



PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT



CDL-UD(2017)017
Or. fr

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

en coopération avec

LA PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT DE LA TUNISIE

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

**“PERFORMANCE, MERITE ET EGALITE
DANS LE SERVICE PUBLIC”**

**Hôtel Dar el Marsa
La Marsa, Tunisie**

27 - 30 mars 2017

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE ET REGLES D'ETHIQUE DANS LA
FONCTION PUBLIQUE**

par

M. Mehrez HAFSI

**(Administrateur en Chef, Département de la Gouvernance,
Présidence du Gouvernement, Tunisie)**



L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DES RÈGLES ÉTHIQUES LA GOUVERNANCE COMPORTEMENTALE

27 mars 2017

Mehrez HAFSI

Présidence du Gouvernement

mehrez.hafsi@pm.gov.tn

Plan

- I. Qui – Quoi et Comment
- II. Valeurs+principes+réglementation
+comportements=performance+règles éthiques
- III. Théories de l'éthique
- IV. Composantes principales
- V. Conditions fondamentales pour l'évaluation des
règles éthiques
- VI. Contraintes principales
- VII. Positionnement possible de l'opération de
l'évaluation
- VIII. Enjeux fondamentaux de l'évaluation

Principes de BG

Quoi?

Comportement

Constitution
Accès

Redevabilité	Neutralité
Intégrité	Transparence
Égalité	Responsabilité
Performance	Valeurs et comportements
Coordination	Consultation
Solidarité	Dialogue
Inclusivité et résilience	

Droits-libertés et obligations

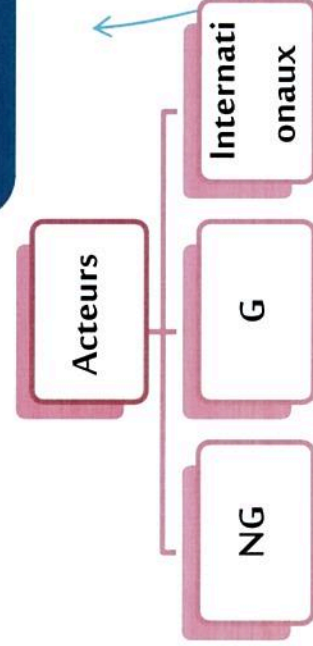
Comment?

Codification

Réglementation

Normalisation

Politiques publiques
Stratégies
Plans d'action



Partenariat

Évaluation

Conventions

Dispositifs

Les évaluateurs Qui?

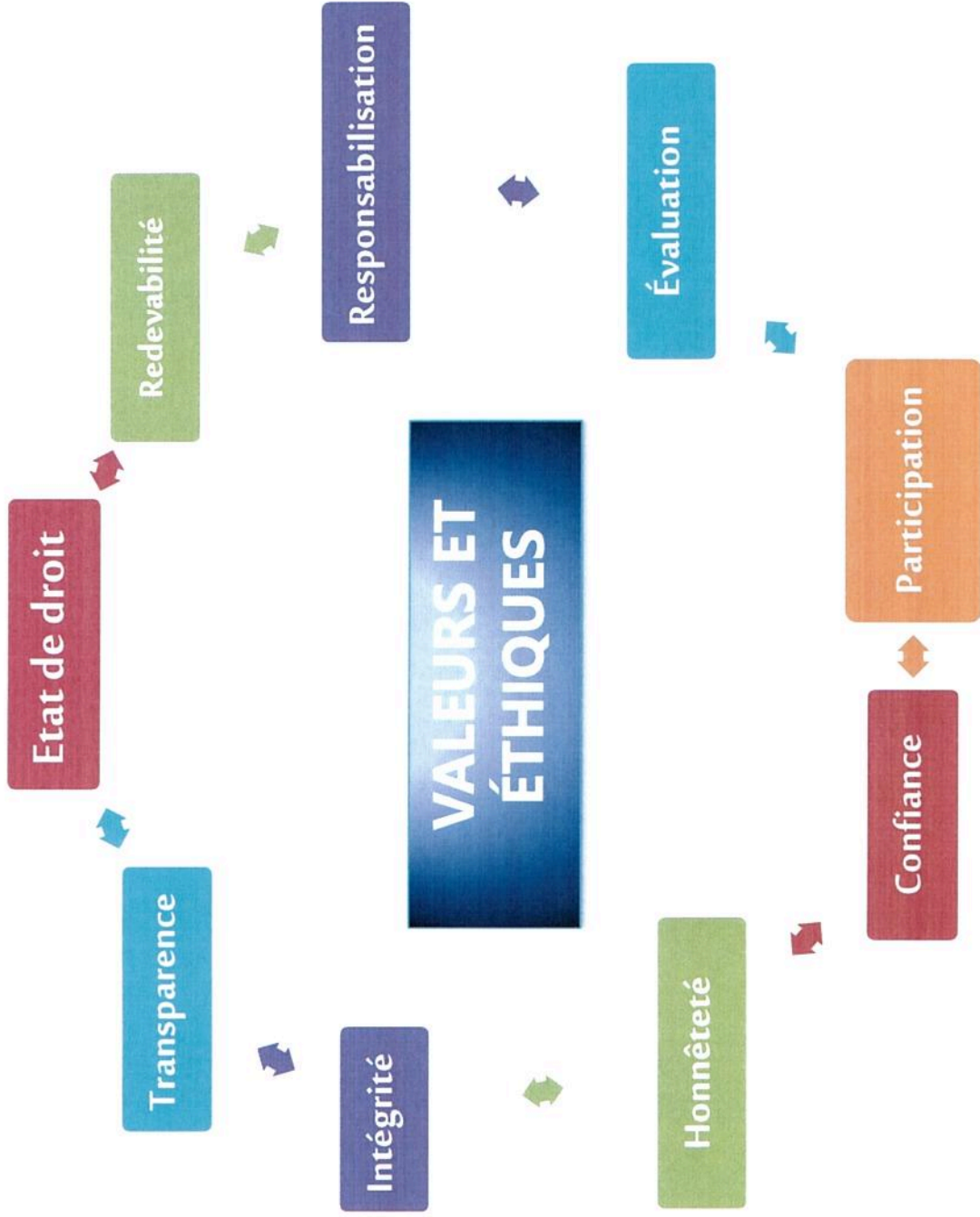
Statuts
Textes d'application

Plans

Principales Théories philosophiques de l'éthique

- I. Déontologique
- II. Téléologique
- III. Théorie de la vertu
- IV. Théorie contractualisme
- V. Théorie de l'interdépendance performance-éthique

PRINCIPES FONDAMENTAUX DE BG



Composantes principales de l'évaluation des règles éthiques

1) Dispositifs :

- ✓ Ressources F
- ✓ Ressources H
- ✓ Indicateurs et critères
- ✓ Tableaux de bord:
 - Objectifs
 - Résultats prévus
 - Moyens disponibles
 - Acteurs intervenants
 - Responsabilités

4) Systèmes d'évaluation de performance

3) Référentiels

Mandats et périmètres

Entretiens

Conventions d'objectifs

Contrats de performance

2) Systèmes :

- ✓ Systèmes d'information
- ✓ Systèmes de répartition des attributions
- ✓ Système de prise de décision
 - Préparation
 - Exécution
 - Suivi
- ✓ Système de gestion, de contrôle et d'audit
- ✓ Com
- ✓ Système d'apprentissage et de formation

✓ Nationaux, régionaux, internationaux/étatique ou non-étatiques

✓ Juridiques

✓ Techniques (codes, chartes...)

✓ Procéduraux

Conditions fondamentales pour une bonne conduite de l'évaluation des comportements

1) Reconnaissable	✓ Nature juridique ✓ Valeur juridique ✓ Appropriable
2) Mesurable	✓ Indicateurs ✓ Critères ✓ Référentiels techniques
3) Obligatoire et ou contraignante	✓ Sanction positive ou négative
4) Managériale	✓ Selon des règles, des méthodes et des systèmes
5) Exécutoire	✓ Applicabilité

Positionnement de l'évaluation des comportements

Comportement individuel

Comportement collectif

Comportement de service

Environnement interne (1)
:Environnement externe (2)
Partenaires ✓
Clients ✓
Citoyens ✓
Société civile ✓
Organismes publics ✓

Dispositifs	Institutions	Dimensions
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion 2. Contrôle 3. Sanction 4. Sensibilisation 5. Formation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Managériale 2. Préventive ❖ Contrôle ❖ Culture 2. Sanction +judicaire 3. Hybride 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Managériale 2. Répressive 3. Préventive 4. Dissuasive 5. Persuasive

Faiblesses et insuffisances

- 1) Contraintes de contexte**
 - ✓ Confiance
 - ✓ Méfiance
 - ✓ inquiétude
 - ✓ Satisfaction
 - 2. Contraintes de performance**
 - ✓ Lourdeur
 - ✓ Bureaucratie
 - ✓ Rigidité
 - ✓ Prise de décision
 - ✓ Centralisation
 - 3) Contraintes comportementales:**
 - ✓ Corruption
 - ✓ Mauvaise gouvernance
- 4) Contraintes de système
5) contraintes de communication

Le coût

- Le coût de la non-performance
- Le coût de la faible performance
- Le coût de la mauvaise performance

Quelques éléments de réflexions

- ❖ Comportement des institutions,
- ❖ Comportement collectif
- ❖ Comportement individuel
- ❖ Dirigeants politiques, exemplarité?
- ❖ Prestation/ manière ?
- ❖ Front office/ back office ?
- ❖ Quel secteur prioritaire ?
- ❖ Risques/ mauvaise gouvernance/ incompétences...Diagnostic, Enquêtes ?

UN ARSENAL JURIDIQUE IMPORTANT

- Constitution
- Statut général de la fonction publique
- Code pénal
- décret 4030 du 03 octobre 2014 (promulgation du code
- **Circulaire 34 du 24 décembre 2014**
- Loi organique 53 du 24 décembre 2013 relative à la justice transitionnelle
- Décret-loi 120 du 14-11-2011 portant sur le cadre général de la LCC
- cadre d'évaluation de la performance (circulaire 42-juin 2012)
- **LOI ORGANIQUE accès à l'information 2016**
- **LOI ORGANIQUE LANCEURS D'ALERTE 2017**
- Gouvernance des marchés publics « nouvelle réglementation » (décret 1039 du 13 mars 2014)
- Processus participatif dans la simplification des procédures (décret 3484 du 18-9-2014)
- médiateur fiscal (décret 2385 du 17-09-2014)
- Commission de suivi et de pilotage de la programmation dans la fonction publique (décret 3273 du 02-09-2014)
- Évaluation des prestations administratives : participation des bénéficiaires (circulaire 12 du 21 mai 2011)
- Qualité de la réglementation (circulaire du 27 mai 2011)

UNE CONSTITUTION PORTEUSE DE GARANTIES POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE

un **ensemble de valeurs**, des **lignes directrices** et des **principes**, destinés à promouvoir la **prise de conscience** et l'orientation, visant à garantir le respect de la loi et assurer l'engagement de l'agent public par rapport aux valeurs de **l'intégrité**, de **transparence**, de **redevabilité** et **d'impartialité**.

FACTEURS/CONDITIONS DE SUCCES

1. Renforcement des processus
 - ✓ Plus de décentralisation : processus décisionnel
 - ✓ Une description transparente des missions
 - ✓ Répartition équilibrée des missions
 - ✓ Plus de mobilité/rotation dans les postes
 - ✓ Séparation des processus/ plus de transparence
 - ✓ Gestion axée sur les résultats

- ✓ La valorisation et l'évaluation des résultats de la formation dans les domaines relatifs à la gouvernance et à la prévention et à la lutte contre la corruption
- ✓ Suivi/ et évaluation des résultats d'analyse :
 - des risques éventuels
 - des zones vulnérables

2. renforcement des moyens de contrôle ; d'évaluation et de suivi:
 - ✓ audit interne ;
 - ✓ contrôle de gestion
 - ✓ carte de risque globale et sectorielle
 - ✓ un système de mesure de la corruption au travers d'indicateurs
 - ✓ double contrôle/co-contrôle
3. renforcement des techniques de communication
 - ✓ plan et stratégie de communication interactive entre tous les acteurs
(gouvernement, société civile, partis politique,...)

- ✓ code de conduite/ déontologique /éthique
- ✓ mieux coordonner / conciliation et consensus
- ✓ mettre en place, dans le cadre de la stratégie, des réformes réalistes, mesurables, et coordonnées
- ✓ mettre en place des processus simplifiés de veille et d’alerte pour le suivi par la mesure des écarts
entre la conception et la réalisation
- ✓ instaurer une culture d’auto-évaluation pour renforcer la gouvernance

MERCI DE VOTRE ATTENTION