

Pour ne pas se laisser distancer par les difficultés que posent l'exécution de l'action publique et la prestation des services publics, les administrations doivent attirer et recruter du personnel doté d'un éventail de compétences de plus en plus diversifié. Certaines de ces compétences relèvent de domaines conventionnels, comme le droit ou la comptabilité, tandis que d'autres appartiennent à des domaines encore très récents, comme la science des données ou la conception centrée sur l'utilisateur. Les administrations rivalisent avec le secteur privé pour attirer ces compétences et pour cela cherchent à s'adresser à des candidats d'horizons plus variés afin d'en améliorer tant la diversité que la qualité.

L'OCDE a élaboré un nouvel indicateur composite sur le recours à des pratiques proactives de recrutement de candidats dotés des compétences nécessaires (graphique 6.1). Les outils inclus dans cet indicateur aident les employeurs à comprendre les motivations des candidats à postuler à un poste dans la fonction publique et à se positionner ainsi comme employeur de choix en employant divers canaux de communication. L'indicateur tient compte aussi de la capacité des employeurs à égaler les salaires qui se pratiquent sur le marché. Des pays comme le Canada, la Corée et la Nouvelle-Zélande utilisent ces outils le plus. La Nouvelle-Zélande, par exemple, dispose d'un portail de recrutement pour les emplois de la fonction publique qui met l'accent sur les valeurs d'une fonction publique diverse, et détaillant la variété des opportunités disponibles. Des pays comme la République slovaque, la Slovaquie et la Turquie peuvent se trouver plus limités par des systèmes d'emploi qui ne permettent pas de flexibilité salariale, ou par leur emploi d'un nombre restreint de canaux de communication.

Les administrations doivent également être en mesure d'évaluer un ensemble complexe de compétences cognitives, sociales et émotionnelles chez les candidats. Ces compétences se révèlent de plus en plus essentielles dans des organisations en rapide évolution. Le tableau 6.2 montre que 19 sur 32 pays de l'OCDE (59%) évaluent les compétences analytiques/cognitives des candidats au moyen d'épreuves standardisées et 20 (62%) d'entre eux le font à l'aide d'entretiens. Dans 24 pays de l'OCDE (75%), les compétences comportementales sont évaluées par des entretiens. Toutefois, seulement 13 pays (41% du total) évaluent les compétences cognitives ou comportementales de leurs candidats en faisant appel à un centre d'évaluation, qui peut permettre en pratique un examen plus détaillé des compétences. Enfin, 26 pays de l'OCDE (81%) évaluent la motivation des candidats à rejoindre la fonction publique lors de l'entretien mais seulement 8 pays (25%) en faisant appel à un centre d'évaluation (6.2).

Attraction et recrutement vont de pair : les administrations ne peuvent plus se permettre d'attendre que les candidats viennent à elles. Les pays en tête prennent des mesures concrètes pour déterminer leurs candidats cibles et concevoir des stratégies spécifiques pour les atteindre. Une telle démarche peut se révéler plus difficile dans des systèmes d'évolution de carrière cloisonnés qui privilégient des épreuves standardisées. Des méthodes de plus en plus spécialisées d'évaluation de compétences difficiles à apprécier peuvent donner aux recruteurs du secteur public une plus grande marge de manœuvre pour repérer des candidats capables d'être performants au sein d'un cadre à la fois complexe et incertain. Ce constat à son tour présage de la nécessité de professionnaliser le recrutement et d'assurer le perfectionnement des compétences des personnes impliquées dans les processus de sélection.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre des modules sur l'attraction et la fidélisation, et le recrutement de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. 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 font référence aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception du Chili et de l'Islande, un pays candidat à l'adhésion (le Costa Rica), ainsi que le Brésil et la 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 effectifs de l'administration qui travaillent dans la fonction publique, employés selon diverses modalités contractuelles (par ex. lois relatives aux agents publics, conventions collectives, contrats de travail), à contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, mais il n'inclut généralement pas les salariés du secteur public au sens large qui sont généralement régis par d'autres cadres de travail (par ex. la plupart des médecins, des enseignants, de la police, de l'armée, de la magistrature ou des élus). Les compétences comportementales sont des traits de personnalité utilisés pour prédire des comportements en milieu de travail selon un degré de fiabilité variable en fonction des mesures utilisées.

L'indicateur composite de l'attractivité de l'employeur se compose des aspects suivants : (1) les éléments mis en avant dans le matériel de recrutement ; (2) les mesures mises en œuvre visant à attirer davantage de candidats de meilleure qualité dotés des compétences recherchées ; (3) le recours à des méthodes pour déterminer les critères d'attractivité pour des candidats qualifiés ; (4) des systèmes de rémunération adéquats pour attirer de bons candidats ; et (5) les mesures en place pour améliorer la représentation de groupes sous-représentés. L'indice va de 0 (aucune utilisation de pratiques de recrutement proactives) à 1 (forte utilisation de pratiques de recrutement proactives). Plus de précisions sur l'indice composite figurent à l'annexe E. Les variables composant l'indice et leur importance relative sont fondées sur des jugements d'experts. Elles sont présentées en vue de créer un indice pilote et peuvent donc évoluer. Les données manquantes pour les pays ont été estimées en les remplaçant par la moyenne.

Pour en savoir plus

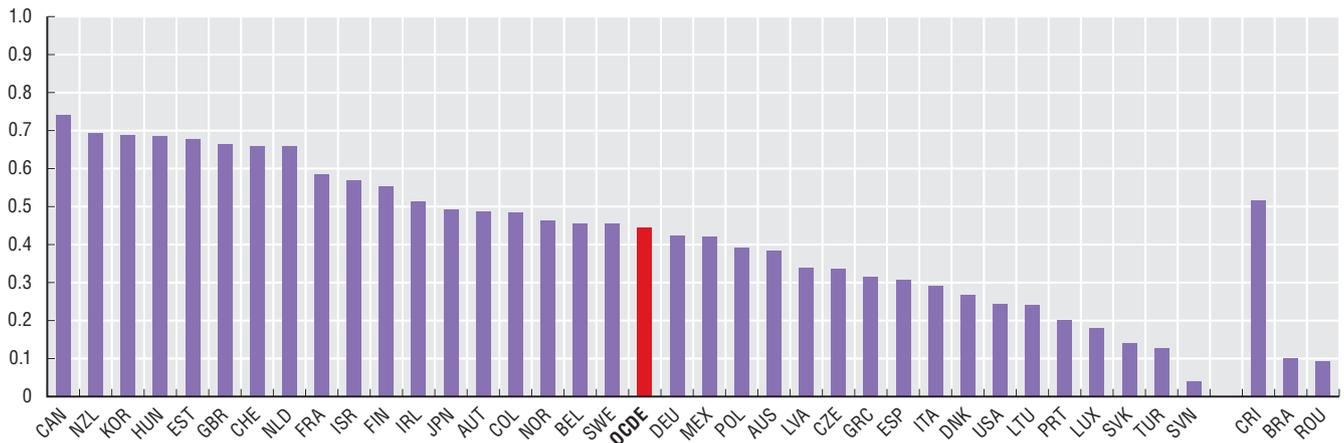
OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili et l'Islande ne sont pas disponibles.

6.2 : Le Japon n'est pas inclus car les critères de recrutement sont évalués avec différents outils en fonction du type d'examen. Le Danemark n'est pas inclus, faute de processus communs pour l'administration centrale. L'Australie n'est pas incluse, chaque organisation décidant de ses procédures de recrutement.

6.1. Indice pilote : Utilisation de pratiques de recrutement proactives, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263683>

6.2. Évaluation des compétences cognitives et comportementales et de la motivation pendant le recrutement, 2020

	Sélection sur CV	Examens standard	Entretiens	Centre d'évaluation	Vérification des références
Allemagne			■◆◆	■◆◆	
Autriche	◆◆		◆◆		
Belgique		■◆	◆◆	◆	
Canada	■◆◆	■◆◆	■◆◆	■◆◆	■◆◆
Colombie		■◆◆	■◆◆		
Corée		■	■◆◆	■◆◆	
Espagne		■		■	
Estonie		■			◆◆
États-Unis		■◆	■		
Finlande	■		■◆◆		
France	■◆	■	■		
Grèce					
Hongrie	◆		■◆◆	■◆	
Irlande		■	◆◆	■◆	
Israël		■◆◆	◆◆	■◆◆	
Italie		■			
Lettonie	◆	■	■◆◆	■◆	◆
Lituanie			■◆◆		
Luxembourg		■	◆◆		
Mexique	◆	■◆	■◆◆		
Norvège			◆◆	◆◆	◆◆
Nouvelle-Zélande	◆		◆◆	■◆◆	◆◆
Pays-Bas	■◆		■◆◆	■	
Pologne		■	■◆◆	■◆◆	
Portugal			■◆◆		
République slovaque		■	■◆◆	■◆	
République tchèque			■◆		
Royaume-Uni	◆◆	■◆	■◆◆	■◆◆	
Slovénie			■◆◆		
Suède	◆	■	■◆		◆
Suisse	◆		■◆◆		
Turquie		■	◆◆		
Total OCDE					
Compétences analytiques/cognitives ■	4	19	20	13	1
Compétences comportementales ◆	6	7	24	13	6
Motivation ◆◆	8	3	26	8	4
Brésil		■			
Costa Rica	■◆◆				■◆◆
Roumanie			◆◆		

Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263702>



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), « Attraction et recrutement des agents publics », dans *Government at a Glance 2021*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/3c76c38d-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>.