

La mobilité permet au service public d'affecter les agents dotés de certaines compétences aux fonctions correspondantes afin de répondre aux demandes du moment et de mieux se préparer aux exigences à venir. La pandémie de COVID-19 en a clairement montré la nécessité en période de crise. La mobilité peut faciliter l'adoption d'approches multidisciplinaires pour traiter des problèmes complexes et permettre le regroupement des moyens et compétences limités de l'ensemble de l'administration publique. Elle peut aussi contribuer à attirer et à retenir les agents du secteur public car, pour de nombreux fonctionnaires en poste et potentiels, le modèle traditionnel d'une carrière linéaire au sein d'une même organisation, dans un même domaine ou une même profession n'est plus aussi courant, ni souhaité. La mobilité permet également aux administrations de développer des compétences en interne en offrant des parcours professionnels plus flexibles et variés à leurs salariés, et peut favoriser la mise en place d'équipes diversifiées capables de stimuler l'innovation dans le secteur public.

La mobilité latérale interne (transfert d'employés d'un poste à un autre au même niveau hiérarchique) est possible pour la plupart des fonctionnaires dans tous les pays de l'OCDE. Elle n'est toutefois obligatoire ou prévue que dans trois pays de l'OCDE sur 35 (Autriche, Costa Rica, Japon, soit 9 %), et recommandée ou encouragée dans un tiers d'entre eux environ (11 sur 35, soit 31 %). Les chiffres sont légèrement plus élevés pour les hauts fonctionnaires, dont la mobilité est recommandée ou encouragée dans 14 pays sur 35 (40 %) (graphique 13.1). Aux Pays-Bas, par exemple, les hauts fonctionnaires sont censés changer de poste tous les 5 à 7 ans.

La mobilité latérale interne peut revêtir différentes formes, et appelle la mise en place de différents outils. La plus commune concerne les affectations de courte durée, que pratiquent 34 pays sur 35 (97 %), et les détachements de plus longue durée, utilisés dans 32 sur 35 d'entre eux (91 %), en sont les formes les plus courantes dans l'OCDE. Les affectations de courte durée à d'autres entités de la fonction publique sont possibles dans 31 pays sur 35 (89 %), et au sein de la même entité dans 28 d'entre eux (80 %). Les affectations de courte durée à d'autres entités de la fonction publique sont possibles dans 26 des 35 pays (71 %), et au sein de la même entité dans 23 d'entre eux (66 %, tableau 13.2). La mobilité internationale est un mécanisme très utile qui permet de développer les compétences nécessaires pour faire face aux enjeux multilatéraux et encourager la collaboration internationale. Le Royaume-Uni procède à des micro-affectations, à des affectations de courte durée et à des affectations de plus long terme au sein de la fonction publique, aux niveaux infranationaux de l'administration et à l'international.

Les données montrent que la plupart des pays de l'OCDE peuvent recourir à la mobilité temporaire, mais n'indiquent ni son utilisation effective, ni ses éventuels objectifs stratégiques (perfectionnement du personnel ou palliatif aux pénuries de compétences par exemple). Si les transferts de salariés

entraînent toujours des coûts à brève échéance, ils constituent, s'ils sont bien gérés et assortis d'un contrôle adéquat et de procédures d'atténuation des risques, une méthode de gestion stratégique des effectifs (OCDE, 2023).

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre du module « Mobilité » de l'enquête de 2022 sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. L'enquête a été menée auprès de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale ; les données concernent les pratiques de ces services en la matière. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception des États-Unis et des pays candidats à l'adhésion : Brésil, Bulgarie, Croatie et Roumanie.

Les définitions de la fonction publique et du périmètre de l'administration centrale varient considérablement d'un pays à l'autre. Le terme d'agent public désigne tous les agents travaillant dans la fonction publique dans le cadre de divers dispositifs contractuels (statuts de la fonction publique, conventions collectives, contrats de travail, etc.), pour une durée indéterminée ou déterminée, à l'exclusion normalement des employés du secteur public au sens large relevant généralement d'autres cadres d'emploi (la plupart des médecins, des enseignants, des policiers, des militaires, des magistrats ou des élus par exemple).

Pour en savoir plus

OCDE (2023), *Emploi et gestion publics 2023 : Vers une fonction publique plus flexible*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d90a3d11-fr>.

OCDE (2021), *Emploi et gestion publics 2021 : L'avenir de la fonction publique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e6645a1d-fr>.

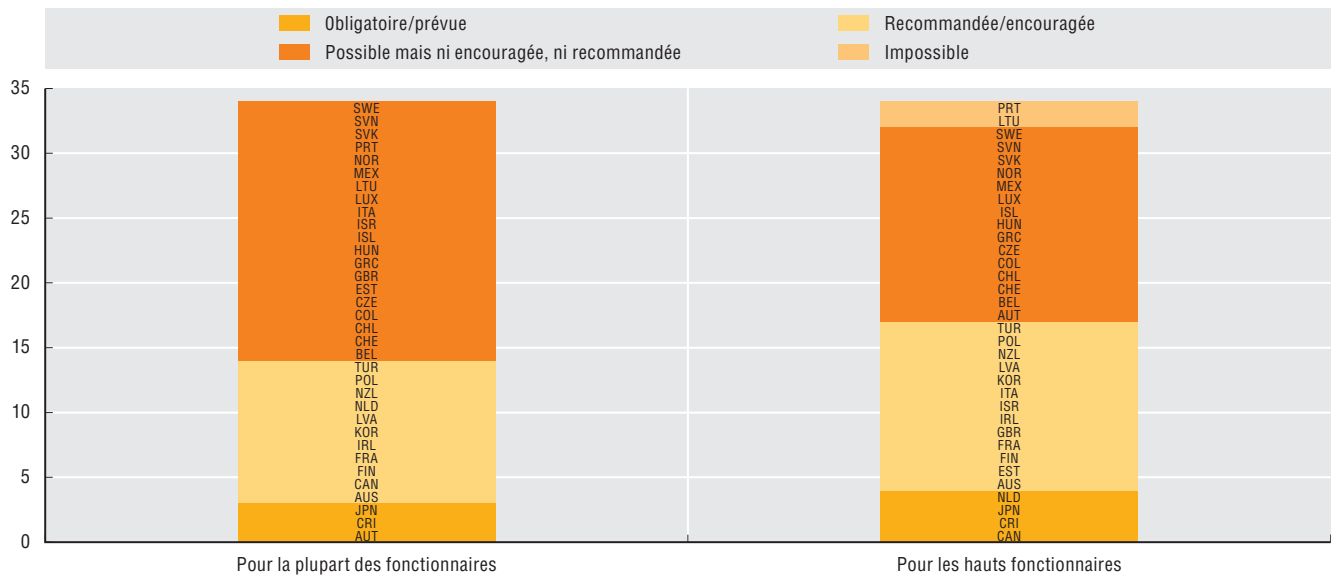
OCDE (2019), « Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique », *Instruments juridiques de l'OCDE*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Notes relatives aux graphiques

13.1. Les données pour l'Allemagne et le Danemark ne sont pas disponibles. Les données reflètent les réponses à la question : « La mobilité latérale interne dans la fonction publique est-elle obligatoire/prévue ; recommandée/encouragée ; possible mais ni encouragée, ni recommandée ; impossible ».

13.2. Les données pour l'Allemagne et la Lituanie ne sont pas disponibles.

13.1. Mobilité latérale interne du gouvernement central, 2022



Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://stat.link/sh2zxx>

13.2. Utilisation de différentes modalités de mobilité dans les administrations publiques centrales, 2022

Pays	Micro-affectation (travailler pour une autre équipe/unité à temps partiel)	Affectation de courte durée (moins d'un an, temps plein)	Détachements de longue durée (avec droit de retour)	Programmes d'échange	Programmes de rotation
Australie	■◆	■◆◆⊙	■◆◆⊙		■
Autriche	■	■◆◆⊙	⊙	◆⊙	■◆◆⊙
Belgique	■◆	■◆	◆◆⊙	■◆◆	
Canada	■◆	■◆◆	■◆◆⊙		■◆
Chili	■	◆	◆		
Colombie			◆		
Corée	■◆	◆◆⊙	◆◆⊙	■◆◆	
Costa Rica	■◆◆	■◆	■◆◆		
Danemark	■	■	■	■	■
Espagne		◆⊙	◆⊙	⊙	
Estonie	■◆	■◆	■◆⊙		
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	■◆	■◆	■◆	◆	
Türkiye	■◆	■◆⊙	■◆⊙		■
OCDE Total					
■ Dans une entité	30	28	19	5	8
◆ Vers d'autres entités du service public	19	31	25	6	4
◆ Vers d'autres niveaux décentralisés	3	10	15	5	1
⊙ à l'international	2	16	23	8	3
Nombre total de pays utilisant la modalité sous quelque forme qu'elle soit	30	34	32	14	10
Brésil	■◆		■◆◆⊙		
Bulgarie		■◆◆⊙	■◆◆⊙		
Croatie	■◆◆	■◆◆	◆◆⊙	⊙	
Roumanie		■	■	■	

Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://stat.link/y09mji>



Extrait de :
Government at a Glance 2023

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2023), « Mobilité », dans *Government at a Glance 2023*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/b489e6da-fr>

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>.