	○	○	●	○
Nouvelle-Zélande	■ ♦ □	●	●	●	●	●	○
Pays-Bas	■ ♦ □	●	●	○	●	●	○
Pologne	■ ♦ □	●	○	○	○	○	○
Portugal	■ ♦ □	●	●	●	●	○	○
République slovaque	♦	○	●	●	○	●	♦
République tchèque	♦ □	●	●	○	○	●	○
Royaume-Uni	■ ♦ □	●	●	○	●	○	○
Slovénie	■ ♦ □	○	●	○	●	●	○
Suède	■ ♦ □	●	●	○	●	●	○
Suisse	♦ □	●	●	○	○	●	○
Turquie	■ ♦ □	●	●	●	●	●	○
<b>Total OCDE</b>							
Oui = ●		22	25	12	15	19	
Non = ○							
Rapports aux hauts fonctionnaires ■	23						
Rapports au niveau politique ♦	26						
Rapports au public □	28						
Les données sont activement partagées en ligne ○							28
Les données sont partagées sur demande ♦							4
Colombie	■ □	○	●	●	○	●	○
Costa Rica	♦	○	○	○	○	○	♦
Lituanie	■ ♦ □	●	●	●	●	○	○

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

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933539059>



Extrait de :  
**Government at a Glance 2017**

Accéder à cette publication :  
[https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en)

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

OCDE (2017), « Gestion des ressources humaines fondée sur les données », dans *Government at a Glance 2017*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-49-fr](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-49-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).