

Le profil d'âge du personnel de l'administration centrale peut déterminer la nature des défis posés aujourd'hui et à l'avenir en termes de gestion des ressources humaines. Les administrations dont le personnel est majoritairement plus âgé peuvent bénéficier de la solide expérience de leurs agents, même si se pose pour elles le problème du renouvellement du personnel et de la formation de la prochaine génération de fonctionnaires. Les administrations dont le personnel est majoritairement plus jeune, en revanche, si elles paraissent attractives aux yeux des jeunes candidats, devront peut-être miser sur le développement de carrière et la rétention d'agents plus expérimentés. Dans tous les cas, la diversité générationnelle au sein de la fonction publique constitue un atout pour tirer parti à la fois de l'expérience des plus âgés et du développement des plus jeunes, par le biais notamment d'équipes de travail transgénérationnelles et de programmes de mentorat. Cette approche permet de garantir une prise en compte des différents points de vue dans l'élaboration des politiques, programmes et services, et donc une meilleure adéquation de ces derniers avec les besoins des administrés, toutes classes d'âge confondues. Dans ce contexte, les administrations centrales pourraient examiner les modalités de travail et réfléchir à la manière d'élaborer des stratégies de gestion des talents ciblées sur les caractéristiques et préférences de divers groupes d'employés.

En moyenne, la proportion d'agents publics âgés de 55 ans et plus dans les administrations centrales des pays de l'OCDE n'a augmenté que très légèrement entre 2015 et 2020, de 25 % à 26 %. Cette moyenne masque toutefois des écarts importants entre les pays. Ainsi, en Espagne, la proportion des agents de l'administration centrale de 55 ans et plus s'est accrue sensiblement de 35 % à 46 %, et a augmenté en Grèce de 27 % à 37 %. L'Italie demeure le pays où la part des employés de plus de 54 ans est la plus élevée, avec 48 % des effectifs de l'administration centrale en 2020. Quelques pays de l'OCDE ont constaté une baisse de la part des 55 ans et plus, comme Israël (de 23 % à 19 %) et la Corée (de 12 % à 9 %). Les pays de l'OCDE n'ont pas tous un personnel majoritairement plus âgé. En Australie, en Corée, en Hongrie, en Israël, en Turquie, au Luxembourg et au Japon la proportion d'agents de 55 ans et plus dans l'administration centrale est inférieure à 20 % (graphique 3.5).

La part des agents plus jeunes (18-34 ans) s'est légèrement accrue (1 p.p.) entre 2015 et 2020, jusqu'à atteindre 19 % de l'effectif de l'administration centrale. Pendant la même période, certains pays ont enregistré une baisse relative importante de la proportion d'agents publics correspondant à cette classe d'âge, notamment l'Allemagne (où la part est passée de 30 % à 17 %), la Lituanie (26 % à 16 %) ou la Lettonie (30 % à 21 %). En revanche, il y a eu une hausse importante en Corée (9 % à 21 %), au Danemark (19 % à 29 %) et en Israël (26 % à 33 %). Ce constat est intéressant notamment en ce qui concerne Israël, devenu, aux côtés de la Turquie et la Hongrie, l'un des trois pays dont la part des moins de 34 ans représente plus de 30 % du total des effectifs de l'administration centrale (graphique 3.6).

Méthodologie et définitions

Les données par poste et par genre ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête de 2020 sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales et reflètent la situation au 1er janvier 2020. 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 concernent les pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE, à l'exception de l'Islande, ont répondu à cette enquête, de même que le Costa Rica (pays en voie d'adhésion), le Brésil et la Roumanie. On ne dispose pas de données sur le Chili. Les définitions de la fonction publique et du périmètre de l'administration centrale varient considérablement d'un pays à l'autre et doivent être prises en compte dans la comparaison. Il convient d'adopter une certaine prudence dans la comparaison des données des Panoramas des administrations publiques 2017 et 2021, l'étendue et le nombre des réponses pays différant d'une édition à l'autre.

Pour en savoir plus

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

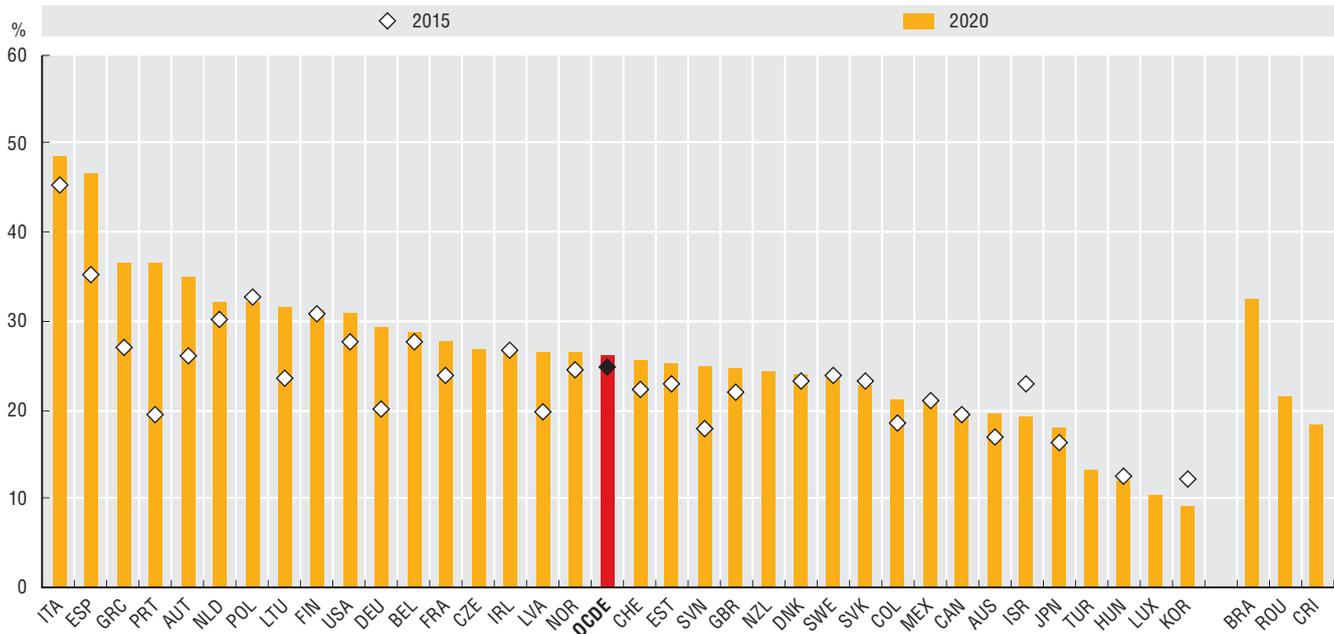
Paccagnella, M. (2016), « Age, Ageing and Skills: Results from the Survey of Adult Skills », *Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation*, n° 132, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jm0q1n38lvc-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données pour la France correspondent au 31 décembre 2018. Les données pour la Hongrie correspondent à 2018. Les données pour le Luxembourg, les Pays-Bas et la Pologne correspondent à décembre 2019. Les données pour le Danemark et la Finlande correspondent à février 2020. Les données pour la Colombie correspondent à 2020. Les données pour la Corée correspondent à 31 décembre 2020. Pour la Hongrie et le Luxembourg, les classes d'âge pour 2020 sont 18-35 ans et plus de 56 ans. Pour la Pologne, les classes d'âge pour 2020 sont moins de 30 ans et 50 ans ou plus. Les données sur la Pologne relatives à 2015 correspondent aux plus de 51 ans. Les données sur l'Estonie n'incluent pas les hauts fonctionnaires, comme les ministres, le ministre de la justice, le président ou le Contrôleur de l'État.

Pour la Grèce et le Royaume-Uni, les données se rapportent à 2016 et non 2015. Pour l'Italie et la France, les données se rapportent à 2014 et non 2015. Pour l'Estonie et la Suède, les données relatives à 2015 correspondent à des équivalents temps plein (ETP).

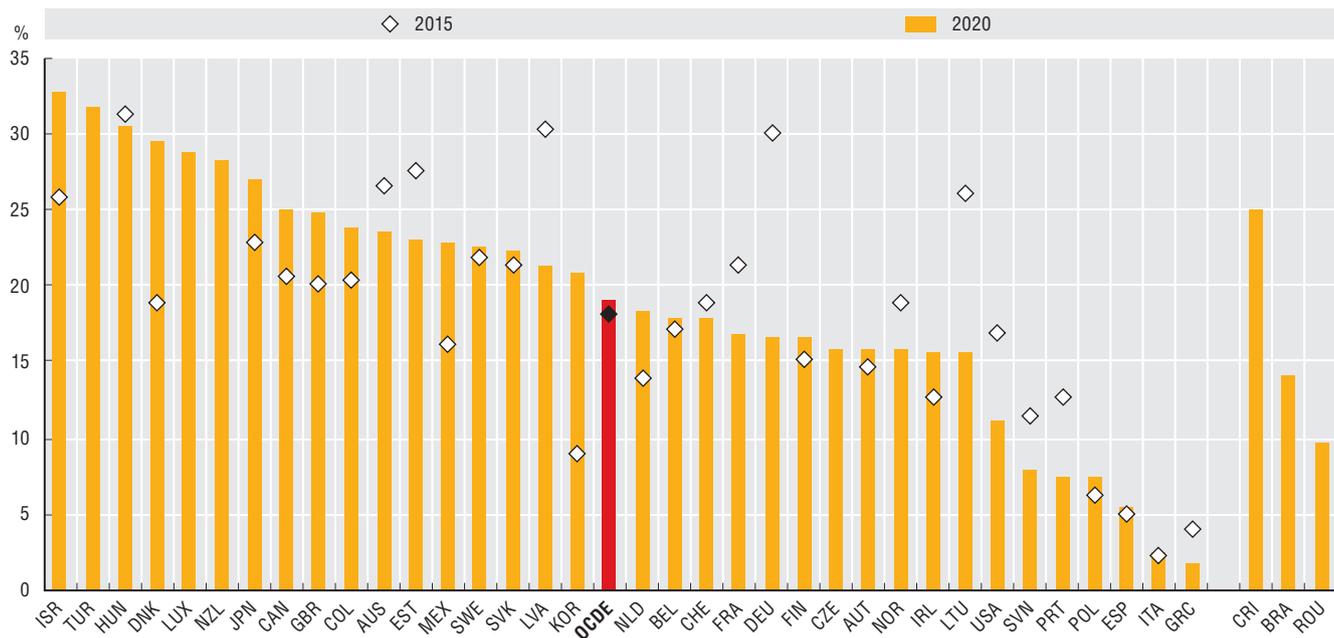
3.5. Pourcentage d'agents publics à l'échelon central âgés de 55 ans ou plus, 2020 et 2015



Source : OCDE (2020), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263151>

3.6. Pourcentage d'agents publics à l'échelon central âgés de 18-34 ans, 2020 et 2015



Source : OCDE (2020), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263170>



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), « Profil d'âge du personnel de l'administration centrale », dans *Government at a Glance 2021*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/803f3081-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>.