



PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT



CDL-UD(2017)018
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. Mohamed Sami BEN ROMDHANE

**(Directeur Général, Direction Générale de la Fonction Publique et de
l'Administration, Présidence du Gouvernement, Tunisie)**

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

République Tunisienne
Présidence du Gouvernement



5ème Séminaire Régional pour les Hauts Cadres de l'Administration
UniDem Med

PERFORMANCE, MERITE ET EGALITE DANS LE SERVICE PUBLIC »

Thème:

***Evaluation de la performance et des règles
éthiques dans la Fonction Publique***

Mohamed Sami Ben Romdhane

Directeur Général au comité Général de la Fonction Publique

Tunis 27-30 mars 2017

Plan

- **Introduction:**
 - Constitution tunisienne: article 15 (Principes et Règles)
 - Caractéristiques de la fonction publique tunisienne:
 - Les chiffres clés
 - Le système de carrière
- I-Présentation du système d'évaluation**
 - 1- L'évaluation à travers la notation**
 - La note professionnelle
 - La note de la prime de rendement
 - 2 -les limites du système d'évaluation**
 - 3- Les mécanismes d'incitation et de reconnaissance du mérite**
 - Les postes de responsabilité
 - Les promotions de grades
 - Les gratifications exceptionnelles
 - Le prix du travailleur exemplaire
- II- La stratégie de modernisation de la FP: vers la consécration du mérite**
 - 1- La Haute Fonction Publique
 - 2- Un système de rémunération qui motive
 - 3- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
 - 4- La Revue Fonctionnelle et les Fiches de Postes

Introduction

Principes et règles de l'administration publique

- **Article 15 de la constitution tunisienne**
- L'Administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général.
- **Elle est organisée et agit conformément aux :**
- **principes** de neutralité, d'égalité et de continuité du service public,
- **règles** de transparence, d'intégrité, d'efficacité et de redevabilité.

Principes et règles de l'administration publique

- **L'égalité** : L'agent public veille à traiter de manière égale et équitable tous les usagers ou clients du service public auquel il appartient, quels que soient leur genre, religion, race, langue ou appartenance philosophique ou politique.
- **La neutralité** : L'agent public veille, dans l'exercice de ses fonctions, à ne pas accorder aucun traitement de faveur, ou à être partial vis-à-vis des prestataires de services.
- **L'intégrité** : L'agent public est tenu d'être intègre dans son travail tout en respectant le texte et l'esprit du texte de la loi et n'utilise pas ses fonctions pour en tirer un profit ou un avantage personnel tout en veillant à maintenir la confiance du citoyen et ce, en accordant une attention particulière à la bonne performance et à l'exactitude des procédures applicables à la prestation.

Principes et règles de l'administration publique

- **La transparence** : est l'intelligibilité au sein d'un organisme public et dans la relation avec les citoyens (bénéficiaires du service ou bailleurs de fonds) ainsi que l'accessibilité des procédures, des buts et des objectifs.
- **L'efficience**: disponibles et il est tenu de ce fait, d'optimiser son rendement en fonction de la performance souhaitée et de prendre, autant que possible, les mesures nécessaires afin de rectifier les méthodes de travail employées.
- **La redevabilité** : L'agent public exerce ses fonctions et il est de ce fait responsable par rapport à tout impact ou effet enregistré lors de l'exercice de ses attributions ou pendant la prise de décisions y afférentes.

Caractéristiques de la fonction publique tunisienne:

1. Données statistiques

08 statuts généraux et 130 statuts particuliers

Nombre des agents : ouvriers et fonctionnaires

630.000 jusqu'au 31/12/2016

594.000

*effectifs gérés par INSAF
(administration centrale +
services extérieurs +EPA)*

36.000

*effectif géré
directement par les
collectivités locales*

Caractéristiques de la fonction publique tunisienne:

1. Données statistiques

- ✓ **38% : femmes.**
- ✓ **51% : catégorie A.**
- ✓ **34% :entre 30 et 40 ans .**
- ✓ **70% des recrutés durant les 10 dernières années sont des diplômés de l'enseignement supérieur.**
- ✓ **84% sont des fonctionnaires / 16% sont des ouvriers .**

Caractéristiques de la fonction publique tunisienne:

2- Le système de carrière: stabilité de l'emploi

- permet la gestion et le suivi de la carrière de l'agent depuis son recrutement jusqu'à sa mise à la retraite
- assure la sécurité de son emploi
- lui permet de bénéficier de promotions de grades sur la base de son mérite ou de son ancienneté.
- lui assure un avancement automatique d'échelons.
- Un système de rémunération fondé sur l'égalité selon la situation administrative (corps, grade)

**Système d'évaluation
des agents de la Fonction
Publique**

Système d'évaluation des agents de la Fonction Publique

- Dans le droit de la fonction publique, les notions d'évaluation et de reconnaissance de mérite n'apparaissent pas comme telles mais à travers un ensemble de mécanismes touchant à la qualité du travail et le rendement de l'agent (notation), les promotions(grade ou fonction) avec quelques mesures exceptionnelles stimulant la productivité(les gratifications exceptionnelles, le prix du travailleur exemplaire...)

L'évaluation à travers la notation

I- Évaluation basée sur la notation

Double notation

Qui s'applique à tous les agents publics



Une note professionnelle
varie de 0 à 100, annuelle

Une note de la prime de rendement
varie de 0 à 100, semestrielle

a) La note professionnelle

Critères d'évaluation pour l'attribution de la note professionnelle (5 critères) :

- 1) La quantité du travail : (20 points)
- 2) La qualité du travail : (20 points)
- 3) Les relations et la présentation : (20 points)
- 4) L'Assiduité : (20 points)
- 5) La Ponctualité : (20points)

Des appréciations relatives à chaque classe de la note professionnelle :

Classe	Appréciation	Note
1 ^{er} classe	Très bon	De 90 à 100
2 ^{ème} classe	Bon	De 75 à 90
3 ^{ème} classe	Assez bon	De 60 à 75
4 ^{ème} classe	Moyen	De 50 à 60
5 ^{ème} classe	Insuffisant	0 < 50

b) La prime de rendement

Critères d'évaluation pour l'octroi de la note de la prime de rendement

- 1) Quantité du travail : (40 points)
- 2) Qualité du travail : (40 points)
- 3) Assiduité et ponctualité : (20 points)

Pouvoir de notation et recours

- Le pouvoir de notation appartient au chef de l'administration
- Obligation de communiquer la note à l'agent au courant du mois de Janvier de l'année d'après
- Possibilité de contester la note à travers la commission administrative paritaire qui peut inviter l'autorité ayant le pouvoir de notation à réviser la note
- Possibilité de saisir du tribunal administratif en cas de conflit

Limites du système de notation

1- Limites inhérentes au système

- Le système d'évaluation à travers la notation ne distingue pas entre le personnel chargé des fonctions de direction, le personnel de conception et le personnel d'exécution
- Faible incidence de la notation sur l'évolution de carrière de l'agent, pas d'effet sur l'avancement (automatique) et sur les promotions (concours)
- Absence de rapports sur les résultats d'évaluation, pas de discussion avec l'agent, pas de mesures de suivi (formation, amélioration des conditions de travail...)
- Un système axé sur le rendement comme étant le principal objet d'évaluation en l'absence d'une évaluation basée sur les objectifs et les résultats.

2- Limites liées à l'application

- Les notes ont tendance à être plafonnées autour de la valeur maximale (de 90 à 100) : problème de subjectivité des notateurs
- La prime de rendement ne récompense pas l'efficacité mais elle devient un complément de salaire
- La majorité des montants des primes de rendement ne sont pas révisés

II-Autres outils de reconnaissance du mérite

- Les postes de responsabilité
- Les promotions de grades
- Les gratifications exceptionnelles
- Le prix du travailleur exemplaire

Nominations aux postes de responsabilité

Postes de responsabilité : emplois fonctionnels d'administration centrales, emplois spécifiques aux ministères, emplois de cabinets ministériels...

Les nominations aux postes de responsabilité dépendent :

- ▶ des conditions réglementaires relatives à l'ancienneté dans le grade, l'emploi antérieur, les diplômes obtenus ou les cycles de formation (conditions minimales).
- ▶ de la vacance du poste (organigramme)
- ▶ Et du pouvoir discrétionnaire de l'administration.

La **reconduction d'un agent dans son poste ou sa nomination à un emploi supérieur** dépendent toujours des conditions d'ancienneté (grade ou emploi) et de l'appréciation du supérieur hiérarchique en **l'absence d'une évaluation liée à l'exercice de l'emploi fonctionnel**(à l'exception de quelque cas).

Exception: évaluations des activités des chefs de services hospitaliers (décret n° 1704 du 08 Août 1994)

Les chefs de services hospitaliers sont évalués tous les 05 ans par un comité consultatif pour décider ou non de leurs reconductions dans leurs fonctions sur les critères d'évaluation suivants :

- * L'organisation du travail
- * Les actions de formation
- * L'encadrement et la recherche
- * Les résultats réalisés par rapport aux objectifs fixés.

Les promotions de grades

Les promotions de grades se font par :

- concours sur épreuves (écrites et orales)
- ou sur dossiers (ancienneté, diplômes, Des actions de l'encadrement, animations de séminaires, réalisation de recherches)
- et par la formation continue (réussir des modules pour passer à la phase préentielle)

Les gratifications exceptionnelles

La modification du statut général de la Fonction Publique en 1997 a institué la gratification exceptionnelle pour les agents de la fonction publique quelque soit leurs situations administratives, dans les cas suivants :

- 1) Lorsque l'agent a réalisé une méthode de travail ou a inventé un outil de production
- 2) Si l'agent à pu éviter à l'administration des dégâts graves
- 3) Si l'agent se distingue par un haut degré de perfectionnement dans l'exercice de ses fonctions.

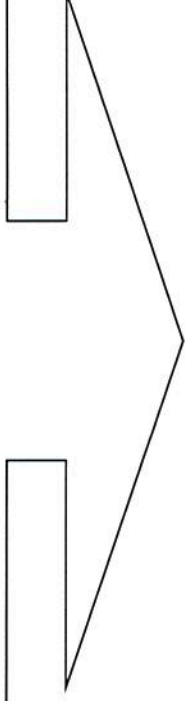
Ces gratifications sont de trois formes :

- Promotion à un grade ou catégorie supérieure
- Avancement d'un ou de plusieurs échelons
- Prime globale

Le prix du travailleur exemplaire

- Ce prix institué par le décret n° 93-1993 du 20 septembre 1993, est destiné à récompenser les travailleurs salariés dans le secteur public (et le secteur privé) qui se sont distingués dans l'accomplissement de leurs obligations professionnelles compte tenu des critères suivants :
 - 1) l'exemplarité et l'ardeur du travail
 - 2) l'esprit d'initiative et la capacité d'innovation
 - 3) le souci d'accroître la production
 - 4) l'amélioration de la productivité et de la qualité du travail
 - 5) l'acquisition de qualifications nouvelles pour la contribution au développement de l'organisme employeur.

- ☞ L'évaluation à travers la notation a montré ses limites .
- ☞ Un système basé sur l'évaluation du rendement plutôt que la performance.
- ☞ Un système d'incitations peu motivant .
- ☞ Un système qui ne favorise pas la rétention des compétences et n'attire pas les jeunes diplômés (des grandes écoles) face à une concurrence du secteur privé
- ☞ Un cadre juridique ne permettant pas le lien entre la performance et le mérite



nécessité de le revoir

**La stratégie de la
Fonction Publique:
vers la consécration du
mérite**

3. La stratégie de la fonction publique

1. La Haute Fonction Publique

- Population visée: les hauts cadres de l'administration: directeurs généraux et secrétaires généraux de ministères (1% de l'effectif de la fonction publique).
- Recrutement par voie de concours assuré par un comité indépendant.
- Engagement pour la réalisation d'objectifs bien déterminés.
- Evaluation par un comité sur la base d'indicateurs de performance, condition de renouvellement du contrat ou mandat.

3.La stratégie de la fonction publique

- **2.un système de rémunération plus performant:**
- **la réduction du nombre des statuts:** regroupement par familles de corps.
- **la simplification de la structure de rémunération:** fusionner les indemnités de même nature, revaloriser le salaire de base...
- **introduire la notion de rémunération en fonction du rendement :** (un élément variable).

3. La stratégie de la fonction publique

3. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:

- Il s'agira de mettre en place des projections en matière de nombres et de compétences nécessaires afin de faciliter la maîtrise de l'effectif par secteur et par administration.
- Cela permettra de mieux contrôler les promotions et de limiter/freiner les promotions automatiques, ce qui aura un impact important sur le rendement et l'efficacité de l'administration publique.

3. La stratégie de la fonction publique

4. La revue fonctionnelle des ministères et des EPA

Une revue fonctionnelle des différents ministères s'avère indispensable pour arriver en premier lieu à :

- Définir les attributions de chaque ministère, de chaque administration et de chaque direction;
- Eliminer les redondances et les chevauchements qui existent entre les domaines d'intervention de chaque administration,
- Déterminer les tâches principales et spécifiques de chaque administration et les tâches communes ;
- Déterminer avec précision les besoins de chaque administration en personnel sur la base des tâches définies,
- Rapprocher le personnel existant aux besoins déjà définis pour dégager les écarts et préparer les flux correctifs en agents entre les différentes administrations.

3. La stratégie de la fonction publique

4. La revue fonctionnelle des ministères et des EPA

En deuxième lieu, et suite aux résultats de la première phase de diagnostic :

- Etablir les fiches de postes et les fiches de fonctions pour toutes les administrations et services ;
- Rapprocher les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises d'après les fiches de poste déjà établies ;
- Déterminer la liste des agents non indispensables pour chaque administration selon les fiches de postes et les fiches de fonctions ;
- Etudier les scénarios d'un **possible départ volontaire ou involontaire à la retraite** et d'un possible assainissement pour les entreprises publiques.

Merci pour votre attention