

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION  
DE L'ADMINISTRATION



CDL-UD(2016)029  
Or. fr

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT**  
**(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA  
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration**

**UniDem**

**“REFORME DU STATUT GENERAL DE LA FONCTION  
PUBLIQUE”**

**Centre d'Accueil et de Conférences  
Avenue Assanaoubar, Hay Riad, Rabat, Maroc**

**31 octobre - 3 novembre 2016**

**AFFERMIR LES VALEURS DU SERVICE PUBLIC**

par

**Mme Florina Elena DRAGOS (Chef d'unité, Agence nationale des fonctionnaires  
publics, Roumanie)**



# L' amélioration du dialogue social pour les fonctionnaires publics

Rabat, 2016



L' amélioration du dialogue social pour les fonctionnaires publics

## quelques notions - dialogue social (Ds)

- **dialogue social (L. 62/2011)** - le processus volontaire par lequel les partenaires sociaux s'informent, se consultent et négocient afin d'établir des accords sur des questions d'intérêt commun
- **partenaires sociaux** - syndicats et organisations syndicales, les employeurs ou les organisations d'employeurs et de représentants de l'administration publique, qui interagissent dans le processus de dialogue social
- **dialogue social pour les fonctionnaires publics:**
  - Loi 188/1999 sur le statut des fonctionnaires publics
  - GD. 833/2007 sur les règles d'organisation et de fonctionnement des comités représentatifs et des conventions collectives

## quelques notions - dialogue social (Ds)

### formes:

▪ **dialogue social bipartite** - dialogue mené seulement entre **les syndicats** ou les syndicats et **les organisations d'employeurs**; la forme prédominante du dialogue social bipartite en Roumanie est **la négociation des conventions collectives**.

▪ **dialogue social tripartite** - dialogue tenu entre **les syndicats, les employeurs** ou les organisations d'employeurs et **les autorités de l'administration publique**, centrales ou locales, le cas échéant; se déroule sur trois niveaux: **national, sectoriel, territorial**

▪ **dialogue civique** - le dialogue entre **les représentants de la société civile** et, aussi la forme d'un dialogue direct entre **le gouvernement** ou l'administration **avec les ONG** à travers une plateforme d'ONG ou d'autres types de réseaux de consultation



# quelques notions - comités représentatifs

- **rôle:** assurer le dialogue social pour les fonctionnaires publics au sein des autorités et des institutions publiques
- **Composition:** 2-6 membres et 2 membres suppléants ainsi nommé:
- 1/2 nommés par le chef de l'entité publique
- 1/2 désignés par le syndicat des fonctionnaires au sein de l'autorité ou de l'institution publique, ou par le vote du majorité des fonctionnaires publics si le syndicat ne soit pas représentatif ou il n'existe pas
- **tâches principales:**
  - développe le projet de convention collective
  - vise à atteindre les conventions collectives signés entre l'entité publique et les syndicats ou avec des représentants des fonctionnaires publics
  - prépare des rapports trimestriels sur la conformité des accords conclus en vertu de la loi, qui sont communiqués au leadership de l'entité publique, et dans le même temps au leadership des syndicats des fonctionnaires publics ou des représentants des fonctionnaires publics

# quelques notions– conventions collectives

- **convention collective** - accord conclu par écrit entre l'autorité ou l'institution publique, représentée par son chef, et les fonctionnaires publics de l'autorité ou de l'institution publique respective, par leurs syndicats représentatifs ou par des représentants élus
- les mesures annuelles établies par des conventions collectives envisagent:
  - la création et l'utilisation des fonds pour **améliorer les conditions de travail**
  - la santé et la sécurité
  - le programme quotidien
  - le développement professionnel
  - d'autres mesures relatives **à la protection de ceux qui sont élus dans les organes de direction des syndicats** ou désignés comme des représentants des fonctionnaires



## Le projet - Partenariat

- *Agence Nationale des Fonctionnaires (ANFP) - promoteur*
- *Association des Autorités Locales et Régionales de Norvège (KS)*
- *Association des Municipalités de Roumanie (AMR)*
- *Association d'Aide et de Programmes pour le Développement Durable - Agenda 21*
- *Fédération des Syndicats de l'Administration Publique et du Travail Social - Publisind*



## *Promoteur: ANFP*

- créé par la loi no. 188/1999 en ce qui concerne le statut des fonctionnaires publics, afin d'assurer la gestion des fonctions publiques et des fonctionnaires publics
- **subordination:** Ministère du Développement Régional et de l'Administration Publique
- **mission:** développer un corps de fonctionnaires publics professionnels, bien formés, neutre politiquement et capable d'assimiler des normes de performance appropriées au niveau de l'UE afin d'améliorer l'administration publique et améliorer les relations entre l'administration et ses principaux bénéficiaires, les citoyens.



## Promoteur: ANFP

- **ANFP principales responsabilités:**
  - l'élaboration du **cadre juridique** des fonctions publiques et des **fonctionnaires publics**
  - **surveiller et faire respecter la réglementation** dans le domaine
  - la gestion des programmes **relatifs à la fonction publique et aux fonctionnaires publics**
  - l'administration de base de données, y compris **des registres nationaux des fonctions publiques et des fonctionnaires publics**
- **Tâches liées au Comité Représentatif (CR):**
  - **coordonne méthodologiquement, suit, vérifie et contrôle** l'application et la conformité des lois relatif au CR par les autorités et les institutions publiques

## Partenaire 1: KS

- créé en 1837 par la loi du gouvernement local, association **représentant le gouvernement local à l'échelle nationale**:
  - 428 municipalités
  - 19 comtés
  - 500 entreprises publiques
- Situé à Oslo, 8 bureaux régionaux, bureau de représentation à Bruxelles, 250 employés
- **défi majeur: la prestation de services de qualité aux citoyens**, impliquant:
  - l'accès à la main-d'œuvre qualifiée et une gestion compétente des ressources humaines
  - l'innovation, la créativité et des nouvelles solutions
- **rôles:**
  - **représentation par rapport à l'administration central**
  - **l'organisation de la négociation collective au niveau central**
  - **conseiller**

## Partenaire 2: AMR

- fondée en 1990, l'organisation non gouvernementale et apolitique, créée pour **promouvoir et protéger les intérêts communs des collectivités locales**
- **représentativité: 109 municipalités, y compris les 6 districts de Bucarest**
- **activités principales:**
  - faciliter **la communication et les échanges** entre les membres AMR
  - fournir un soutien à saisir les opportunités **de formation** des fonctionnaires publics dans les municipalités
  - la couverture **médiatique** des événements organisés par AMR
  - **la mise en œuvre des programmes** et projets pour les membres

## finances, la valeur, la durée, la durée, target group

- financé par une subvention du Gouvernement de la Norvège à travers les subventions norvégiennes 2009-2014, dans le cadre du Programme Travail Décent et Dialogue Tripartite
- **valeur du projet – 351. 778 €, dont**
  - **301 948 € subvention et 49 830 € cofinancement**
- **période de mise en œuvre**
  - Janvier 2013 - Décembre 2014
- **Target group:** les membres des Comités Représentatifs (CR) et des fonctionnaires publics **des 15 institutions et autorités publiques, pilotes, les partenaires du projet**



# Qu'avons-nous fait? - activités

- 2 études
- 1 Visite d'étude en Norvège
- 6 échange des meilleures pratiques
- 1 programme pour les formateurs
- 4 sessions de formation dans le domaine de dialogue sociale pour les membres du Comité Représentatif (CR) des institutions / autorités publiques partenaires
- 1 campagne pour la sensibilisation sur l'importance du dialogue social et des comités représentatifs - neuf tables rondes tenues à Brasov, Galati, Iasi



L'amélioration du dialogue social pour les fonctionnaires publics

## L'étude: Le Comité Représentatif et le syndicat. Les mécanismes de dialogue social pour le travail décent dans l'administration publique

- La recherche sur **le travail des Comités Représentatifs, des syndicats et des conditions de travail** des institutions et autorités publiques, pilotes
- pris en charge par un groupe de **30 volontaires** sélectionnés en partenariat avec l'Association d'Aide et de Programmes pour le Développement Durable - Agenda 21 (APDD - Agenda 21)
- Les volontaires ont participé à une session de formation, où ils ont appris comment s'utilisent les outils spécifiques à la recherche

## Résultats de l'étude : CR

- **seulement une minorité de fonctionnaires publics sont au courant avec l'activité/ le travail du Comité Représentatif (environ un tiers)**
- **nombre moyen de réunions du CR de l'année dernière - environ 2**
- les employés sont **relativement en grande proportion** (27,3% contre 22,4%) **insatisfaits** de la façon dont on sont communiqués les activités du CR
- les réunions du Comité Représentatif **ne se tiennent pas régulièrement et ne sont pas suffisamment médiatisées**
- il y a une corrélation positive, pas très forte, mais significative entre **la satisfaction et la connaissance**; elle montre que, en fait, **la surestimation du degré de satisfaction a d'autres causes que la connaissance effective de l'activité du Comité**

## Résultats de l'étude - les syndicats et le travail décent

- **Le syndicat:**
  - la satisfaction augmente avec la conscience de l'activité syndicale
  - l'amélioration de l'activité syndicale - **37,6%** pensent qu'il devrait être **modifié le statut des fonctionnaires publics, 32,2%** la loi du **dialogue social, 19,7%** étaient liés à la **décision régissant le travail des CR**
- **Le travail décent:**
  - **insatisfaction** liée aux questions de **développement professionnel et les salaires**
  - **le personnel contractuel est plus critique** que les fonctionnaires publics en ce qui concerne **les conditions de travail**
  - **Le syndicat facilite** d'une manière ou d'une autre l'utilisation des possibilités **de formation** (par rapport à des entités publiques où il n'y a pas de syndicat / les employés ne sont pas membres de syndicat)
  - les employés ayant **des postes de direction** sont **plus satisfaits des conditions de travail** que ceux ayant une fonction exécutive



## certaines recommandations CR

- **une communication plus visible et plus transparente de leur travail**
- l'augmentation de la **fréquence des réunions** du comité - **trimestrielle ou mensuelle**
- augmenter le **nombre de membres (8)** et l'existence de plusieurs membres ayant un poste d'exécution
- **le membres** du Comité **soient choisis** sur la base de critères prédéterminés, **et non nommés**
- la modification de la législation
- **le renforcement du rôle du CR en exigeant des avis donnés par lui sur diverses questions liées au développement professionnel et les conventions collectives**
- **élargir les attributions du comité vers: la négociation de convention collective et les salaires, l'approbation des budgets pour le perfectionnement professionnel des employés, la gestion des relations entre la direction et les fonctionnaires publics, la mise en œuvre adéquate du concept de travail décent**



## certaines recommandations - syndicats et le travail décent

- **Les syndicats:**
  - **Transparence et neutralité** dans la conduite des activités (y compris l'élimination des contraintes / pressions politiques sur certains membres du syndicat)
  - **améliorer le dialogue entre l'employeur et le syndicat: les modifications législatives** pour augmenter l'importance des syndicats, **la participation au dialogue** aux personnes ayant le pouvoir de décision de l'employeur, **l'augmentation de la fréquence des réunions et une communication plus efficace**, établir **des critères objectifs** pour résoudre des situations de conflit et **des situations d'incompatibilité** pour la position du leader syndical, la **dépolitisation et la protection sociale** des leaders syndicaux
- **Le travail décent:**
  - créer ou offrir **les mêmes conditions** d'emploi pour des agents contractuels comme pour des fonctionnaires publics
  - faciliter **l'égalité d'accès à des programmes de perfectionnement** professionnel financés par l'employeur
  - **juste rémunération** liée à la charge de travail

# visite d'étude en Norvège

- visite d'étude à Oslo, en Norvège, pour 30 fonctionnaires publics
- **les objectifs de la visite:**
  - sachant comment se déroule le dialogue social - les partenaires sociaux, le rôle du dialogue social, en Norvège - **un modèle essentiellement fonctionnel du dialogue social tripartite**
  - sachant les moyens **d'assurer un travail décent** pour les fonctionnaires publics dans l'administration de la Norvège
  - **faciliter l'échange des meilleures pratiques, des connaissances et d'expérience** dans le domaine du dialogue social entre norvégiens et roumains
  - **préparation d'un étude comparative**

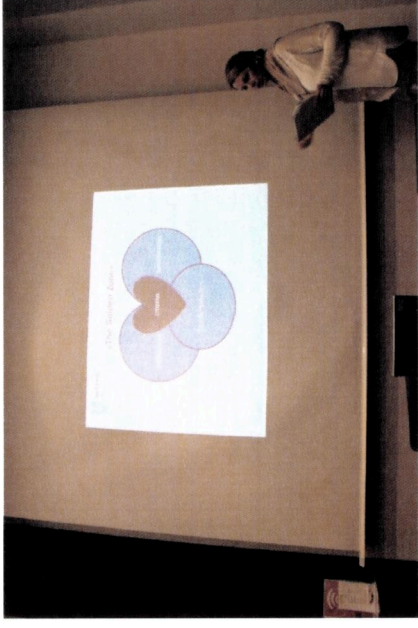
## modèle nordique de dialogue social

- spécifique aux pays nordiques
- principalement tripartite: stimule les discussions, la collaboration, conduisant à la réduction des conflits

## caractéristiques du modèle:

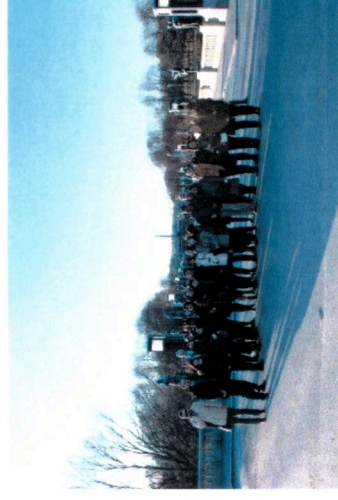
- ✓ *mettre les gens au centre, ils sont considérés comme la ressource la plus importante de la communauté*
- ✓ *signifie la participation, la réactivité, la responsabilité, la collaboration et la responsabilisation*
- ✓ *il est guidé par des intérêts communs des partenaires dans le dialogue et la compréhension mutuelle*
- ✓ *il n'y a pas de vainqueur ou vaincu - pas de gagnants, pas de perdants!*
- ✓ *dans le dialogue, toutes les parties sont égales*

!

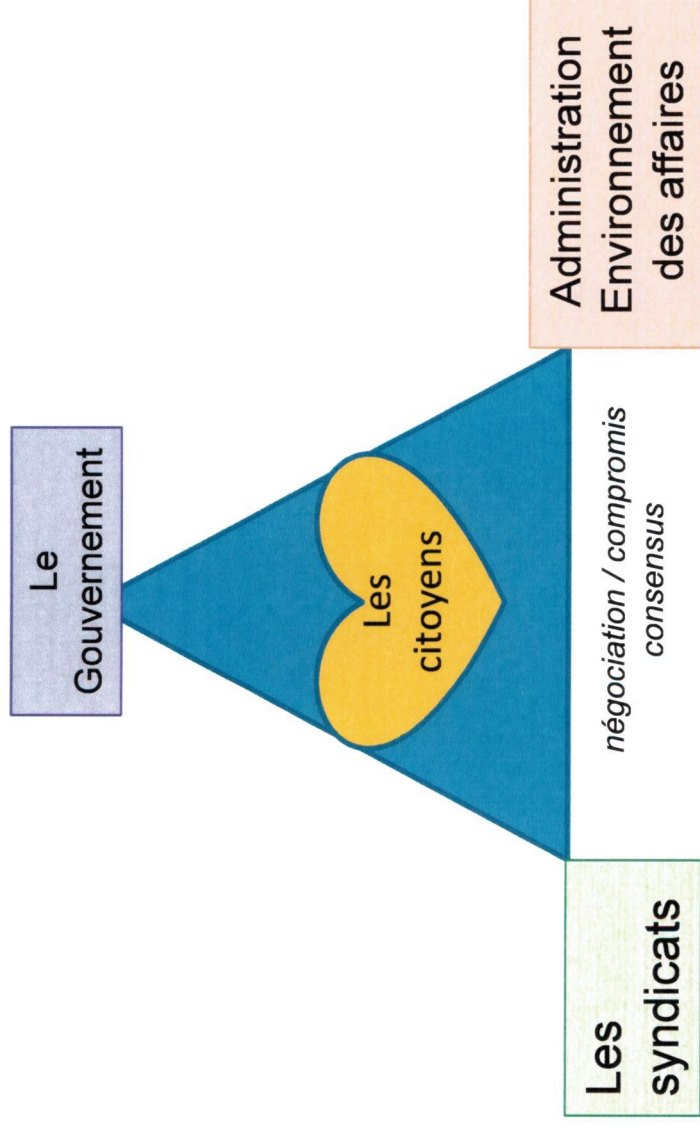


## Ce que nous avons constaté?

- ✓ Il y a un gouvernement actif, en collaboration avec les syndicats
- ✓ les syndicats sont très forts et bien organisés
- ✓ de haut niveau de confiance et de collaboration entre les partenaires sociaux
- ✓ taux d'emploi élevé
- ✓ taux de péage supérieur
- ✓ de petites différences dans les salaires
- ✓ les salaires sont négociés chaque année en fonction de la croissance économique, le profit
- ✓ le gouvernement a un rôle de modérateur, définissant le cadre des négociations
- ✓ égalité entre les sexes



## Comment s'applique le modèle nordique de dialogue social...



La collaboration tripartite améliore la qualité des services et elle est indiquée pour trouver des solutions à des problèmes complexes, offrant une meilleure stabilité et de prévisibilité.

## étude comparative

- l'élaboration d'une étude comparative sur la modalité dans laquelle se déroule **le dialogue social dans les administrations publiques en Roumanie et en Norvège**
- **objectifs**
  - mettre en évidence les **différences / similitudes** entre les mécanismes du dialogue social dans les deux pays
  - identifier **les problèmes** dans la conduite du dialogue social en Roumanie
  - formuler des propositions pour améliorer le dialogue social pour les fonctionnaires publics roumains

## réflexions sur les résultats du projet

### Comité représentatif:

- **budget insuffisant** - impact sur l'activité du CR qui risque d'être seulement **formelle** à l'absence de ressources matérielles nécessaires pour mettre en œuvre les propositions
- **l'absence du pouvoir décisionnel** du CR
- **réglementation** – il doit être **modifié la législation concernant CR**
- adopter des pratiques institutionnelles et sociales qui servent de support pour **renforcer la légitimité du CR**
- **le manque de transparence** du CR au niveau de l'institution et la communication insuffisante;
- **le renforcement** de la collaboration entre ANFP et les représentants des CR



# réflexions sur les résultats du projet

## TRAVAIL DÉCENT

- **préoccupations et / ou de ressources** insuffisantes pour soutenir le travail décent dans l'administration publique roumaine
- la nécessité **de la flexibilité du travail**
- **la manque de la motivation professionnelle** liée à :
  - la perception négative du fonctionnaire
  - l'égalité des chances et de traitement
  - les différences salariales
  - le développement de la carrière

# réflexions sur les résultats du projet

## SYNDICATS

- perçus comme ayant **un rôle plutôt formel**
- renforcer **le dialogue entre les leaders et les membres** du syndicat et une plus grande **prise en charge du rôle de leader**
- accroître **la visibilité des syndicats**
- améliorer **l'activité syndicale**
- l'unification des syndicats de fonctionnaires dans **une union unique**

# réflexions sur les résultats du projet

## Dialogue BIPARTITE / TRIPARTITE

- l'absence d'un **dialogue réel**
- **faible confiance / optimisme** des employés du secteur public
- **la perception négative du fonctionnaire**
- la nécessité **d'une coopération entre les décideurs politiques**
- **renforcement des capacités et des pratiques institutionnelles** comme condition préalable à un véritable dialogue social
- **encourager la coopération** et **la proactivité** dans les institutions

# réflexions sur les résultats du projet

- **organiser des cours sur le dialogue social au niveau national** menés par ANFP
- une plus grande **ouverture et de collaboration** entre les acteurs sociaux, y compris par le développement de projets communs et d'actions dans le domaine du dialogue social
- la collaboration entre les comités représentatifs dans le secteur public, la création **d'une plate-forme** pour la mise en réseau entre les membres et pour faire **d'échange des expériences et des connaissances**
- mener une **campagne de sensibilisation** sur le dialogue social et les commissions paritaires comme un mécanisme de dialogue social bipartite **au niveau national**
- encourager des initiatives sur la production, l'utilisation et la transparence des données (**open data / open source**)



## conclusions

- **en Roumanie**, il y a **un excès de réglementation**, sans que le dialogue social soit pleinement fonctionnel, tandis **qu'en Norvège**, le dialogue social **produit des résultats**, **sans les règlements stricts**; ceci est principalement dû à l'existence **d'une culture du dialogue**
- il est évident que **la construction d'un certain type de dialogue social** dépend **de la culture** (valeurs et normes sociales) existant à une société, en liaison avec la façon dont **les partenaires sociaux sont organisés**
- dans le secteur public, **en Norvège**, **les fonctionnaires publics sont représentés par la confédération nationale des syndicats**, tandis **qu'en Roumanie**, il y a **deux fédérations syndicales de fonctionnaires en compétition**

## conclusions

- **Le dialogue social est institutionnalisé dans l'administration publique en Roumanie** (les Comites Représentatifs sont créés)
- ce cadre permet le développement du dialogue social dans le secteur public en Roumanie, mais dans le contexte **d'une absence de la culture du dialogue**; pour un dialogue plus efficace est nécessaire **d'étendre les pouvoirs de ces comités**
- il y a aussi la nécessité pour la Roumanie, **d'un contrôle civique du dialogue social dans le secteur de l'administration** publique, les comités représentatifs peuvent inclure des membres **des ONGs**
- il devraient être étendus **le contrôle des syndicats** dans les concours **pour la fonction publique**, comme cela se passe en Norvège



# Je vous remercie!

**Florina Dragos**

[florina.dragos@anfp.gov.ro](mailto:florina.dragos@anfp.gov.ro)

**ANFP – L' Agence Nationale des Fonctionnaires Publics**

[www.anfp.gov.ro](http://www.anfp.gov.ro)



A.N.F.P.Romania



L' amélioration du dialogue social pour les fonctionnaires publics