



Recommandation du Conseil sur le
leadership et les aptitudes de la
fonction publique



**Instruments
juridiques de l'OCDE**

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Il reproduit un instrument juridique de l'OCDE et peut contenir des informations complémentaires. Les opinions ou arguments exprimés dans ces informations complémentaires 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.

Pour accéder aux textes officiels à jour des instruments juridiques de l'OCDE, ainsi qu'aux informations s'y rapportant, veuillez consulter le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE <http://legalinstruments.oecd.org>.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE, *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, OECD/LEGAL/0445

Collection : Instruments juridiques de l'OCDE

© OECD 2025

Ce document est mis à disposition à titre gratuit. Il peut être reproduit et distribué gratuitement sans autorisation préalable à condition qu'il ne soit modifié d'aucune façon. Il ne peut être vendu.

Ce document est disponible dans les deux langues officielles de l'OCDE (anglais et français). Il peut être traduit dans d'autres langues à condition que la traduction comporte la mention "traduction non officielle" et qu'elle inclut l'avertissement suivant : "Cette traduction a été préparée par [NOM DE L'AUTEUR DE LA TRADUCTION] à des fins d'information seulement et son exactitude ne peut être garantie par l'OCDE. Les seules versions officielles sont les textes anglais et français disponibles sur le site Internet de l'OCDE <http://legalinstruments.oecd.org>"

Informations Générales

La Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique a été adoptée le 17 janvier 2019 par le Conseil sur proposition du Comité de la gouvernance publique. La Recommandation souligne qu'une fonction publique professionnelle, capable et réactive constitue un facteur déterminant de la confiance des citoyens à l'égard des administrations publiques. Les 14 principes énoncés dans la Recommandation visent à déterminer les facteurs qui rendent aujourd'hui une fonction publique adaptée à ses missions et réactive, et qui l'aideront à le rester demain. Ils visent également à identifier des stratégies permettant d'assurer et de favoriser la performance et la qualité des services, au bénéfice des citoyens. La Recommandation promeut une administration hautement professionnelle fondée sur l'objectivité, l'impartialité et l'état de droit, condition essentielle à la confiance des citoyens dans les institutions et la gouvernance publiques. Sur ce fondement, la Recommandation vise à améliorer la façon dont la fonction publique est organisée et gérée, afin d'insister sur la collaboration active et l'innovation au service des citoyens et des activités économiques et, au-delà, au service des valeurs publiques et de l'intérêt général. Enfin, la Recommandation constitue un point de départ pour mener des analyses plus poussées et pour élaborer des outils visant à aider les Adhérents dans leurs efforts de mise en œuvre.

Les compétences de l'OCDE en matière de réforme de la fonction publique

Les travaux de l'OCDE consacrés au leadership et aux aptitudes de la fonction publique sont supervisés par le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEM). Le PEM est, de longue date, un organe subsidiaire du Comité de la gouvernance publique (PGC) et soutient la bonne gouvernance publique en aidant les pays à appréhender et à formuler la nature du travail au sein de la fonction publique, en pleine évolution, ainsi qu'à apporter de la valeur à la collectivité grâce aux compétences, au dévouement et à la fiabilité des agents publics. Dans de récents travaux qu'il a menés, le PEM a étudié les aptitudes et les compétences indispensables dans une fonction publique hautement performante, et le type de politiques, systèmes et pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires pour attirer, retenir, faire progresser et diriger un main d'œuvre très qualifiée. En outre, le PEM collecte des statistiques et élabore des indicateurs comparatifs relatifs à l'emploi public et à la gestion des effectifs de la fonction publique et aide les pouvoirs publics en leur dispensant des conseils spécialement adaptés concernant la réforme de la fonction publique.

La nécessité d'une fonction publique professionnelle, capable et réactive

Les pays de l'OCDE investissent des ressources considérables dans l'emploi public. En 2015, ils ont consacré, en moyenne, 9.5 % de leur PIB à la rémunération des agents des administrations publiques, ce qui fait de la fonction publique le principal intrant de la production de biens et de services publics. Traditionnellement, cet investissement a permis de soutenir la croissance et la stabilité économiques. Les agents publics ont été des acteurs majeurs des plus grandes réalisations de la société moderne : soins de santé, éducation et accueil des jeunes enfants, accès à l'eau et à l'assainissement, énergie, communication, gestion des catastrophes naturelles ou encore sciences et technologies.

Les agents publics prennent part à l'élaboration des politiques publiques, supervisent l'investissement des fonds publics dans des services collectifs de première nécessité, font respecter l'état de droit et garantissent l'équité et l'égalité dans la société. Ils fournissent également de nombreux biens et services, parfois durant des événements critiques ou des crises, ou pour se substituer à un marché défaillant. Tous ces éléments mettent en relief le fait qu'une fonction publique professionnelle, capable et réactive constitue un facteur déterminant de la confiance des citoyens à l'égard des administrations publiques.

Comme dans tout autre secteur, le contexte dans lequel s'inscrit la fonction publique et les enjeux associés évoluent rapidement, et les aptitudes des agents publics et de ceux qui les dirigent doivent constamment s'adapter. Les implications sont nombreuses.

Un instrument juridique de grande portée portant sur les moyens d'améliorer l'organisation et la gestion de la fonction publique

La Recommandation, élaborée par le PEM sous l'égide du PGC, aide les pouvoirs publics à doter leur main d'œuvre des aptitudes, du leadership et des systèmes de gestion des effectifs qui sont nécessaires pour s'attaquer aux enjeux de gouvernance publique d'aujourd'hui et de demain. Elle promeut l'idée d'une administration hautement professionnelle fondée sur le mérite, la transparence, la redevabilité et l'état de droit.

Sur ces fondements, la Recommandation vise à améliorer l'organisation et la gestion des agents de la fonction publique afin de favoriser la collaboration active et l'innovation pour concevoir, formuler et fournir des politiques et des services publics. Elle recommande que les pays Adhérents ancrent ces valeurs et principes dans la gestion stratégique des ressources humaines, de sorte que les ministères et les organismes publics disposent d'une main d'œuvre dotée des aptitudes nécessaires aujourd'hui et demain. La Recommandation fait porter aux hauts responsables publics une importante responsabilité, précisant qu'il est indispensable de leur assurer le mandat, les compétences et les conditions nécessaires pour formuler des avis impartiaux fondés sur des données probantes et pour tenir un langage de vérité aux dirigeants politiques.

Le projet de Recommandation présente 14 principes pour une fonction publique à la hauteur des buts poursuivis, lesquels s'articulent autour de trois grands thèmes :

- une fonction publique guidée par des valeurs, dans laquelle des valeurs communément admises inspirent une culture, un leadership et une conception des politiques et services publics qui soient axés sur les résultats et centrés sur les citoyens ;
- une fonction publique fiable et capable, à même de repérer les compétences et aptitudes dont elle a besoin, et faisant évoluer ses dispositifs d'emploi de telle sorte qu'ils permettent d'attirer ces compétences et aptitudes, de les développer et d'apporter la motivation et les ressources nécessaires à leur mise à profit ;
- une fonction publique réactive et adaptable, dotée de l'autonomie, des ressources et de l'agilité requises pour relever efficacement et de manière efficiente les défis actuels et émergents, qui changent rapidement.

Un processus inclusif d'élaboration de la Recommandation et d'aide à sa mise en œuvre

Outre le PEM et le PGC, le Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique a aussi apporté sa précieuse contribution à l'élaboration de la Recommandation, de même que les Membres de la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'OCDE.

La Recommandation a fait l'objet d'une consultation publique qui a bénéficié des contributions provenant d'agents publics très divers (occupant des postes de gestion, d'analyste ou encore des fonctions administratives), de représentants d'organisations de la société civile et de particuliers. Plusieurs institutions et réseaux partenaires ont également apporté leur précieux concours, en particulier la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC) et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDD).

La Recommandation prévoit la réalisation d'analyses plus poussées et l'élaboration de boîtes à outil visant à aider les Adhérents dans leurs efforts de mise en œuvre. Le PEM s'attachera principalement à concevoir ces outils et à aider à leur mise en œuvre dans les mois et les années à venir dans le cadre d'un processus inclusif auquel sera associé l'ensemble des parties prenantes concernées.

Pour plus d'informations, vous êtes invités à consulter la page suivante : <http://www.oecd.org/fr/gouvernance/emploi-public/recommandation-on-public-service-leadership-and-capability.htm> ou à télécharger la brochure correspondante en cliquant [ici](#).

Contacts : PEM@oecd.org ou Donal.MULLIGAN@oecd.org, Direction de la gouvernance publique.

Mise en œuvre

Rapport au Conseil de 2025

Le [Rapport](#) au Conseil de 2025 présente les progrès réalisés par les Adhérents dans la mise en œuvre de la Recommandation et les conclusions sur sa diffusion et sa pertinence continue. Depuis l'adoption de la Recommandation en 2019, des tendances émergentes liées aux nouvelles technologies et aux crises telles que la pandémie de COVID-19 ont mis les administrations publiques face à une complexité croissante, exigeant des effectifs de plus en plus agiles, dotés de compétences techniques, de compétences numériques et de compétences adaptatives en matière de leadership.

Le Rapport a été préparé à partir d'enquêtes dédiées sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique menées en 2020, 2022 et 2024, ainsi que d'une enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales menée en 2020 et 2024. Ce rapport a aussi bénéficié des enseignements tirés d'une enquête, financée par la Commission européenne, dans le cadre de laquelle plus de 50 000 agents publics de huit États membres de l'Union européenne – six faisant également partie de l'OCDE. Ce rapport intègre également des éléments qualitatifs issus de projets de l'OCDE, notamment des examens du leadership et des aptitudes de la fonction publique.

Le Rapport montre que la Recommandation conserve une pertinence élevée pour les Adhérents, ainsi que pour les travaux du Comité de la gouvernance publique, et qu'il n'est pas nécessaire de la réviser dans une perspective de court à moyen terme. Il indique que de nombreux Adhérents ont accompli des progrès sensibles pour chacun des trois piliers de la Recommandation en termes d'adaptation de leurs politiques et pratiques d'emploi public aux besoins d'une administration publique moderne et capable. Néanmoins, dans de nombreux domaines, les administrations publiques restent entravées par des politiques et pratiques héritées du passé en matière d'emploi, qui ont été élaborées dans un contexte différent. Ces systèmes risquent de retarder la concrétisation des avantages potentiels de nombre des importantes possibilités offertes par les initiatives de modernisation, notamment celles fondées sur de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle (IA).

Le Rapport souligne que les Adhérents ont progressé dans la mise en œuvre de la Recommandation, même si le rythme et l'orientation des réformes varient. Différents Adhérents ont accordé une importance prioritaire à certaines dispositions, compte tenu de la diversité de leurs cadres d'action publique et de leurs capacités institutionnelles. Les principales conclusions de haut niveau tirées de l'évaluation de la mise en œuvre de la Recommandation sont les suivantes :

- La plupart des Adhérents ont défini les valeurs de la fonction publique.
- Une haute fonction publique compétente constitue une pierre angulaire de l'efficacité des pouvoirs publics.
- Il devient de plus en plus difficile d'attirer et de fidéliser des talents dans la fonction publique, en particulier dans les domaines où la demande est forte et la concurrence avec le secteur privé est vive.
- De nombreux Adhérents recherchent des moyens d'améliorer l'efficacité de leurs systèmes de recrutement et de gestion des performances, tout en veillant à ce qu'ils demeurent transparents et fondés sur le mérite.
- Les Adhérents forment régulièrement les fonctionnaires, et pourraient envisager d'adopter une approche plus volontariste en matière de reconversion.
- Certains Adhérents ont adopté des fonctions RH modernes, fondées sur les données, mais nombreux sont ceux qui ont toujours des difficultés d'adaptation à l'évolution des besoins de main-d'œuvre.
- Une meilleure planification stratégique des effectifs pourrait aider les Adhérents à négocier les transitions démographique et technologique sur fond de tensions budgétaires.
- Les crises récentes ont entraîné une accélération de la transformation numérique destinée à renforcer la flexibilité de nombreuses administrations publiques.
- Des stratégies de reconversion des fonctionnaires pourraient améliorer la préparation à l'incertitude des Adhérents.
- Les administrations publiques conjuguent de plus en plus emplois permanents et temporaires pour disposer d'effectifs plus flexibles et efficaces.

Le prochain rapport de suivi au Conseil est prévu pour 2035, ou plus tôt si l'évolution de la situation le justifiait.

LE CONSEIL,

VU l'article 5 b) de la Convention relative à l'Organisation de coopération et de développement économiques du 14 décembre 1960 ;

VU la Recommandation du Conseil concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle [OECD/LEGAL/0278], la Recommandation du Conseil sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public [OECD/LEGAL/0316], la Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires [OECD/LEGAL/0390], la Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat [OECD/LEGAL/0398], la Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique [OECD/LEGAL/0418] et la Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique [OECD/LEGAL/0435] ;

RECONNAISSANT des travaux importants menés sur les questions de l'emploi public et de la bonne gouvernance par les Nations Unies, et notamment des travaux de l'Organisation internationale du Travail, de la Convention des Nations Unies contre la corruption et des Objectifs de développement durable des Nations Unies ;

RECONNAISSANT que les agents publics et les systèmes utilisés pour les administrer forment une composante essentielle de la gouvernance publique, ayant des répercussions directes sur la qualité des processus démocratiques ainsi que sur la capacité des administrations publiques à contribuer au bien-être des citoyens et à le protéger, ainsi qu'à instaurer et alimenter une croissance économique inclusive ;

RECONNAISSANT que la fonction publique est confrontée à de nouveaux défis qu'il faut lui donner les moyens de relever efficacement, y compris en se montrant innovante et plus comptable de ses actes tout en demeurant stable, digne de confiance et fiable s'agissant d'assurer les services publics de façon équitable et dans les meilleurs délais et conformément aux principes de bonne gouvernance ;

RECONNAISSANT l'importance du rôle joué par les organisations non gouvernementales en ce qui concerne la gouvernance de la fonction publique, en particulier les organisations syndicales telles que la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC) ;

CONSIDÉRANT qu'assurer un niveau élevé de leadership et d'aptitudes de la fonction publique relève avant tout de la responsabilité de l'administration centrale, mais que cette responsabilité est commune à tous les niveaux d'administration et à toutes les institutions publiques et que, par conséquent, la présente Recommandation vaut pour tous les niveaux d'administration et toutes les institutions publiques, en fonction des dispositifs juridiques et institutionnels nationaux ;

Sur proposition du Comité de la gouvernance publique :

I. CONVIENT qu'aux fins de la présente Recommandation, les définitions ci-après s'appliquent :

- **Fonction publique** : le personnel des entités (par exemple ministères, organismes, départements) qui sont au service de l'exécutif central/fédéral élu et auxquelles des politiques communes de gestion des effectifs peuvent s'appliquer.
- **Agents publics** : tous les agents travaillant dans la fonction publique dans le cadre de divers dispositifs contractuels (par exemple statuts de la fonction publique, conventions collectives, contrats relevant du droit du travail), 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 (par exemple, la plupart des médecins, des enseignants, des policiers, des militaires, du personnel de justice ou des élus).

- **Valeurs** : les citoyens attendent des institutions publiques et des agents publics qu'ils soient au service de leurs intérêts. Aux fins de la présente Recommandation, la notion de « valeurs » fait référence aux valeurs institutionnelles fondamentales qui doivent guider les agents publics dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Si ces valeurs peuvent varier d'un système à l'autre, la redevabilité, l'impartialité, l'état de droit, l'intégrité, la transparence, l'égalité et l'inclusivité sont des valeurs publiques fondamentales communément évoquées.
- **Au mérite** : modalité garantissant un système équitable et ouvert de recrutement, de sélection et de promotion, reposant sur des critères objectifs et sur une procédure formalisée, ainsi qu'un système d'évaluation propice à la redevabilité et à l'éthique publique. Les processus au mérite doivent aussi tenir compte des politiques et pratiques positives permettant d'assurer un degré de diversité approprié.
- **Hauts responsables publics** : agents publics qui prennent des décisions et exercent une influence aux plus hauts échelons de la fonction publique. Les dirigeants politiques et leurs cabinets/conseillers ne relèvent pas du champ de la présente Recommandation.
- **Aptitudes** : les aptitudes sont des caractéristiques observables qui, sous la forme de connaissances appliquées ou de comportements effectifs, contribuent au bon exercice d'un rôle ou d'une fonction spécifique.
- **Gestion des effectifs** : gamme complète des politiques, des systèmes, des processus et des fonctions visant à gérer les effectifs de la fonction publique, y compris les dispositifs formels de gestion des ressources humaines, les politiques officielles en matière d'emploi public et le rôle fonctionnel de ceux qui encadrent et dirigent les agents publics.

II. RECOMMANDE aux Membres et aux non-Membres ayant adhéré à la Recommandation (ci-après, les « Adhérents ») d'**instaurer au sein de la fonction publique une culture et un leadership guidés par des valeurs** et axés sur l'amélioration des retombées de l'action publique pour la société, par les moyens suivants :

1. **Définir les valeurs** de la fonction publique et favoriser une prise de décisions fondée sur ces valeurs, notamment par les moyens suivants :
 - a. préciser et faire connaître les valeurs fondamentales communes qui devraient guider la prise de décisions dans la fonction publique ;
 - b. adopter des comportements démontrant l'attachement à ces valeurs et la redevabilité qui s'y attache ; et
 - c. donner régulièrement à l'ensemble des agents publics l'occasion de débattre en toute franchise des valeurs, de leur application pratique et des systèmes en place pour favoriser une prise de décisions fondée sur les valeurs.
2. **Renforcer les aptitudes des dirigeants** de la fonction publique, notamment par les moyens suivants :
 - a. préciser les attentes qui pèsent sur les hauts responsables publics en tant que dirigeants politiquement impartiaux d'entités publiques, jugés dignes de confiance pour donner corps aux priorités des autorités politiques et pour défendre et incarner les plus hautes qualités d'intégrité, sans avoir à craindre de représailles d'ordre politique ;
 - b. envisager des critères liés au mérite et des procédures transparentes pour désigner les hauts responsables publics, et leur demander de répondre des résultats obtenus ;

- c. assurer aux hauts responsables publics le mandat, les compétences et les conditions nécessaires pour formuler des avis impartiaux fondés sur des données probantes et pour tenir un langage de vérité aux dirigeants politiques ; et
 - d. renforcer les aptitudes de leadership des hauts responsables publics actuels et potentiels.
3. Mettre en place **une fonction publique inclusive et sûre reflétant la diversité de la société** qu'elle représente, notamment par les moyens suivants :
- a. 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 ;
 - b. 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
 - c. 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.
4. Développer une fonction publique **dynamique et innovante** adoptant une **logique de long terme pour la conception et la mise en œuvre de l'action publique et des services publics**, notamment par les moyens suivants :
- a. assurer un juste équilibre entre continuité de l'emploi et mobilité afin de favoriser la mise en œuvre de l'action publique et des services au-delà des cycles politiques ;
 - b. investir dans des compétences et des aptitudes en matière de prospective, d'innovation et d'analyse ; et
 - c. dialoguer avec des groupes extérieurs à la fonction publique afin de définir des normes de qualité et de veiller à ce que les politiques et services publics répondent aux besoins des usagers.

III. RECOMMANDE aux Adhérents **d'investir dans les aptitudes de la fonction publique** afin de mettre en place une fonction publique efficace et jugée digne de confiance, notamment au moyen des actions suivantes :

1. **Recenser en permanence les compétences et les aptitudes nécessaires** pour que la vision politique prenne corps sous forme de services produisant de la valeur pour la société, notamment par les moyens suivants :
- a. assurer la présence d'une gamme appropriée d'aptitudes, de compétences de gestion et de connaissances spécialisées, afin de refléter l'évolution du travail au sein de la fonction publique ;
 - b. périodiquement, passer en revue et actualiser les compétences et aptitudes nécessaires, à la lumière des avis exprimés par les agents publics et les citoyens, afin de suivre l'évolution des technologies et des besoins de la société ; et
 - c. aligner les processus de gestion des effectifs sur les compétences et aptitudes requises.
2. **Attirer et retenir** des employés dotés des compétences et des aptitudes requises sur le marché du travail, notamment par les moyens suivants :
- a. positionner la fonction publique comme un employeur de choix en favorisant une image de marque répondant aux valeurs des candidats, à leur motivation et à leur fierté à l'idée de contribuer au bien commun ;

- b. déterminer les caractéristiques qui permettent d'attirer et de fidéliser les employés compétents, et en tenir compte dans les politiques d'emploi, notamment sur le plan de la rémunération et des incitations non financières ;
 - c. assurer une rémunération suffisante et équitable, en tenant compte du niveau de développement économique ; et
 - d. chercher activement à attirer les groupes et les compétences sous-représentés.
3. Recruter, sélectionner et promouvoir les candidats **au moyen de processus transparents, ouverts et au mérite**, afin de garantir un traitement juste et égal, notamment par les moyens suivants :
- a. diffuser largement les opportunités d'embauche et assurer l'égalité d'accès de tous les candidats dûment qualifiés ;
 - b. mener à bien un processus de sélection des candidats rigoureux et impartial, fondé sur des critères et des méthodes adaptés au poste et débouchant sur des résultats transparents et pouvant faire l'objet d'une contestation ;
 - c. pourvoir les postes vacants dans les meilleurs délais, de façon à rester compétitif et à répondre aux besoins opérationnels de personnel ;
 - d. encourager la diversité – y compris l'égalité des sexes – au sein des effectifs en identifiant et en contrant les biais implicites ou inconscients susceptibles d'influer sur les processus de gestion des effectifs ; en assurant un accès égal aux groupes sous-représentés ; et en accordant de la valeur aux points de vue et à l'expérience acquis à l'extérieur de la fonction publique ou dans le cadre de parcours professionnels non traditionnels ; et
 - e. assurer des mécanismes efficaces de contrôle et de recours pour veiller au bon respect des règles et traiter les réclamations.
4. Développer les compétences et aptitudes nécessaires en **créant une culture et un environnement propices à l'apprentissage** au sein de la fonction publique, notamment par les moyens suivants :
- a. faire du perfectionnement des employés une mission essentielle de chaque responsable hiérarchique et encourager la mise à profit de l'ensemble des compétences des employés ;
 - b. encourager et motiver les employés à s'engager dans une démarche active et permanente de perfectionnement et d'apprentissage, et leur offrir de réelles possibilités de le faire ;
 - c. valoriser les différentes approches et contextes d'apprentissage, en fonction du profil de compétences, de l'ambition et des capacités de l'apprenant ; et
5. Évaluer, récompenser et reconnaître **les performances, le talent et l'esprit d'initiative**, notamment par les moyens suivants :
- a. mettre en cohérence les objectifs de performance de l'individu, de l'équipe et de l'entité et évaluer ces performances en fonction d'indicateurs et de critères ayant fait l'objet d'un accord, et régulièrement examinés et révisés ;
 - b. récompenser les bonnes performances des employés par des moyens appropriés, et réagir aux performances décevantes dans le cadre d'une approche cohérente de la gestion des performances ; et

- c. veiller à ce que les supérieurs hiérarchiques disposent des aptitudes et du soutien nécessaire pour assurer la gestion des performances et pour repérer et développer les potentiels.

IV. RECOMMANDE aux Adhérents de mettre au point des dispositifs d'emploi public **favorisant une fonction publique réactive et adaptable**, apte à faire face aux défis présents et émergents ainsi qu'aux changements de circonstances, au moyen des actions suivantes :

1. Préciser les **responsabilités institutionnelles en matière de gestion des effectifs**, de façon à renforcer l'efficacité du dispositif d'emploi public, en particulier par les moyens suivants :
 - a. définir des compétences institutionnelles pour fixer et superviser des exigences minimales communes pour une gestion des effectifs fondée sur le mérite;
 - b. déléguer une marge de manœuvre appropriée à chaque organisme et à chaque ministère, dirigeant et/ou supérieur hiérarchique, afin qu'ils puissent adapter leur gestion des effectifs à leurs objectifs stratégiques ;
 - c. mettre en place des mécanismes appropriés de communication et de partage de l'information entre les acteurs institutionnels du dispositif d'emploi public ; et
 - d. veiller à ce que chaque acteur institutionnel du dispositif d'emploi public soit doté du mandat et des ressources nécessaires pour fonctionner efficacement.
2. Élaborer une **démarche à long terme, stratégique et systématique en matière de gestion des effectifs**, fondée sur des données probantes et sur une planification inclusive. Cette démarche devra :
 - a. être étayée par une évaluation fondée sur des données probantes des compétences nécessaires et des compétences disponibles permettant de répondre aux besoins présents et futurs liés au cœur d'activité, étant précisé qu'il faudra mettre les données relatives aux ressources humaines et à la main-d'œuvre au service d'une analyse stratégique et prédictive tout en prenant toutes les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des données ;
 - b. fixer les orientations et les priorités stratégiques en tenant compte des contributions des parties prenantes concernées, et notamment des agents publics et/ou de leurs représentants et des encadrants qui seront chargés d'assurer la mise en œuvre ;
 - c. tenir compte de tous les aspects pertinents de la gestion des effectifs et assurer la cohérence avec les processus de planification stratégique des autorités politiques, y compris en termes de budget et de gestion des performances ; et
 - d. être étayée par des indicateurs adaptés pour suivre les progrès accomplis, évaluer les incidences des politiques et processus de gestion des ressources humaines et éclairer la prise de décisions.
3. Mettre en place les conditions nécessaires à la **mobilité** interne et externe des agents et à la **capacité d'adaptation** des effectifs, de façon à faire coïncider les compétences et la demande, en particulier par les moyens suivants :
 - a. instaurer des cadres et/ou un vocabulaire communs en vue de recenser les compétences transversales requises (par exemple au moyen de cadres de compétences communs et/ou de profils d'emplois normalisés) ;
 - b. permettre et encourager des missions à court et moyen terme au sein du secteur public comme à l'extérieur, tout en veillant à éviter les conflits d'intérêts, afin de favoriser

- l'apprentissage et l'échange d'information ou de répondre occasionnellement à des besoins de personnel à court terme ;
- c. considérer la mobilité comme un atout en vue de promotions fondées sur le mérite et transparentes ; et
 - d. mettre en place des formules de travail adaptables et à distance, lorsque c'est possible et que cela correspond aux besoins de l'organisation, afin de renforcer la productivité.
4. Définir et proposer des **conditions d'emploi** (par exemple, en termes de rémunération, de durée d'engagement, de sécurité de l'emploi et de droits et obligations) transparentes et correspondant aux fonctions du poste, en tenant compte des marchés du travail externe et interne, notamment par les moyens suivants :
- a. définir clairement les catégories d'emploi relevant des statuts de la fonction publique, lorsque de tels statuts existent, ou du droit général du travail, en fonction de critères transparents et objectifs ;
 - b. définir clairement et appliquer de façon cohérente les conditions d'emploi pour les fonctions et postes, en fonction de facteurs tels que la nature du travail, le marché du travail et les besoins liés au renforcement des aptitudes de la fonction publique ; et
 - c. dialoguer avec les représentants des agents publics dans le cadre de procédures de consultation légitimes, négocier dans le cadre de processus ouverts et équitables tels que la négociation collective et fixer des procédures pour le suivi de la mise en œuvre des accords ainsi conclus.
5. Veiller à ce que les **agents aient la possibilité de contribuer** à l'amélioration de la prestation offerte par les services publics et soient associés en qualité de partenaires aux problématiques liées à la gestion de la fonction publique, notamment par les moyens suivants :
- a. permettre la représentation des agents et nouer avec eux un dialogue social constructif ;
 - b. consulter régulièrement les employés sur des questions telles que leur bien-être et leur implication, afin de mettre en évidence les atouts, défis et tendances en présence dans le but d'éclairer les dirigeants et d'améliorer la prise de décisions en matière de gestion ;
 - c. assurer une communication constante entre le personnel de terrain et les hauts responsables publics et, sur le plan horizontal, par le biais de réseaux et de communautés de pratique ; et
 - d. créer des processus permettant aux employés d'exprimer leurs doléances et de signaler l'existence d'atteintes aux exigences d'intégrité, sans crainte de représailles ou de harcèlement, et mettre en place des procédures de suivi adaptées.
- V. INVITE** le Secrétaire général à diffuser la présente Recommandation.
- VI. INVITE** les Adhérents à diffuser la présente Recommandation à tous les niveaux d'administration.
- VII. INVITE** les non-Adhérents à tenir dûment compte de la présente Recommandation et à y adhérer.
- VIII. CHARGE** le Comité de la gouvernance publique, par l'intermédiaire de son Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics :

- a d'élaborer une boîte à outils visant à aider les Adhérents à mettre en œuvre la présente Recommandation ;
- b de suivre la mise en œuvre de la présente Recommandation ; et
- c de faire rapport au Conseil quant à la mise en œuvre de la présente Recommandation cinq ans au plus tard après son adoption, puis tous les dix ans.

À propos de l'OCDE

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays Membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Colombie, la Corée, le Costa Rica, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle Zélande, les Pays Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Türkiye. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Instruments juridiques de l'OCDE

Environ 460 instruments juridiques de substance ont été développés dans le cadre de l'OCDE depuis sa création en 1961. Ces instruments comprennent les Actes de l'OCDE (les Décisions et Recommandations adoptées par le Conseil de l'OCDE conformément à la Convention relative à l'OCDE) et d'autres instruments juridiques développés dans le cadre de l'OCDE (notamment les Déclarations et les accords internationaux).

L'ensemble des instruments juridiques de substance de l'OCDE, qu'ils soient en vigueur ou abrogés, est répertorié dans le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE. Ils sont présentés selon cinq catégories :

- Les **Décisions** sont adoptées par le Conseil et sont juridiquement contraignantes pour tous les Membres, à l'exception de ceux qui se sont abstenus au moment de leur adoption. Elles définissent des droits et des obligations spécifiques et peuvent prévoir des mécanismes de suivi de la mise en œuvre.
- Les **Recommandations** sont adoptées par le Conseil et n'ont pas une portée juridique obligatoire. Elles représentent un engagement politique vis-à-vis des principes qu'elles contiennent, il est attendu que les Adhérents feront tout leur possible pour les mettre en œuvre.
- Les **Documents finaux de substance** sont adoptés individuellement par les Adhérents indiqués plutôt que par un organe de l'OCDE et sont le résultat d'une réunion ministérielle, à haut niveau ou autre, tenue dans le cadre de l'Organisation. Ils énoncent habituellement des principes généraux ou des objectifs à long terme et ont un caractère solennel.
- Les **accords internationaux** sont négociés et conclus dans le cadre de l'Organisation. Ils sont juridiquement contraignants pour les parties.
- **Arrangement, accord/arrangement et autres** : plusieurs autres types d'instruments juridiques de substance ont été développés dans le cadre de l'OCDE au fil du temps, comme l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, l'Arrangement international sur les Principes à suivre dans les transports maritimes et les Recommandations du Comité d'aide au développement (CAD).