

Encadrement de la haute fonction publique

Les dirigeants de la fonction publique, autrement dit les agents de la haute fonction publique qui dirigent et améliorent les principales fonctions de l'administration publique, sont la cheville ouvrière de l'efficacité des pouvoirs publics. Ils traduisent l'orientation politique dans des mesures et des programmes d'action publique qui maintiennent les citoyens en bonne santé, en sécurité et économiquement productifs. Ils doivent favoriser les innovations tout en gérant les risques et en étant redevables des résultats, soutenir des programmes politiques en rapide mutation, gérer et transformer des organismes publics de très grande envergure, motiver et inspirer leurs effectifs, tout en étant des partenaires de confiance pour les citoyens et une liste sans cesse croissante de partenaires et de parties prenantes. Le tout en favorisant le plus haut niveau d'éthique et d'intégrité personnelles et professionnelles. Leur mission est d'autant plus difficile à accomplir dans un contexte où les transformations sont de plus en plus rapides et profondes, illustré plus récemment par la pandémie de COVID-19. C'est ce qui explique le recours par les pays de l'OCDE à tout un éventail de mesures pour faire en sorte que les agents de la haute fonction publique disposent des compétences et de l'environnement opérationnel nécessaires pour bien s'acquitter de leurs fonctions.

L'OCDE a récemment élaboré un modèle analytique qui recense deux ensembles d'actions à mener nécessaires à l'encadrement de la haute fonction publique : le développement des capacités de leadership, et la gestion de la performance et de la responsabilisation (Gerson, 2020), inclus dans un indice pilote. Le Canada, la Corée, Israël et le Royaume-Uni figurent parmi les quatre pays qui, globalement, utilisent le plus ces principes. Par exemple, en Corée, le centre d'évaluation des compétences de la haute fonction publique contribue à faire en sorte que les hauts fonctionnaires soient prêts à relever des défis administratifs complexes. Afin de développer les capacités de leadership, il s'agit notamment de définir les capacités de leadership, répertoriées dans un cadre de compétences ; d'embaucher des individus dotés de ces compétences ; et d'offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement adressées aux dirigeants. Le Canada, la France, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni sont les pays qui utilisent le plus de telles mesures. Les actions pour gérer la performance et la responsabilisation sur les résultats incluent notamment l'utilisation de solides systèmes d'évaluation des performances et de cadres de responsabilisation. Dans ce domaine, le Canada, la Corée, l'Italie, le Mexique et le Royaume-Uni sont les pays qui affichent les scores les plus élevés (graphique 6.3).

Les caractéristiques particulières du cadre d'emploi des agents de la haute fonction publique par rapport à d'autres agents publics sont présentées au tableau 6.4. Les éléments les plus courants tiennent à un système de recrutement plus centralisé et à une moindre sécurité de l'emploi (dans 21 des 34 pays de l'OCDE chacun, ou 62%) et à une plus grande importance accordée à la prévention des conflits d'intérêts et à l'évaluation des performances (17 sur 34 pays de l'OCDE chacun, ou 50%). Dans de nombreux pays, une manière de renforcer la haute fonction publique pourrait consister à créer une réserve de futurs dirigeants au sein de la fonction publique. Les investissements dans ce domaine, grâce à des programmes globaux de gestion des talents qui renforcent les compétences des cadres moyens à fort potentiel, peuvent être un moyen d'assurer l'existence d'un vivier de talents prêts à assumer ces postes. Cependant, seuls le Canada et le Royaume-Uni utilisent la gestion des talents pour repérer les futurs hauts fonctionnaires en tout début de carrière.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies par le module sur le leadership de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. Les réponses ont été fournies, pour la plupart, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données font référence aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception du Chili et de l'Islande, ainsi qu'un pays candidat à l'adhésion (le Costa Rica) et le Brésil et la Roumanie. Dans cette enquête, le terme d'agent public désigne tous les effectifs de l'administration qui travaillent dans la fonction publique, employés selon diverses modalités contractuelles (par ex. lois relatives aux agents publics, conventions collectives, contrats de travail), à contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, mais il n'inclut généralement pas les salariés du secteur public au sens large qui sont généralement régis par d'autres cadres de travail (par ex. la plupart des médecins, des enseignants, de la police, de l'armée, de la magistrature ou des élus). Pour les définitions des niveaux de la haute fonction publique, veuillez vous reporter à l'annexe D.

L'indicateur composite est composé des dimensions suivantes de l'encadrement de la haute fonction publique : (1) le développement des capacités de leadership ; (2) l'utilisation d'outils de performance et de responsabilisation. Chaque dimension recoupe les réponses à plusieurs questions connexes. L'indice va de 0 (aucune mesure pour encadrer la haute fonction publique) à 1 (forte utilisation de mesures pour encadrer la haute fonction publique). Plus de précisions sur l'indice composite figurent à l'annexe E. Les variables composant l'indice et leur importance relative sont fondées sur des jugements d'experts. Elles sont présentées en vue de créer un indice pilote et peuvent donc évoluer. Les données manquantes pour les pays ont été estimées en les remplaçant par la moyenne.

Pour en savoir plus

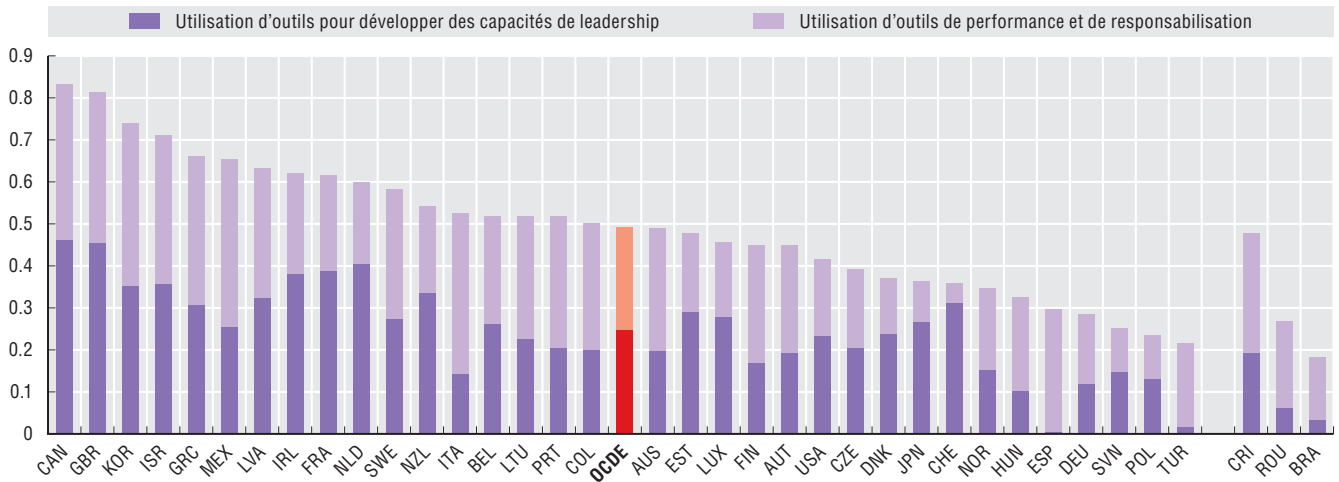
Gerson, D. (2020), « Leadership pour une haute fonction publique performante : Vers un système de haute fonction publique dans les pays de l'OCDE », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 40, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/f87e7397-fr>.

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant le Chili, l'Islande et la République slovaque ne sont pas disponibles. Les données pour la République slovaque ne sont pas disponibles car la haute fonction publique n'est pas un groupe formalisé.

6.3. Indice pilote : Encadrement de la haute fonction publique, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263721>

6.4. Caractéristiques du cadre d'emploi de la haute fonction publique, 2020

Pays	Différences entre les agents de la haute fonction publique et les autres agents publics								
	Ils sont recrutés selon un processus plus centralisé que les autres agents publics	Ils sont repérés tôt dans leur carrière et une plus grande attention est accordée à la gestion de leur carrière	D'avantage d'attention est accordée à la prévention des conflits d'intérêts	D'avantage d'attention est accordée à la gestion de leur performance	Ils sont encouragés à se prêter à davantage de mobilité dans leur carrière	La partie de leur salaire est liée au rendement est plus élevée que celle des autres agents publics.	Leur nomination à un poste vaut pour une durée plus courte (par ex., dans le cas de contrats à durée déterminée)	Ils peuvent être congédiés ou rétrogradés plus facilement	Il n'y a pas de différences, tous les agents publics sont soumis au même cadre d'emploi
Allemagne	○	○	○	○	○	○	○	●	○
Australie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Autriche	○	○	○	○	○	○	●	○	○
Belgique	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Canada	●	●	○	○	○	○	○	○	○
Colombie	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Corée	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Danemark	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Espagne	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Estonie	●	○	○	○	○	○	○	○	○
États-Unis	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Finlande	●	○	○	○	○	○	○	○	○
France	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Grèce	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Hongrie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Irlande	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Israël	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Italie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Japon	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Lettonie	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Lituanie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxembourg	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Mexique	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Norvège	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Nouvelle-Zélande	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Pays-Bas	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Pologne	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Portugal	●	○	○	○	○	○	○	○	○
République tchèque	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Royaume-Uni	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Slovénie	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Suède	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Suisse	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Turquie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Total OCDE									
Oui = ●	21	2	17	17	11	9	15	21	2
Non = ○	13	32	17	17	23	25	19	13	32
Brésil	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Roumanie	●	○	○	○	○	○	○	○	○

Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263740>



Extrait de :
Government at a Glance 2021

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2021), « Encadrement de la haute fonction publique », dans *Government at a Glance 2021*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/0b6d8292-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, ainsi que les données et cartes 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. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.