

## ANNEXE E

### *Méthodologie employée pour les indices composites relatifs à la gestion stratégique des ressources humaines*

1. Les données utilisées pour les indices composites relatifs à la gestion des ressources humaines (GRH) sont tirées de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique et l'enquête 2020 de l'OCDE sur la composition des effectifs de l'administration centrale/fédérale. Les répondants à l'enquête sont, pour la plupart, de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données concernent uniquement les pratiques de gestion des ressources humaines au niveau de l'administration centrale.
2. Chaque indice composite repose sur un cadre théorique représentant un concept reconnu dans le domaine traité. Le cadre théorique pour ces indicateurs se réfère aux principes spécifiques de la Recommandation de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (PSLC) (OCDE, 2019<sup>[1]</sup>), qui constitue un consensus international en matière de normes applicables à un service public adapté à sa finalité. Chaque indice a été élaboré en étroite collaboration avec des experts et validé par les délégués du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics.
3. Trois indices composites ont été développés afin de mesurer les évolutions de la GRH dans le secteur public et les réponses aux dilemmes posés par la gestion de cette fonction dans le secteur public au vingt-et-unième siècle, par exemple la portée des pratiques de recrutement proactives, la gestion des fonctions supérieures de l'administration publique et le développement d'un personnel diversifié. Les variables composant les indices ont été sélectionnées en fonction de leur pertinence à l'égard de ce concept.
4. Lorsque l'on compare les différents pays, il est important de tenir compte du fait que la notion de « service public », ainsi que les organisations régies au niveau central, peuvent varier selon les pays.
5. Diverses analyses statistiques ont été réalisées afin de garantir la validité et la fiabilité des indicateurs composites. Les questions d'enquête utilisées sont les mêmes pour tous les pays pour assurer la comparabilité des indices. Les valeurs manquantes ont parfois posé problème dans la base de données Emploi et gestion publics. Différentes méthodes visant à imputer les valeurs manquantes ont été examinées, à partir de la nature des informations manquantes, y compris le remplacement par une valeur moyenne, un jugement d'expert

et/ou le retrait du pays concerné du calcul de chaque indicateur composite. Afin d'éliminer les effets d'échelle, tous les sous-indicateurs et variables ont été normalisés entre « 0 » et « 1 » avant le calcul final de l'indice.

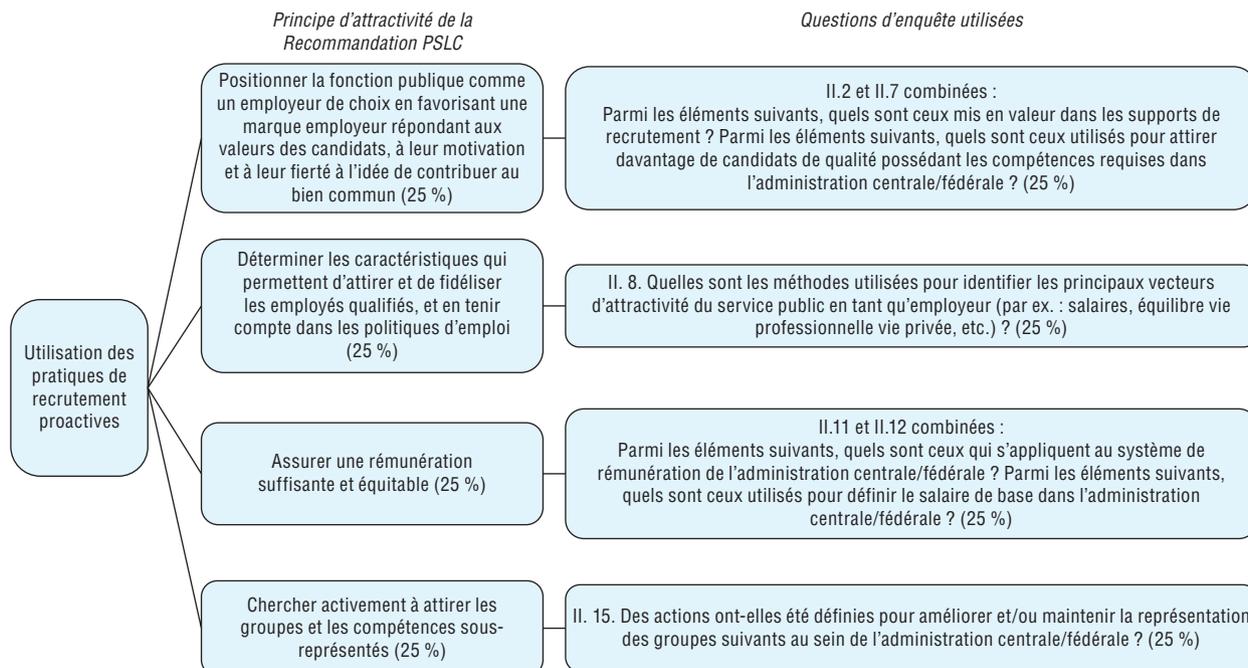
6. Après avoir testé plusieurs options de pondération (y compris une pondération égale et des pondérations factorielles), et en tenant compte d'un jugement d'expert, l'indice relatif à l'utilisation des pratiques de recrutement proactives a été construit sur la base d'une pondération égale de toutes ses composantes ; l'indice relatif à la Gestion des fonctions supérieures de l'administration publique a été construit sur la base d'une pondération égale des variables composant chaque sous-indicateur puis d'une pondération égale des sous-indicateurs composant l'indice global. L'indice relatif au développement d'un personnel diversifié au sein de l'administration centrale, en revanche, présente une structure de pondération différente. Pour la construction des composites, tous les sous-indicateurs ont été agrégés suivant une méthode linéaire, selon la méthodologie acceptée. Certains outils statistiques (par ex. : l'Alpha de Cronbach) ont aussi été utilisés afin d'établir le degré de corrélation entre un ensemble de variables constituant chaque indice et de vérifier la fiabilité interne des items dans un modèle ou une enquête. Cela implique que les variables composant un indice ont chacune une valeur intrinsèque et qu'elles rendent compte du même concept sous-jacent. Enfin, une analyse de sensibilité basée sur des simulations de Monte-Carlo a été menée afin d'établir la solidité des indices selon différentes options de pondération.

### **Indicateur composite pilote 6.1 : Utilisation des pratiques de recrutement proactives**

7. Pour être à la hauteur des défis posés par la fourniture des services publics et la mise en œuvre des politiques publiques, les administrations doivent aujourd'hui attirer et recruter des personnes possédant un éventail de compétences de plus en plus large. C'est pourquoi la Recommandation PSLC recommande aux administrations d'attirer et de retenir des employés dotés des compétences et des aptitudes requises sur le marché du travail, notamment par les moyens suivants : (1) positionner la fonction publique comme un employeur de choix en favorisant une marque d'employeur répondant aux valeurs des candidats, à leur motivation et à leur fierté à l'idée de contribuer au bien commun ; (2) déterminer les caractéristiques qui permettent d'attirer et de fidéliser les employés qualifiés, et en tenir compte dans les politiques d'emploi ; (3) assurer une rémunération suffisante et équitable ; et (4) chercher activement à attirer les groupes et les compétences sous-représentés. Cet indicateur composite est structuré autour de ces quatre éléments de pondération égale (25 %).

#### **Variables et pondérations**

Les items suivants ont été utilisés dans la construction de cet indice ; les pondérations sont indiquées dans le graphique E.1. Les chiffres romains désignent le module de l'édition 2020 de l'enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (I. = Leadership ; II. = Attraction et Rétention ; III. = Recrutement).

Graphique E.1. **Variables et pondérations utilisées dans l'indice relatif à l'utilisation des pratiques de recrutement proactives.**

### Indicateur composite pilote 6.3 : Gestion des fonctions supérieures de l'administration publique

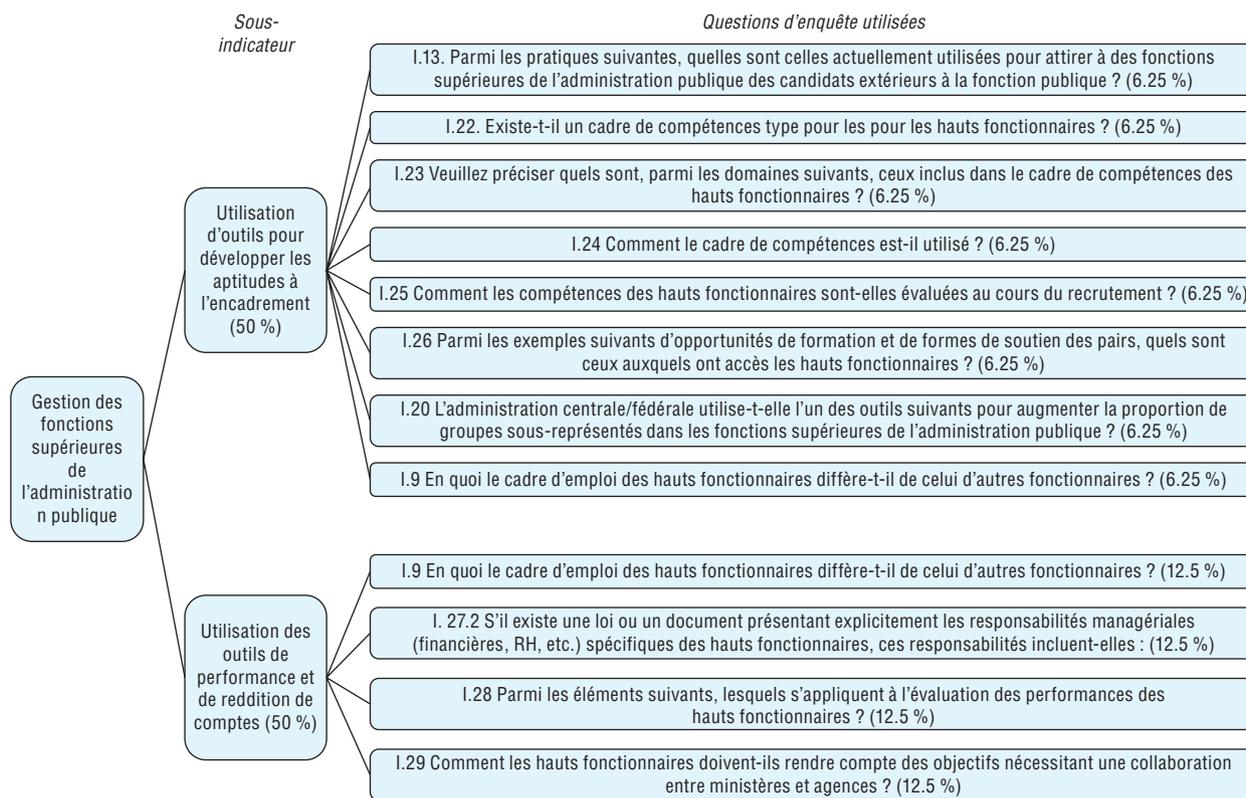
8. Les hauts dirigeants publics (les hauts fonctionnaires qui conduisent et améliorent des fonctions administratives majeures) sont au cœur de l'efficacité de l'administration publique. C'est pourquoi la Recommandation PSLC recommande aux administrations d'instaurer au sein de la fonction publique une culture et un leadership guidés par des valeurs, notamment en renforçant les aptitudes des dirigeants de la fonction publique en matière de leadership. À cette fin, les pays de l'OCDE créent des systèmes de haute fonction publique en vue de mettre en poste des gestionnaires publics compétents devant rendre compte des résultats. Cet indicateur repose sur le cadre de systèmes de haute fonction publique développé dans le document de travail récent intitulé « *Leadership pour une haute fonction publique performante: Vers un système de haute fonction publique dans les pays de l'OCDE* » (Gerson, 2020<sup>[2]</sup>). L'indicateur est divisé en deux sous-indicateurs, représentant chacun la moitié de l'indicateur final. Ces sous-indicateurs mesurent :

- l'utilisation d'outils pour développer les compétences de leadership dans la fonction publique ;
- l'utilisation d'outils pour promouvoir l'obligation de rendre compte de la performance et des résultats.

#### Variables et pondérations

Les items suivants ont été utilisés dans la construction de cet indice ; on leur a attribué des pondérations égales (graphique E.2). Les chiffres romains désignent le module de l'édition 2020 de l'enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (I. = Leadership ; II. = Attraction et Rétention ; III. = Recrutement).

### Graphique E.2. Variables et pondérations utilisées dans l'indice relatif à la gestion des fonctions supérieures de l'administration publique



### Indicateur composite pilote 6.5 : Développement d'un personnel diversifié au sein de l'administration centrale

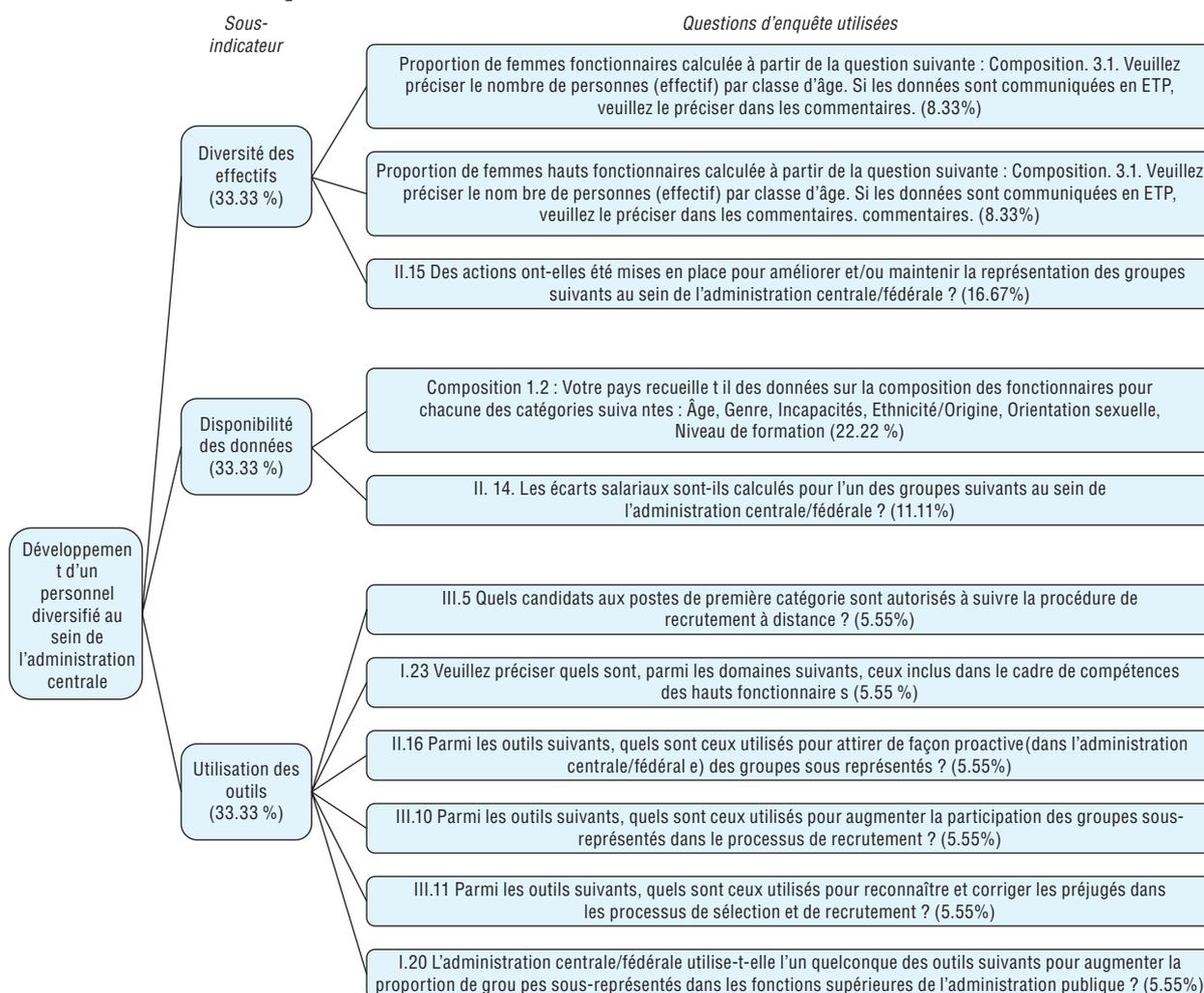
9. La diversité et l'inclusion au sein du personnel de la fonction publique sont devenues, ces dernières années, une priorité pour les administrations des pays de l'OCDE. La Recommandation PSLC recommande aux administrations de mettre en place une fonction publique inclusive et sûre reflétant la diversité de la société qu'elle représente, notamment par les moyens suivants : (1) s'engager publiquement en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux, ouvert à tous les membres de la société dotés des compétences requises ; (2) élaborer des outils de mesure de la diversité, de l'inclusion et du bien-être et procéder régulièrement à des mesures et des analyses comparatives afin de suivre l'avancement des travaux, de repérer les obstacles, de les lever et de concevoir l'action à mener ; et (3) veiller activement à ce que les processus organisationnels et de gestion des effectifs ainsi que les conditions de travail favorisent la diversité et l'inclusion. Cet indicateur composite repose sur ce principe ; c'est le seul indicateur à combiner les données des enquêtes PSLC et relative à la composition. Cet indicateur est divisé en trois sous-indicateurs, représentant chacun un tiers de l'indicateur final. Ces sous-indicateurs mesurent :

- la diversité du personnel ;
- la disponibilité et l'utilisation des données pour évaluer la diversité ;
- l'utilisation d'outils pour développer un personnel diversifié.

## Variabes et pondérations

Les items suivants ont été utilisés dans la construction de cet indice ; on a attribué aux sous-parties de cet indice des pondérations égales (graphique E.3). Les chiffres romains désignent le module de l'édition 2020 de l'enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (I. = Leadership ; II. = Attraction et Rétention ; III. = Recrutement).

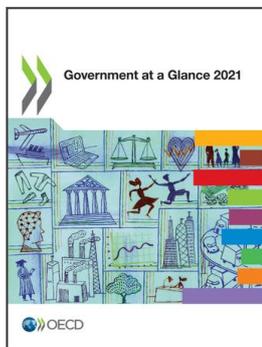
Graphique E.3. **Variabes et pondérations utilisées dans l'indice relatif au développement d'un personnel diversifié au sein de l'administration centrale.**



Une annexe détaillée des composantes de chacun des trois indicateurs composites, y compris les variables, les options de réponse, les scores et les pondérations utilisés pour construire ces indicateurs ainsi que l'analyse statistique réalisée est disponible en ligne à l'adresse <http://www.oecd.org/gov/govata glance.htm>.

## Références

- Gerson, D. (2020), "Leadership pour une haute fonction publique performante: Vers un système de haute fonction publique dans les pays de l'OCDE", OECD, No. 40, <http://dx.doi.org/10.1787/f87e7397-fr>. [2]
- OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, OECD/LEGAL/0445. [1]



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), « Méthodologie employée pour les indices composites relatifs à la gestion stratégique des ressources humaines », dans *Government at a Glance 2021*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/857b7528-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>.