

17. Haute fonction publique

Les hauts fonctionnaires sont situés à un point de jonction critique entre l'élaboration des stratégies et leur mise en œuvre par l'administration publique. Ils sont appelés à montrer des qualités de dirigeants pour appliquer les orientations politiques stratégiques de haut niveau rapidement et de manière efficace (en particulier en temps de crise), mais aussi à faire remonter l'information institutionnelle et l'expérience acquise par l'institution, de manière à contribuer à une prise de décision fondée sur des données probantes. L'amélioration des performances de l'administration centrale, sa souplesse et son efficacité reposent donc en partie sur la qualité et la compétence de la haute fonction publique.

L'indice composite pour la haute fonction publique fait apparaître la mesure dans laquelle des règles de gestion et des pratiques spécifiques régissent les hauts fonctionnaires. Il étudie notamment les facteurs suivants : prise en considération des hauts fonctionnaires comme groupe distinct de fonctionnaires, existence de politiques permettant de repérer les dirigeants naturels et les talents potentiels en début de carrière et pratiques d'évaluation spécifiques aux hauts fonctionnaires. L'indice n'est pas un indicateur de la qualité de la gestion des hauts fonctionnaires, ni de leurs performances. Parmi les pays membres de l'OCDE, les États-Unis, Israël et le Royaume-Uni se distinguent par la manière dont ils ont institutionnalisé la gestion de la haute fonction publique. L'Espagne, la République slovaque et la Suède sont les pays où les pratiques de GRH pour les hauts fonctionnaires sont les moins différenciées du reste de la fonction publique.

Compte tenu de leurs rôles stratégiques, les pays de l'OCDE ont tendance à regrouper les hauts fonctionnaires et à les gérer en fonction de politiques de GRH distinctes, comme c'est le cas dans 23 des pays membres de l'OCDE ayant répondu à l'enquête et deux pays non membres. Dans ce groupe, la formation et les incitations à améliorer les performances sont soulignées. Ainsi, 22 pays membres de l'OCDE déclarent attacher plus d'importance à la gestion de la performance des hauts fonctionnaires et, dans 12 pays, la part de leur rémunération liée à la performance est plus élevée que pour les autres catégories de personnels.

Les hauts fonctionnaires tendent aussi à être recrutés suivant un processus plus centralisé que les autres fonctionnaires et, dans la plupart des pays, un profil particulier de compétences est déterminé à leur intention. Seuls quatre pays de l'OCDE ayant répondu à l'enquête affirment disposer de procédures pour repérer des hauts fonctionnaires potentiels au début de leur carrière. Le fait d'offrir des possibilités de développement de carrière et d'exercice de leurs talents de dirigeant à des candidats qualifiés au début de leur carrière peut attirer des talents vers la fonction publique, mais permet aussi de leur fournir rapidement un appui et une formation.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur 2010 et ont été réunies à l'occasion de l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Les réponses ont, pour l'essentiel, été fournies par des hauts fonctionnaires des départements de GRH des administrations centrales, et les données reflètent les pratiques de GRH de l'administration centrale. Tous les pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception du Luxembourg. Des différences existent entre les pays sur la définition de la fonction publique, de même que sur les organismes gérés au niveau de l'administration centrale : ces différences doivent être prises en compte en effectuant des comparaisons. L'expression « fonction publique » est utilisée pour désigner tant l'institution que les fonctionnaires tout au long du présent chapitre.

L'indice tient compte des variables suivantes : existence d'un groupe distinct de hauts fonctionnaires ; existence de politiques permettant l'identification de hauts fonctionnaires potentiels dès le début de leur carrière ; recours à un profil de compétences défini de manière centralisée pour les hauts fonctionnaires ; recours à des pratiques distinctes de recrutement, à la gestion des performances ainsi qu'à des pratiques de rémunération liées à la performance pour les hauts fonctionnaires. L'indice varie entre 0 (pratiques de GRH non distinctes pour les hauts fonctionnaires) et 1 (pratiques de GRH très distinctes pour les hauts fonctionnaires). Les données manquantes pour certains pays ont été estimées en fonction des données existantes.

Voir l'annexe E pour plus d'informations par pays et plus de précisions sur la méthodologie et les éléments utilisés pour l'établissement de l'indice. Les variables prises en compte pour l'indice et l'importance relative qui leur est donnée sont fondées sur l'opinion des experts. Elles sont décrites avec l'objectif d'approfondir la réflexion et peuvent, par conséquent, évoluer dans le temps.

Lectures complémentaires

Matheson, A. et al. (2007), « Étude sur la participation politique aux décisions relatives à la nomination des hauts fonctionnaires et sur la délimitation des responsabilités entre ministres et hauts fonctionnaires », *Documents de travail de l'OCDE sur la Gouvernance publique*, n° 6, Éditions OCDE, Paris.

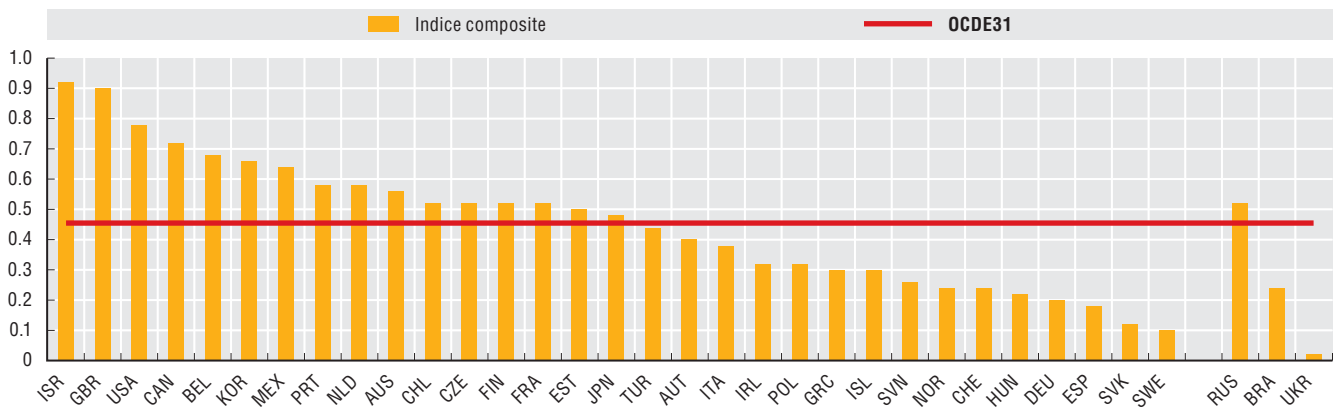
OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, Éditions OCDE, Paris.

Notes

Le Danemark et la Nouvelle-Zélande n'ont pas une politique centralisée de GRH pour les hauts fonctionnaires. Ils ont par conséquent été retirés de l'indice.

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

17.1 Utilisation de pratiques distinctes de GRH pour les hauts fonctionnaires dans les administrations centrales (2010)



Source : Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932573622>

17.2 Pratiques de GRH de l'administration centrale pour les hauts fonctionnaires (2010)

	Les hauts fonctionnaires constituent un groupe distinct du reste du service public	Une plus grande attention est accordée à la gestion des performances des hauts fonctionnaires	La procédure de recrutement des hauts fonctionnaires est plus centralisée	La part de la rémunération des hauts fonctionnaires liée aux performances est plus importante	Les dirigeants potentiels sont systématiquement identifiés lors des évaluations des performances et la gestion des carrières est organisée en conséquence	Les hauts fonctionnaires font partie d'un groupe sélectionné à leur entrée dans le service public ou quelques années après
Allemagne	○	●	○	○	○	○
Australie	●	●	●	○	○	○
Autriche	●	●	○	○	○	○
Belgique	●	●	●	○	○	○
Canada	●	●	●	●	●	○
Chili	●	●	●	○	n.d.	n.d.
Corée	●	●	○	●	○	●
Espagne	○	●	○	●	n.d.	n.d.
Estonie	●	○	●	○	○	○
États-Unis	●	●	●	●	●	○
Finlande	●	●	●	○	○	○
France	●	●	○	●	○	●
Grèce	●	n.d.	n.d.	n.d.	○	○
Hongrie	○	●	○	●	○	○
Irlande	○	○	○	●	○	○
Islande	●	○	●	○	○	○
Israël	●	●	●	○	●	●
Italie	●	●	●	●	○	○
Japon	●	●	○	○	○	○
Mexique	●	●	●	○	●	○
Norvège	○	●	●	●	○	○
Pays-Bas	●	●	●	○	n.d.	n.d.
Pologne	●	●	●	○	n.d.	n.d.
Portugal	●	●	○	○	○	○
République slovaque	○	○	○	○	○	○
République tchèque	●	●	○	●	○	○
Royaume-Uni	●	●	○	●	●	●
Slovénie	○	○	●	○	○	○
Suède	○	○	●	○	○	○
Suisse	●	○	●	○	○	○
Turquie	●	○	○	○	○	○
Brésil	●	○	○	○	○	○
Fédération de Russie	●	●	○	○	n.d.	n.d.
Ukraine	○	○	●	○	○	○
Total OCDE31						
● Oui	23	22	17	12	5	4
○ Non	8	8	13	18	22	23

Source : Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932575142>



Extrait de :
Government at a Glance 2011

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2013), « Haute fonction publique », dans *Government at a Glance 2011*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-23-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.