

Introduction

La gestion de l'emploi public est un sujet très sensible dans la plupart des pays de l'OCDE. Les opinions à ce sujet varient beaucoup suivant le contexte économique et social, les valeurs culturelles et l'histoire. En général, toutefois, les pouvoirs publics tendent à établir des cadres d'emploi très ambitieux. Leur objectif est de mettre en place des systèmes qui, d'une part, soient garants de valeurs fondamentales comme l'équité, la justice et la cohésion sociale, de façon à préserver la confiance politique dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental et, de l'autre, assurent un caractère prioritaire à l'efficacité, à la productivité et à l'efficacé.

Ces vingt dernières années, la gestion de l'emploi public a évolué de façon spectaculaire dans la plupart des pays de l'OCDE. Premièrement, les gouvernements se sont efforcés de réduire sa taille afin de diminuer les coûts de la production de services publics, soit directement, soit indirectement en sous-traitant la prestation de services au secteur privé dans la recherche d'une plus grande efficacité. Deuxièmement, dans nombre de cas, les gouvernements ont tenté d'appliquer les bons principes de gestion à la gestion de la fonction publique. C'est ainsi que l'emploi public dans nombre de secteurs de l'administration a perdu son caractère unique et est devenu assez semblable au système d'emploi général des différents pays. En outre, les services publics subissent de plein fouet la pression des changements économiques et sociaux qui influent sur leur gestion, comme la mondialisation des marchés du travail, le vieillissement des sociétés et l'avènement d'économies de la connaissance.

L'objectif de cette publication est de dresser un bilan des principaux changements intervenus dans la gestion de l'emploi public dans les pays de l'OCDE afin de répondre à ces nouveaux enjeux et à l'exigence d'une plus grande efficacité attendue des fonctionnaires par les gouvernements et les citoyens.

L'ouvrage commence par un examen quantitatif des changements dans la taille de l'emploi public par rapport aux changements touchant le recours au secteur privé pour la prestation de services publics. Les quatre chapitres suivants sont axés sur les principales tendances observées dans la gestion de l'emploi public. Les données rassemblées dans la publication sont replacées dans la perspective des enseignements tirés au fil des années dans chaque domaine identifié.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 9 |
| Chapitre 1. Effectifs et dépenses salariales : évolutions au cours de la dernière décennie | 11 |
| Évolution des effectifs et des coûts : vue d'ensemble | 12 |
| Évolution des effectifs et des coûts aux différents niveaux d'administration | 16 |
| Notes | 19 |
| Bibliographie | 19 |
| Chapitre 2. Vers un cadre et des conditions d'emploi dans les administrations centrales plus proches de celles de l'emploi dans le reste de l'économie | 21 |
| Pourquoi est-ce important? | 22 |
| Quelles sont les conditions d'emploi traditionnelles? | 22 |
| Quels sont les moteurs du changement du cadre et des conditions d'emploi? | 24 |
| En quoi consistent ces changements de cadre et de conditions d'emploi? | 25 |
| Quelle est la situation dans les pays de l'OCDE? | 27 |
| Quels sont les enjeux? | 32 |
| Quels enseignements pour l'avenir? | 33 |
| Notes | 34 |
| Bibliographie | 34 |
| Chapitre 3. La délégation de la gestion des ressources humaines dans les administrations centrales | 37 |
| Pourquoi déléguer? | 38 |
| Qu'est-ce qu'une gestion moderne des ressources humaines? | 39 |
| Que peut-on déléguer? | 40 |
| Comment peut-on gérer la délégation de responsabilités? | 41 |
| Quelles responsabilités les pays de l'OCDE ont-ils déléguées? | 43 |
| Quels sont les enjeux? | 46 |
| Quels enseignements pour l'avenir? | 47 |
| Notes | 48 |
| Bibliographie | 48 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 4. Gérer les performances des agents publics dans les administrations centrales | 49 |
| Pourquoi la performance importe-t-elle tant? | 50 |
| Qu'entend-on par « performance »? | 50 |
| Qu'entend-on par gestion des performances? | 51 |
| Comment élaborer un système de gestion des performances? | 52 |
| À quoi les récompenses servent-elles? | 54 |
| Comment les pays de l'OCDE gèrent-ils les performances des salariés? | 55 |
| Quels enseignements pour l'avenir? | 59 |
| Bibliographie | 60 |
| Chapitre 5. La délégation et l'individualisation de la rémunération des agents des administrations centrales | 61 |
| Pourquoi la détermination des rémunérations est-elle une activité importante de la gestion? | 62 |
| Pourquoi déléguer la détermination des rémunérations? | 62 |
| Comment les systèmes de rémunération des pays de l'OCDE évoluent-ils? | 63 |
| Comment les salaires sont-ils fixés dans les pays de l'OCDE? | 65 |
| Dans quelle mesure les salaires sont-ils individualisés? | 66 |
| Comment bien gérer la délégation de la détermination des salaires? | 68 |
| Quels sont les enjeux? | 70 |
| Quels enseignements pour l'avenir? | 71 |
| Bibliographie | 72 |
| Chapitre 6. L'encadrement supérieur dans les administrations centrales | 73 |
| Pourquoi l'encadrement supérieur est-il important? | 74 |
| Quelle est sa relation avec le pouvoir politique? | 74 |
| Comment la haute fonction publique est-elle organisée? | 76 |
| Qui sont les hauts fonctionnaires? | 78 |
| Comment la haute fonction publique est-elle gérée? | 80 |
| Quels sont les enjeux? | 84 |
| Quels enseignements pour l'avenir? | 84 |
| Bibliographie | 86 |
| Annexe A. Indicateurs composites de la gestion des ressources humaines : construction, pondération et cadre théorique | 87 |
| Notes | 100 |
| Bibliographie | 101 |

Encadrés

| | | |
|------|--|----|
| 4.1. | Introduction à la gestion des performances : le cas de l'Irlande . . . | 53 |
| 6.1. | Les hauts fonctionnaires aux Pays-Bas | 79 |

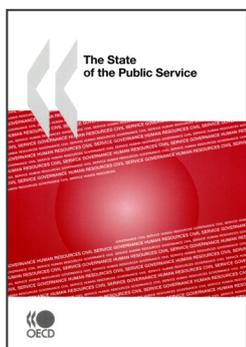
Tableaux

| | | |
|------|--|----|
| 1.1. | Évolution des effectifs de l'emploi dans les administrations publiques au cours de la dernière décennie (en %) | 14 |
| 2.1. | Évolutions récentes et réformes prévues du cadre général de l'emploi dans plusieurs pays de l'OCDE. | 28 |
| 2.2. | Différences entre l'emploi statutaire et les règles d'emploi applicables dans le secteur privé | 30 |
| 3.1. | Réformes récentes ayant accompagné l'attribution d'un rôle plus stratégique à l'organisme central de gestion des ressources humaines | 42 |
| 4.1. | Centralisation et décentralisation des systèmes de gestion des performances dans plusieurs pays de l'OCDE. | 56 |
| 5.1. | La rémunération liée aux performances dans plusieurs pays de l'OCDE disposant de dispositifs de ce type | 67 |
| 6.1. | Exemples de nominations ou de mandats de durée déterminée dans plusieurs pays de l'OCDE | 83 |
| A.1. | Délégation des décisions relatives aux effectifs (question 21). | 89 |
| A.2. | Délégation des décisions relatives aux niveaux de rémunération (question 24) | 90 |
| A.3. | Délégation de la classification des postes, des recrutements et des licenciements (question 27) | 90 |
| A.4. | Délégation des conditions d'emploi (question 30) | 91 |

Graphiques

| | | |
|------|--|----|
| 1.1. | Effectifs de l'emploi dans les administrations publiques en pourcentage de la population active (2005). | 13 |
| 1.2. | L'emploi dans les administrations publiques en pourcentage de la population active en 1995 et en 2005 | 14 |
| 1.3. | L'emploi dans les administrations publiques et les entreprises publiques en pourcentage de la population active (2005). | 15 |
| 1.4. | Évolution de l'emploi dans les administrations publiques et dans les entreprises publiques en pourcentage de la population active de 1995 à 2005 | 16 |
| 1.5. | Dépenses des administrations publiques consacrées à la production de biens et de services dans le domaine public en pourcentage du PIB, en 1995 et 2005. | 17 |
| 1.6. | L'emploi dans les administrations publiques par niveau d'administration (2005) | 18 |

| | | |
|------|--|----|
| 1.7. | Évolution des effectifs de l'emploi dans les administrations publiques au niveau national en pourcentage de l'emploi total dans les administrations publiques entre 1995 et 2005 | 19 |
| 2.1. | Pourcentage des salariés soumis aux règles générales d'emploi des fonctionnaires | 27 |
| 2.2. | Indice composite de l'ouverture du système de gestion des ressources humaines dans l'administration centrale | 31 |
| 2.3. | Pourcentage des contrats à durée déterminée et à durée indéterminée dans l'emploi public au niveau national/fédéral en 2005 (ou 2004) | 32 |
| 3.1. | Indice composite de la délégation de la gestion de l'emploi public dans les administrations centrales des pays de l'OCDE | 44 |
| 4.1. | Indice composite de la prise en compte de l'évaluation des performances dans les décisions de gestion des ressources humaines dans l'emploi public (indice de perception) | 57 |
| 4.2. | Indice composite de l'utilisation de la rémunération liée aux performances dans les pays de l'OCDE ayant déclaré avoir mis en place un tel système | 58 |
| 6.1. | Degré d'institutionnalisation des modalités de gestion de l'encadrement supérieur au niveau central | 77 |
| 6.2. | Représentation des femmes aux postes de direction dans l'administration centrale de plusieurs pays de l'OCDE (2005) | 80 |
| A.1. | Indice composite de la délégation de la gestion de l'emploi public dans les administrations centrales des pays de l'OCDE | 88 |
| A.2. | Importance de l'institutionnalisation des modalités de gestion de l'encadrement supérieur au niveau central | 93 |
| A.3. | Indice composite de l'importance du recours à la rémunération liée aux performances dans les pays de l'OCDE | 95 |
| A.4. | Indice composite de l'ouverture du système de gestion de l'emploi public dans l'administration centrale | 97 |
| A.5. | Indice composite de la prise en compte de l'évaluation des performances dans les décisions de gestion des ressources humaines dans l'emploi public (indice de perception) | 99 |



Extrait de :
The State of the Public Service

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264047990-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2009), « Introduction », dans *The State of the Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264055902-2-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.