

# Résumé

*Emploi et gestion publics* est une nouvelle publication annuelle qui compile des études et des articles sur la gestion des effectifs dans les administrations des pays de l'OCDE. Les chapitres de cette première édition contribuent à une vision de ce qui serait possible et souhaitable pour l'avenir de la fonction publique, afin que les gouvernements puissent aligner leurs politiques sur cette vision au sortir de la crise du COVID-19. Ils présentent une vision d'une fonction publique capable d'attirer, de fidéliser et de développer des talents à même de mettre les nouvelles technologies et l'innovation au service de domaines où les besoins publics sont pressants, et de réagir rapidement à l'évolution fulgurante de la situation mondiale. Bien que ce travail ait été entrepris avant la survenue du COVID, la crise a mis en relief l'importance de cette vision, qui s'applique au nouveau contexte et dont la concrétisation est même devenue encore plus urgente et pertinente.

Le premier chapitre énonce une vision de l'avenir de la fonction publique qui est tournée vers l'avenir, flexible et enrichissante pour un large éventail d'agents du service public. Une fonction publique **tournée vers l'avenir** comprend la façon dont le travail des fonctionnaires évolue et sait comment transformer ses effectifs pour accomplir ses missions. C'est une fonction publique qui peut anticiper les besoins en compétences et qui dispose des outils pour planifier afin que les travailleurs qualifiés soient prêts à être déployés lorsqu'ils sont sollicités. La crise du COVID-19 a mis en lumière la nécessité de prévoir l'incertitude et de soutenir la résilience de la fonction publique. Outre les nouvelles compétences techniques, les compétences cognitives, sociales et émotionnelles, telles que la capacité d'apprendre, de s'adapter et de gérer des situations ambiguës, gagneront probablement en importance dans toutes les professions de la fonction publique.

Une fonction publique **flexible** peut affecter les personnes dotées des compétences dont elle a besoin aux endroits voulus en fonction de l'évolution rapide des circonstances, indépendamment des cloisonnements organisationnels ou programmatiques. Elle peut interrompre les activités qui ne sont plus nécessaires et déplacer les talents vers des lieux qui constituent de nouvelles priorités. Elle est capable de requalifier et de perfectionner des effectifs existants en vue d'utiliser les nouvelles technologies, et elle favorise une culture qui encourage l'apprentissage par l'expérience, la réflexion et l'amélioration. Une fonction publique flexible peut également accéder rapidement et efficacement aux compétences du marché du travail. Enfin, elle est capable d'adapter les modalités de travail aux besoins individuels des employés - notamment le temps et le lieu de travail, ainsi que les conditions d'emploi. Une fonction publique flexible reconnaît que les solutions et les politiques de type « taille unique » sont obsolètes.

Une fonction publique **enrichissante** attirera, conservera et utilisera au mieux les compétences dont elle a besoin en tirant parti des motivations des agents du service public de plus en plus diversifiés - non seulement sur le plan démographique, mais aussi en termes de compétences, de parcours professionnels, d'expérience et de façons d'appréhender et de résoudre des problèmes complexes. Une fonction publique enrichissante est celle qui comprend la diversité de l'expérience des employés grâce au suivi de leurs données et de leur comportement. Elle se fonde sur cette définition pour : améliorer la gestion et le leadership afin de garantir des expériences professionnelles enrichissantes dans des environnements

inclusifs ; améliorer la description des postes afin d'accroître l'autonomie et le sentiment d'accomplissement ; et concevoir des politiques d'emploi qui permettent un soutien adapté.

Le deuxième chapitre présente une évaluation d'expert indépendant sur l'avenir de la fonction publique, réalisée par le professeur Peter Cappelli. Il aborde deux types de prédictions assez différents concernant l'avenir : le premier concerne les prédictions basées sur des données historiques, tandis que le second type de prédiction - l'avis de l'expert - est utilisé lorsque le passé n'est pas un bon moyen de prédire l'avenir. Il examine les tendances actuelles de la gestion des ressources humaines dans des domaines tels que l'externalisation, la gestion de projet agile et la science des données, et étudie comment celles-ci sont susceptibles de façonner l'avenir de la fonction publique. Il propose également une réflexion objective sur certaines des affirmations les plus déroutantes concernant l'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur les effectifs, notamment dans le cadre de la fonction publique.

Les troisième et quatrième chapitres présentent chacun une sélection d'indicateurs comparatifs sur la gestion des hauts fonctionnaires et sur les pratiques d'attraction et de recrutement au sein des pays de l'OCDE. Il en ressort que, si la plupart des pays de l'OCDE utilisent des cadres de compétences pour mettre l'accent sur les compétences en matière de leadership, beaucoup d'entre eux ont encore du mal à développer ces compétences, à les évaluer et à tenir les dirigeants responsables d'une gestion efficace des effectifs. En outre, le chapitre identifie des lacunes en matière de compétences numériques et de capacités d'innovation chez les dirigeants - alors que ces compétences et capacités sont souvent considérées comme prioritaires par les pays, elles sont rarement mises en évidence dans les cadres de compétences.

Le chapitre sur l'attraction et le recrutement montre que les lacunes en matière de compétences sont courantes dans les fonctions publiques des pays de l'OCDE. La plupart des gouvernements des pays de l'OCDE éprouvent des difficultés à recruter des candidats possédant des compétences spécifiques, généralement dans le domaine des technologies de l'information ou dans des domaines liés aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques (STIM). Certains pays commencent à utiliser des pratiques de recrutement plus proactives impliquant le marketing, la recherche de sources d'approvisionnement, la mise en réseau, l'évaluation et l'ajustement pour combler ce manque. Le chapitre identifie également les possibilités d'améliorer les données permettant de mesurer l'attractivité de la fonction publique et l'efficacité des stratégies de recrutement.

Pris ensemble, ces chapitres recommandent aux gouvernements des pays de l'OCDE de prendre des mesures actives pour concevoir l'avenir de la fonction publique dans leurs pays respectifs. Les gouvernements choisiront les tâches à automatiser, les secteurs où ils devront investir dans les compétences nécessaires et les moyens à mettre en œuvre pour former des travailleurs tournés vers l'avenir, flexibles et épanouis. C'est la raison pour laquelle le secteur public aura un avenir différent de celui du secteur privé et avancera à son propre rythme, en tirant idéalement les leçons des succès et des échecs d'autres organisations et secteurs, et en montrant l'exemple, afin de consolider et de renforcer les valeurs de la fonction publique. Cet avenir ne se construira pas naturellement. Les gouvernements devront jouer un rôle actif en définissant une vision de cette transformation et en réalisant les investissements nécessaires, aussi bien dans la technologie que dans les ressources humaines et leur encadrement, pour concrétiser cette vision.



Extrait de :  
**Public Employment and Management 2021**  
The Future of the Public Service

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2022), « Résumé », dans *Public Employment and Management 2021 : The Future of the Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/271be714-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, 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>.