

Les effectifs vieillissants des administrations centrales

Un effectif vieillissant représente une source de problèmes à régler et de possibilités à exploiter pour les pouvoirs publics, car ces derniers doivent veiller à ce qu'un taux élevé de départs à la retraite n'ait pas de conséquences néfastes sur la qualité et les capacités du service public. Les départs à la retraite donnent aussi l'occasion d'intégrer de nouveaux talents et de nouveaux points de vue au sein d'une organisation. Une proportion modeste de jeunes agents constitue un facteur de risque lié à la capacité limitée des administrations à créer des possibilités de renouvellement. Elle peut également être un signe de faible attractivité du secteur public en tant qu'employeur. S'il est nécessaire de bien planifier ses besoins en personnel pour éviter la perte de savoirs et d'expérience, le départ d'agents peut offrir une occasion de restructuration des effectifs. Par exemple, les administrations peuvent promouvoir la mobilité horizontale pour réaffecter des ressources en fonction des priorités de l'action publique ou créer des possibilités de formation. Le départ à la retraite de cadres supérieurs pourrait en outre permettre de repenser le modèle de direction en termes de parité entre les sexes ou de responsabilité.

Les administrations centrales des pays de l'OCDE qui disposent de données affichent en moyenne une plus forte proportion de travailleurs de plus de 55 ans que de travailleurs de moins de 34 ans (24 % et 18 %, respectivement). C'est en Italie que la part des agents de l'administration centrale âgés de 55 ans ou plus a enregistré la hausse la plus importante depuis 2010, passant de 31 % à 45 % environ. Cette évolution place l'Italie au premier rang des pays de l'OCDE en ce qui concerne la proportion d'agents de 55 ans ou plus. L'Espagne occupe la deuxième place suivant le critère de la croissance des effectifs d'agents publics qui appartiennent à cette tranche d'âge, effectifs dont la proportion a progressé de 25 % à 35 %, approximativement, et la troisième place au regard de cette proportion, juste derrière l'Islande qui compte 40 % d'agents publics de 55 ans ou plus. La composition par âge des administrations centrales du Danemark, des États-Unis, de la Norvège et de la Suisse est restée relativement stable entre 2010 et 2015.

Le vieillissement des effectifs n'est pas une préoccupation pour tous les pays de l'OCDE. Au Chili, en Australie, en Hongrie, au Japon, en Corée et en Slovénie, moins de 20 % des effectifs de l'administration centrale sont âgés de 55 ans ou plus. Le Chili est également le pays qui affiche la plus forte proportion d'agents publics âgés de 18 à 34 ans (32 %), suivi de la Hongrie (31 %) puis de la Lettonie et de l'Allemagne (30 %). En revanche, en Italie, en Grèce, en Espagne, en Pologne et en Corée, moins de 10 % des effectifs de l'administration centrale se situent dans cette tranche d'âge. L'Estonie est le pays dans lequel la part des agents de moins de 35 ans s'est le plus étoffée entre 2010 et 2015 (+8 points de pourcentage).

En général, la proportion d'agents âgés d'au moins 55 ans est plus élevée parmi les cadres supérieurs (titulaires d'un poste de niveau D1 ou D2) que chez les titulaires d'autres postes. Plus de 60 % des cadres supérieurs appartiennent à cette tranche d'âge en Grèce (67 %), en Italie (66 %), au Pays-Bas (66 %), en Finlande (63 %) et en Belgique (60 %). L'Italie et l'Espagne disposent également d'un important contingent, en proportion, de spécialistes âgés de 55 ans ou plus (42 % et 41 %, respectivement).

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2015 et ont été recueillies par le biais de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales. Les répondants étaient principalement de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale, et les données ont trait à la composition des effectifs de l'administration centrale ou fédérale par âge et par poste. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'Enquête, sauf le Luxembourg et la Nouvelle-Zélande. Veuillez vous reporter à l'annexe X en ligne pour obtenir de plus amples détails sur l'Enquête.

Les définitions de la fonction publique ainsi que d'une organisation dirigée au niveau de l'administration centrale ne sont pas identiques d'un pays à un autre, ce dont il convient de tenir compte lors de l'établissement de comparaisons. Les termes « service public » et « fonction publique », de même qu'« agent public » et « fonctionnaire », sont utilisés indifféremment tout au long du présent chapitre. La prudence s'impose en matière de comparaisons entre les données des éditions 2011 et 2017 du *Panorama des administrations publiques*, car la portée et le nombre des réponses communiquées par les pays varient d'une édition à l'autre. Les postes de cadre supérieur comprennent les postes de niveau D1 et de niveau D2.

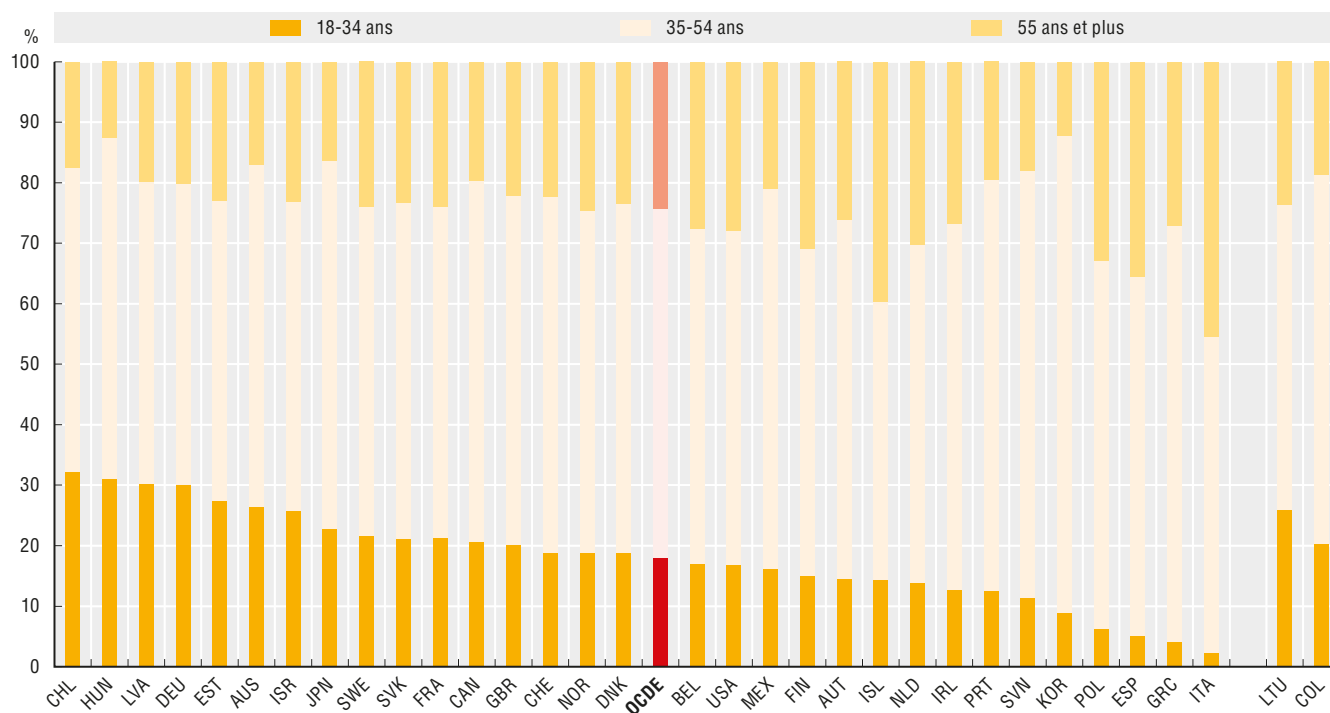
Pour en savoir plus

OCDE (2016), *OECD Pensions Outlook 2016*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks. Informations sur les données concernant Israël : <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

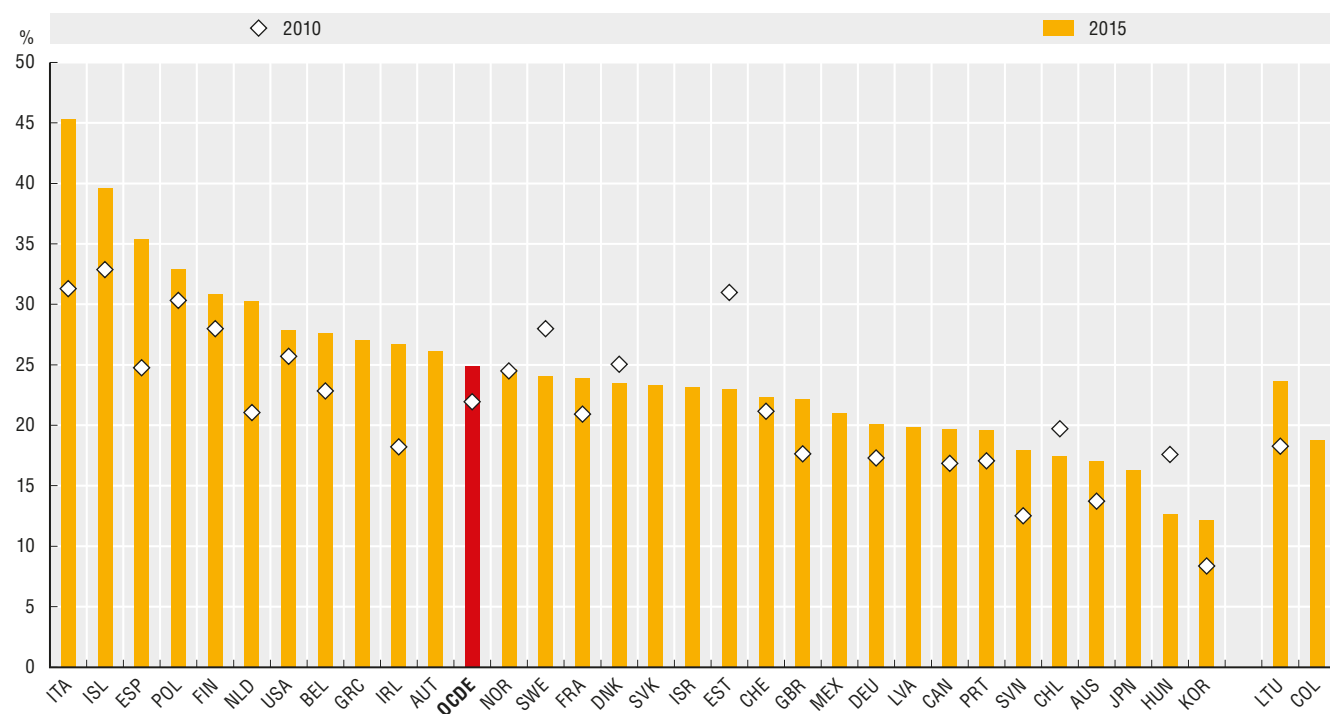
3.5. Ventilation par tranche d'âge des agents employés dans l'administration centrale (2015)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538052>

3.6. Pourcentage d'agents de l'administration centrale âgés de 55 ans ou plus (2010 et 2015)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538071>

