



PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT



CDL-UD(2017)020
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

RAPPORT DE CONCLUSIONS

par

Mme Neïla CHAABANE

(Membre suppléante de la Commission de Venise au titre de la Tunisie)

Rapport séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration Campus Unidem Med

Performance, mérite et égalité dans le service public

Tunis 27-30 mars 2017

Ce premier séminaire de l'année 2017 du Campus Unidem Med a porté sur la performance, le mérite et l'égalité dans le service public a pu réunir des experts de différents pays avec des hauts cadres de l'administration venant d'Algérie, de Jordanie, du Liban, Maroc, Mauritanie, Palestine et Tunisie qui ont échangé non seulement leurs expériences nationales mais aussi débattu des pratiques des pays européens et du Conseil de l'Europe sur ces questions.

Le premier Jour 27 mars 2017

La séance inaugurale a été initiée par M. Mohamed Chérif, Président du Comité général de la fonction publique auprès de la présidence du gouvernement tunisien. M.Chérif, a commencé par souhaiter la bienvenue à tous les participants, experts et hauts cadres de la fonction publique réunis pour échanger leurs expériences et bonnes pratiques. Il a valorisé le thème choisi au vu de son importance pour tous les pays conviés et de son lien avec les principes de bonne gouvernance. Il a aussi souligné le fait que tous sont confrontés au défi d'assurer une bonne prestation des services publics et à la nécessité de l'évaluation de la qualité des services publics qui sont autant de gages d'une bonne gouvernance dans un Etat de droit.

Mme Caroline Martin de la Division de la Coopération avec le voisinage de la Commission de Venise, Conseil de l'Europe a quant à elle présenté la Commission de Venise, le programme Campus Unidem Med et rappelé que c'est la première fois qu'une session a lieu ailleurs qu'au Maroc. Elle a à ce titre remercié toute l'équipe qui a contribué à la tenue de ce séminaire du côté tunisien et du Conseil de l'Europe.

Mme Chaabane modératrice de ce séminaire et membre suppléant pour la Tunisie à la Commission de Venise a introduit le séminaire en rappelant qu'il ne suffit pas d'avoir des services publics conformes aux principes classiques de continuité, d'adaptabilité, d'égalité ou de neutralité, il faut des services de qualité respectueux des règles de gouvernance.

La performance se définit comme la « capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socioéconomique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion ». La démarche de performance est un « dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre de moyens prédéterminés ». Elle repose sur de l'évaluation. Le but est de passer d'une logique « de moyens » à une logique « de résultats ».

Les pistes de réflexion s'inspirent du privé dans plusieurs domaines tels que le statut, la mobilité ou la rémunération mais aussi l'évaluation qui nécessite une refonte et une modernisation des règles de la fonction publique.

Le mérite s'intègre dans cette logique qui fait référence à un système d'évaluation d'une production en termes de qualité ou de quantité, dont le salaire au rendement ou au mérite fait partie intégrante. Le mérite fait référence à des normes, à ce qui est normalement attendu.

Le principe d'égalité devant le service public est le corolaire du principe d'égalité devant la loi consacré par la DDHC de 1789. Il bénéficie tant aux usagers des services publics qu'aux agents des services publics. C'est ce dernier aspect qui fera l'objet des débats et plus précisément de l'égalité entre femmes et hommes dans les postes de décision. Les femmes sont en effet, présentes dans la fonction publique en des proportions importantes qui ne se reflètent pas dans les postes de décisions.

Les présentations et les débats seront l'occasion de confronter les expériences sur ces différents aspects pour s'inspirer des bonnes pratiques en la matière.

Le premier thème « Vers une nouvelle gestion publique ? Nouvelles missions et nouveaux défis devant le service public »

La première session a été consacrée à la sauvegarde et la pertinence des principes fondateurs du service public (neutralité, continuité, intérêt général etc.) à la lumière des nouvelles missions du service public et la prééminence de la culture des droits de l'homme et de l'Etat de droit.

Elle a vu l'intervention de M.Johan Hirschfeldt et M.Lech Marcinkowski et de la présentation de l'expérience nationale palestinienne.

M.Johan Hirschfeldt, membre suppléant de la Commission de Venise au titre de la Suède, ancien Président de la Cour d'appel de Stockholm a été aussi membre de cabinet ministériel justifie d'une longue expérience en matière de gestion administrative.

Dans son rapport, il a fait aussi bien état des critères de l'Etat de droit de la Commission de Venise qui ont vocation à s'appliquer à tous les Etats et pas seulement à ceux du Conseil de l'Europe que de l'expérience suédoise et scandinave. Il a mis en exergue le fait que la nouvelle administration publique insiste sur la qualité des services publics financés par les finances publiques mais qu'elle n'est pas dénuée de bureaucratie en raison des nombreux rapports sur l'évaluation de la gestion publique et qu'il faut que l'administration soit gérée sur la base de la confiance faite à l'agent public.

Plusieurs études dans les pays scandinaves démontrent que les citoyens sont individualistes mais ont confiance dans les services publics et l'administration fiscale et que cela est le fruit de l'évolution de la société.

Ainsi, l'égalité de genre qui a été initiée depuis le début du XXème siècle a permis de consacrer une forte présence féminine dans tous les domaines et cela influe sur la réduction de la corruption. La transparence est fortement ancrée dans la tradition nordique. Le droit d'accès aux documents publics a été consacré depuis 1756. Au XIXème Siècle, il y avait une forte proportion de corruption qui a été combattue par la transparence, l'accès à l'information et une presse libre.

L'expérience scandinave présente plusieurs caractéristiques soulignées par le conférencier.

Le processus législatif est basé en matière d'initiative législative par le fait que le projet avant d'être finalisé est discuté par la commission législative et toutes les parties intéressées. Ces débats sont publics et ce n'est qu'au terme de ce processus que le projet est présenté pour adoption.

Les lois sur les procédures administratives sont orientées vers les résultats et sont rédigées de manière pragmatique. La loi fait 33 articles seulement très généralistes et orientés vers les droits et obligations des citoyens.

L'administration fiscale est très appréciée par les suédois. Les services sont fortement informatisés. Toutes les informations sont disponibles sur internet et il est possible de demander des avis à l'administration.

Les décisions administratives sont appliquées et il y a des services qui veillent à leur mise en œuvre.

L'Ombudsman est une institution très importante qui remonte au XVIIIème Siècle et qui est inspiré de l'empire Ottoman. C'est un pilier pour assurer le respect des droits des citoyens et qui permet de conforter la confiance au sein de la société. Ses décisions sont publiques, présentées au média et font l'objet d'un rapport présenté au parlement.

La formation des agents publics met l'accent sur les principes, valeurs de l'administration publique et l'éthique professionnelle. Les documents sont présentés comme des boîtes à outils avec des questions pratiques autour des principes qui guident le travail de l'agent public. M. Hirschfeldt a conclu en insistant sur la redevabilité et la légitimité dans le secteur public.

Après cette présentation du cadre général dans lequel s'inscrit le thème, M. Lech Marcinkowski de la division administration publique, SIGMA, OCDE s'est penché sur la question de la mesure des principes de performance, mérite et égalité.

Après avoir présenté SIGMA, il s'est interrogé sur si et comment il est possible de mesurer les principes de performance, mérite et égalité. Une bonne administration de qualité est un ensemble qui respecte un ensemble de principes. Des indicateurs ont été développés pour évaluer ces principes.

Principe n°1 : politique et cadre légal de l'administration publique

Principe n°2 : objectifs de la fonction publique clairement définis

Principe n°3 : égalité d'accès à la fonction publique

Principe n°4 : la juste rémunération

Principe n°5 : l'évolution dans la carrière

Principe n°6 : intégrité, discipline et lutte contre la corruption.

Quant à la méthodologie de mesure de respect de ces principes, c'est une méthodologie mixte dont le but n'est pas de classer les Etats. Par exemple, en matière d'égalité dans le recrutement : y-a-t-il une égalité, une discrimination positive pour certaines minorités, l'anonymat est-il respecté ?

En matière d'accès des femmes aux postes de responsabilité, le gap pays en matière de rémunération varie de 25 à -6%.

En matière de performance, l'évaluation sur les bonus attribués par les supérieurs hiérarchiques : si tout le monde les reçoit, la performance n'est pas réellement le critère de leur attribution.

Expérience nationale : La Palestine : Elle a été présentée par Dr. Fathy Khedher Directeur général du contrôle externe à la Direction générale du Conseil du personnel et Mme Reem Jarrar, auditeur administratif auprès de la même direction.

Les auteurs ont d'abord présenté des données statistiques sur la fonction publique palestinienne. Ils ont ensuite présenté les caractéristiques de leur système.

Le recrutement se fait par voie électronique et sur examen, l'essentiel des recrutements se fait selon la spécialité et 5% au moins des recrutements sont réservés aux porteurs d'handicap. L'accès à la haute fonction publique se fait sur appel à candidature.

En matière de formation, l'accent est mis sur la spécialité mais aussi sur les domaines transversaux et les programmes sont arrêtés selon les besoins. Une école nationale d'administration a été créée pour assurer la formation et la formation continue des agents publics. Elle bénéficie d'un vaste réseau d'accords de partenariat.

Il existe un contrôle administratif aussi bien interne qu'externe. Le système d'évaluation des fonctionnaires a fait l'objet de réforme. Il existe un code de conduite sur lequel 50.000 personnes ont été formées, la prochaine étape sera l'évaluation de ces formations pour asseoir la transparence et l'intégrité. Le pays est associé aussi à l'initiative open-gov afin d'asseoir la transparence, l'intégrité et l'accès à l'information. Ainsi le budget fait l'objet d'une publication. Les agents publics sont tenus de faire une déclaration de patrimoine et la société civile contribue au contrôle de l'administration.

Les débats

Cette première séance a donné lieu à un débat faisant intervenir les représentants du Liban, Maroc, Mauritanie, Jordanie, la Tunisie et l'Algérie.

Les questions ont concerné les critères de performance de l'institution et non des agents, la préservation des principes classiques du service public au vu des menaces qui pèsent sur eux : la privatisation, la politisation de l'administration, le manque de confiance ; le système de la carrière et de l'emploi ; le défi technologique, l'évaluation pays effectuée par SIGMA ; les difficultés de l'opération d'évaluation ; l'importance de la culture, de l'environnement et du contexte lorsqu'une réforme est en cours d'élaboration.

Le deuxième thème : « Evaluation de la performance et règles d'éthique dans la fonction publique »

La deuxième séance a vu la présentation des experts Holger Sperlich et Mehrez Hafsi et la présentation de l'expérience de Jordanie.

M.Holger Sperlich est directeur auprès du ministère fédéral de l'intérieur auprès du gouvernement fédéral d'Allemagne. Il a commencé par présenter le système allemand et ses règles comme par exemple, le fait que l'agent public prête serment sur la Constitution allemande et qu'il n'y a pas de code éthique dans le secteur mais que les règles éthiques sont inscrites dans la Constitution et certaines lois.

Les règles éthiques sont la loyauté à la Constitution, l'impartialité, le devoir de promouvoir l'intérêt général. Les restrictions auxquelles l'agent est soumis : le devoir de réserve, le devoir de ne pas appliquer l'ordre illégal, l'obligation de participation à la formation professionnelle en plus des dispositions pénales et disciplinaires à l'instar de celles sur les pots de vin.

A cet effet, des mesures de prévention de la corruption ont été instaurées. Il y a à cet égard une directive du gouvernement fédéral sur l'évaluation des risques de corruption et une boîte à outil de prévention de la corruption qui prévoit :

- L'attention dans la sélection des responsables
- La rotation du staff tous les trois ou cinq ans
- La multiplication des contrôleurs
- Cours obligatoires de formation pour les nouvelles recrues et même ceux qui sont en poste

- Une unité de prévention de la corruption dans chaque autorité fédérale
- Le contrôle par des auditeurs internes
- Le rapport annuel au Parlement

En matière de conflit d'intérêt, la loi prévoit des règles sur les cadeaux, les emplois secondaires, le revolving door/cooling off period, ou le sponsor.

Enfin, l'expert a mis l'accent sur la coopération internationale avec l'ONU telle que prévue par la convention internationale de lutte contre la corruption, le GRECO, l'OCDE et l'initiative open-gov.

En conclusion, il a mis l'accent sur la transparence, l'information et la participation des citoyens pour assurer l'effectivité de ces règles.

M.Mehrez Hafsi a traité de l'évaluation de la performance et des règles éthiques et la gouvernance comportementale. Il a insisté dans sa présentation l'opération d'évaluation qui doit répondre à trois questions : quoi évaluer, comment évaluer et qui évalue ? Elle peut porter sur la personne, les actes ou les conséquences de l'acte.

La performance obéit aux critères du savoir, savoir-faire et au savoir-être. Son évaluation suppose la prise en compte du contexte, des techniques, un système et des références. Cependant, malgré les textes et les institutions, la corruption persiste en raison du comportement et de l'éthique des intervenants. Les difficultés d'évaluation du comportement persistent et cela même si la Tunisie a obtenu la norme ISO 37001 sur la lutte contre les pots de vin le 15 octobre 2016.

Expérience nationale : La Jordanie. Elle a été présentée par le Dr.Omar El-Ghwairi directeur au département des politiques de développement des ressources humaines au Ministère du développement de la fonction publique et M.Mutasem Mrayan directeur à l'unité des affaires juridiques au même ministère. Le rapport a présenté les caractéristiques de la fonction publique jordanienne où les femmes représentent 45% des agents publics et seulement 7% en poste de responsabilité. Elle est régie par un statut général qui remonte à 1955 et qui a été modifié à plusieurs reprises ainsi qu'un code déontologique et éthique adopté en 2010 et révisé en 2014. Ce code précise les droits et obligations de l'agent public et renforce sa connaissance de ses droits et obligations comme la neutralité, l'égalité d'accès au poste, l'intégrité, le respect de l'horaire, répondre au corps de contrôle et à l'instance de lutte contre la corruption qui a fusionné avec le médiateur, le respect du principe hiérarchique, la réaction face à l'ordre illégal, l'évaluation impartiale par le supérieur hiérarchique, l'accès à l'information selon sa classification, les cadeaux et réception, les conflits d'intérêt et le pantouflage ... Il tend à renforcer la confiance de l'utilisateur en son administration.

Au vu de son importance, il est nécessaire de vulgariser le contenu du code auprès de toutes les administrations et le faire signer par les jeunes recrues.

Les débats

Le représentant de la Mauritanie a soulevé une question importante relative aux traditions du pays qui peuvent être contraire aux règles de gestion moderne. Ainsi, celui qui ne rend pas service est mal considéré sous l'influence de la solidarité tribale qui impose de soutenir les siens. De même, la question d'inculquer les valeurs dès l'enfance et à travers l'éducation et la culture a été soulignée. La gouvernance des trois chantiers de la modernisation des procédures de gestion, de l'informatisation et des ressources humaines a été signalée. Enfin, le problème de l'effectivité des codes de conduite et de leur mise en œuvre a été soulevé. Une des pistes de réponse est de leur donner un contenu concret avec des questions pratiques pour illustrer l'application des règles de conduite et de les accompagner de la description des affaires disciplinaires de manière anonyme sur un site web.

Mardi 28 mars 2017

Les travaux ont porté sur la suite du thème 2 avec deux interventions de M. Vermeulen et M. Ben Romdhane.

M.Philippe Vermeulen, est conseiller principal à la direction du recrutement et du développement au Ministère de la Fonction publique belge.

Il a commencé par soulever un défi qui se pose à la fonction publique à savoir celui de devenir un système qui fonctionne pour lui-même et pas au profit de l'utilisateur du fait de la multiplication des procédures internes. Cela peut s'expliquer par différents facteurs culturels et personnels qui participent à l'inadéquation entre la mission de service public et son mode de fonctionnement. Le système administratif est-il prêt ainsi que ses membres à relever les défis du changement est la question qu'il pose compte tenu des changements au niveau mondial. En effet, la performance est plus qu'une production dispersée de l'individu. Il faut une approche holistique du problème et non pas seulement focalisée sur la fonction publique. Il faut un ensemble de facteurs pour assurer la performance du service public et des agents publics.

L'expert soulève aussi la question de qu'est-ce que la qualité pour le service public où contrairement au marché il n'y a pas de client qui fixe la qualité. Il faut tenir compte non seulement de l'élément humain mais aussi de l'organisation et de la technologie qui n'est qu'un moyen pour y parvenir. Il faut viser une culture administrative orientée vers l'humain et l'organisation au service du public ouverte et transparente. Le cadre d'évaluation de la performance est nécessaire mais en y associant les agents publics. Il y a en fait un cycle de performance qui permet d'évaluer les compétences selon des critères qui ont été présentés dans des tableaux récapitulatifs. Ces compétences peuvent être renforcées pour réaliser les objectifs fixés et permettre à l'agent de devenir un haut fonctionnaire et gérer des équipes, comme il y a aussi la compétence pour innover. L'expert a donné l'exemple de la grille de l'OCDE qui a été appliquée au Chili.

M. Vermeulen a conclu en insistant sur les éléments nécessaires à la performance : un système de checks and balances, une volonté de changement à travers les réformes, le renforcement des capacités, l'innovation et la confiance dans les institutions.

M. Sami Ben Romdhane est directeur général, à la direction générale de la fonction publique et de l'administration auprès de la présidence du gouvernement tunisien.

Le sujet qui a été traité est celui de l'évaluation et la performance dans un système de carrière. L'évaluation repose sur la note professionnelle et des moyens pour encourager et récompenser les plus performants.

M. Ben Romdhane a initié son intervention en rappelant que la Constitution tunisienne consacre les règles de gouvernance dans son article 15 et il faut réformer le statut de la fonction publique en tenant compte de la rationalisation des ressources publiques et de l'intégration de certains éléments du système de l'emploi pour encourager l'agent.

Le système d'évaluation actuel repose sur la notation professionnelle et la prime de rendement mais aussi sur l'octroi de l'emploi fonctionnel et la promotion exceptionnelle. Ce système connaît toutefois plusieurs limites. Il est commun à tous les agents ; il n'y pas de lien entre l'évaluation et la progression dans la carrière et les promotions ; il n'a pas de lien avec les objectifs et les résultats. La pratique a dénaturé le sens de l'opération de l'évaluation qui est devenue automatique et systématique et la prime de rendement est devenue un élément du salaire. Les moyens pour récompenser sont laissés au pouvoir d'appréciation de l'administration et les gratifications exceptionnelles ne sont pas significatives.

La réforme préconisée va se focaliser sur la consécration de la performance à travers certaines mesures. La création d'une haute fonction publique où les vacances seront pourvues sur appel à candidature et examen par une commission des dossiers et préparation d'une short liste à présenter au ministre. La fonction sera affectée sur la base d'un objectif réalisable en cinq ans, période au bout de laquelle il y aura une évaluation sur la base d'indicateurs afin d'éviter les révocations et nominations intempestives. La rémunération sera déterminée sur la base des objectifs réalisés. Une partie sera liée à la réalisation des objectifs mais aussi selon le degré de responsabilité.

Cette réforme devra être accompagnée par un certain nombre de mesures dont le budget par objectif pluriannuel ; la réduction des corps administratifs ; la simplification des indemnités ; la

rationalisation de la gestion des ressources humaines, l'inventaire des emplois et la création de la fiche de poste par mission.

M. Ben Romdhane a conclu en affirmant qu'il n'y a pas de performance et mérite sans évaluation ainsi que sans un système d'évaluation valable, il n'y a pas d'égalité.

Les débats

Ils ont porté sur les difficultés liées à l'évaluation :

- L'objectivité
- La participation des agents publics à la réforme et son impact financier
- L'auto-évaluation
- Les techniques de l'évaluation de la qualité
- Le lien rémunération meilleur rendement
- L'organisation équitable du droit à la formation
- L'utilisation des indicateurs d'évaluation
- La performance de l'individu et de l'institution et son impact sur l'évaluation
- Les techniques pour bâtir la confiance

Le troisième thème : « Intégrer le système du mérite dans la fonction publique : une mission impossible ? »

Ce thème a été présenté par Mme Külli Toomet-Björk conseillère auprès du centre d'excellence de la fonction publique, bureau du gouvernement en Estonie. Elle a présentée l'expérience estonienne en matière de développement du leadership, le recrutement et la sélection pour la promotion.

L'Estonie est un pays fortement digitalisé qui a centralisé le recrutement et la gestion des agents publics de toutes les administrations auprès d'un bureau gouvernemental.

Les postes de décision sont confiés sur la base d'un contrat de cinq ans, soumis à évaluation au bout de cette période. Il y a 96 postes dans la haute fonction publique dont l'origine est généralement la fonction publique. Ce système est mis au défi de l'attractivité de la haute fonction publique.

Le top management est soumis à une évaluation par les subordonnés et les supérieurs ainsi qu'à une auto-évaluation. Cette évaluation se fait selon des critères et des indicateurs.

L'approche de recrutement et de sélection : le meilleur candidat pour le poste vacant ; éviter la politisation ; la commission de sélection compte un représentant du secteur privé ; en cas de non-acceptation du candidat, le ministre doit justifier son refus. Depuis 2015, l'approche a été modifiée en abandonnant l'approche bureaucratique pour celle qui explique les défis qui attendent les candidats au poste. Les qualités requises : une stratégie, une spécialité, est-ce qu'ils correspondent à l'organisation dans laquelle ils vont rentrer et leurs lacunes de connaissances peuvent être compensées par le recrutement des personnes idoines.

Les leçons tirées : il faut rendre crédible le candidat à travers la transparence et en communiquant les informations sur la sélection des candidats ; donner une plus-value à l'administration qui recrute ; la sélection est un processus bilatéral car les candidats jugent aussi l'office chargé du recrutement et il faut toujours améliorer le processus.

Expérience nationale : Le Maroc. Elle a été présentée par M. Taoufik Azarual, directeur de la fonction publique et a porté sur le mérite dans la fonction publique et l'évolution dans la fonction publique.

M. Azarual a présenté les caractéristiques de la réforme du système marocain. Elle est caractérisée par la professionnalisation de la fonction publique, la réduction de la précarité

(contractuels et agents temporaires), la progression dans le grade par concours sur dossier, la mobilité entre la fonction publique nationale et locale, la généralisation du concours pour l'accès, la publication des concours pour garantir l'égalité des chances, la publication des postes à pourvoir et des actes du concours pour assurer plus de transparence.

Cette généralisation des concours a cependant posé certains problèmes : la multiplication des concours et parfois au même moment, d'où une réflexion sur l'unification du régime des concours et à les confier à une seule partie pour les organiser, professionnalisant ainsi le concours et en simplifiant ses procédures.

Au niveau de la nomination aux emplois fonctionnels, les conditions ont été améliorées grâce à la publication des postes vacants et des appels à candidature. Le mérite est évalué suite à un entretien avec le candidat qui doit présenter son projet pour le poste. La nomination dans la haute fonction publique relève du Roi et du Gouvernement sur la base de l'égalité des chances, du mérite et de la neutralité et cela en prenant en considération la capacité managériale du candidat selon la fiche de poste, le diplôme universitaire et suite à un entretien avec une commission. La nomination est pour cinq ans renouvelables une fois.

La mise en application de cette réforme a connu des difficultés car le diplôme universitaire requis n'est pas précisé, et l'expérience n'est pas toujours consacrée.

Les débats

Pour l'Estonie, les débats ont tourné autour des critères de sélection, de l'influence de l'informatisation sur l'effectif de la fonction publique, les raisons du recul des candidatures et les femmes en poste de responsabilité (40% dans le public).

Ils ont porté pour l'expérience marocaine sur l'ouverture de l'appel à candidature au secteur privé, à la prise en compte de l'éthique du candidat et à la question des grades.

Mercredi 29 mars

Le thème du mérite s'est poursuivi au cours de cette troisième journée. Elle a vu la participation de Mme Külli Toomet-Björk et Mme Khaoula Labidi et la présentation de l'expérience algérienne.

Mme Külli Toomet-Björk conseillère auprès du centre d'excellence de la fonction publique, bureau du gouvernement en Estonie a traité de la recherche de l'excellence dans la fonction publique estonienne à travers l'exemple de l'amélioration de la qualité des services publics, et le soutien de l'approche orientée client et la mise en place d'un programme de la qualité des services publics depuis 2010 qui utilise une Méthode interactive qui utilise les discussions, travaux collectifs, théâtre de gestion, cours du soir, visites d'étude, observation d'emplois, déjeuners avec invités. Il y a aussi le projet de conception de service (2013-2014) basé sur l'apprentissage par la pratique.

Le deuxième exemple est celui du développement de la capacité d'innovation et l'encouragement du leadership intelligent et le dernier exemple étant celui de la gestion des talents: programmes pour les futurs leaders et les préparer à prendre des postes de responsabilité appelé aussi programme Newton.

En conclusion, l'experte a souligné que le top management est une question stratégique et que la culture du changement prend du temps mais que l'amélioration n'est pas une mission impossible.

Mme Khaoula Labidi est directrice générale de la formation et développement à la Présidence du gouvernement tunisien a présenté le rôle de la formation et le développement des compétences dans une fonction publique basée sur le mérite. L'élément humain est essentiel dans une administration de qualité. La formation et le développement des compétences sont

des outils de développement des capacités du fonctionnaire à effectuer son travail efficacement, des outils de développement de l'intelligence collective et d'incitation à la créativité et l'innovation. Ils doivent accompagner les agents dès leur recrutement et tout au long de leur carrière avec une adaptation aux besoins des fonctions prises en charge.

Mme Labidi a présenté le projet tunisien de formation et de développement qui mise sur la mise en place d'un système national de formation en ligne pour introduire plus de transparence et d'efficacité dans la gestion des plans de formation.

L'expérience nationale : l'Algérie. Elle a été présentée par M.Redha Ramdane directeur, exécution et audit à la direction générale de la fonction publique et de la réforme et M.Amar Rezki, inspecteur à la direction générale de la fonction publique et de la réforme. Ils ont fait état des statistiques de la fonction publique algérienne et présenté le principe du mérite et certaines de ses applications en matière de promotion et de rémunération ainsi qu'en matière de formation.

Thème n°4 : « La place des femmes dans la haute fonction publique : comment combler le fossé ? »

La présentation du thème a été effectuée par Mme Carlien Scheele, conseillère principale sur les questions d'égalité, directrice au ministère de l'éducation, de la culture et de la science au Pays Bas, et experte nationale détachée auprès du Conseil de l'Europe. L'expérience nationale retenue est celle du Liban.

Mme Scheele a présenté la question des femmes en poste de responsabilité et dans la fonction publique selon le Conseil de l'Europe et sa stratégie 2014-2017. Elle préconise une commission d'égalité de genre qui regroupe 47 points focaux genre et des rapporteurs égalité-genre.

Selon les statistiques dans les 47 Etats-membres du Conseil de l'Europe, les femmes sont sous représentées. Afin de pallier cela, la commission soutient les femmes candidates. La présence des femmes ne dépend pas forcément du système de quota mais surtout de la volonté des personnes au pouvoir. Même au sein du Conseil de l'Europe, c'est le même phénomène. Il y a peu de femmes en poste de responsabilité, peu d'hommes dans les niveaux inférieurs alors que toutes les mesures existent sur le papier.

A l'occasion du 8 mars, la nécessité du recrutement faisant place aux femmes et aux hommes a été réaffirmée. Des décisions ont été prises : à compétence égale, le sexe le moins représenté sera recruté ; rendre les managers redevables de l'application de ces mesures d'égalité de genre ; publication par unité les statistiques annuelles ; le bureau du Conseil doit discuter de la question de genre.

La question est de savoir pourquoi le plafond de verre existe au sein de l'organisation du Conseil de l'Europe. Il faut s'intéresser aux raisons qui poussent les femmes à quitter leur poste, malgré l'investissement sur la personne ce capital est perdu pour l'organisation.

Pour cela il y a des modèles à prendre en considération dont l'intégration du genre et sa prise en considération, son impact à travers l'inégalité de pouvoir, l'inégalité d'accès aux ressources et l'inégalité dans le domaine légal, social et financier.

Il faut s'interroger si la mesure touche différemment la femme et l'homme, comment résoudre les inégalités : qui, quoi et comment et faire attention aux politiques neutres à l'égard de la question de genre.

Les débats

Ils ont porté sur le rôle du supérieur hiérarchique dans l'octroi de la prime, la rémunération pour la personne ou la fonction et la retraite : l'âge, la retraite anticipée et le fonctionnement de la caisse de retraite.

La séance de l'après-midi a vu la présentation de l'expérience nationale du Liban. Elle a été présentée par Mesdames Jacqueline Yacoub Boutros premier contrôleur au département du personnel et Nouha Al Khatib premier contrôleur à la direction de la recherche et du conseil, au Conseil de la fonction publique.

Le principe d'égalité est consacré de manière indifférenciée dans la Constitution tunisienne. Les postes de responsabilité sont accordés au choix par le Conseil des ministres sur avis d'une commission sur une base confessionnelle. La présidence du Conseil de la Fonction publique est assurée par une femme. Au Liban, la question confessionnelle influe sur les nominations parfois plus que le genre. Il y a une ministre sur 30 membres du gouvernement. Le poids des traditions et de la confession joue un rôle très important.

Le 30 mars

La présentation du quatrième thème s'est poursuivie.

Mme Carlien Scheele, conseillère principale sur les questions d'égalité, directrice au ministère de l'éducation, de la culture et de la science au Pays Bas, et experte nationale détachée auprès du Conseil de l'Europe a présenté l'expérience néerlandaise en matière de bonnes pratiques pour promouvoir les femmes en poste de responsabilité à travers « la charte des talents pour le top » depuis 2008. Son but est de permettre un meilleur accès, la promotion et la fidélisation des femmes en poste de responsabilité. Cette charte a été initiée par le ministère de l'économie et de l'égalité de genre.

La charte est volontairement signée par les entreprises et si elles le font, elles en sont responsables et redevables. L'essentiel est de fixer des objectifs réalistes, mesurables et réalisables grâce à des mesures pratiques. L'application de cette charte est suivie par une commission de suivi à laquelle il faut présenter un rapport pour présenter les résultats ou expliquer pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints. Les résultats du rapport sont publics. Les bonnes pratiques sont nommées et récompensées. C'est une approche positive qui stimule et ne stigmatise pas les entreprises qui n'ont pas atteints leurs objectifs.

Parmi les éléments retenus, il y a la transparence des procédures de recrutement ; la communication sur les statistiques, la visibilité des femmes dans la communication, les connaissances et les compétences et l'ambiance au travail relativement à la question des stéréotypes.

L'experte a fini sa présentation en donnant certaines statistiques sur la présence des femmes dans le secteur public et le gouvernement.

Mme Samia Doula, magistrate et membre du cabinet du ministre de la femme, de la famille et de l'enfance, bureau du ministre responsable de la femme et des affaires de la famille en Tunisie, a présenté le cas tunisien en commençant par rappeler le cadre juridique : la Constitution garantit l'égalité des chances ainsi que l'article 11 du statut général de la fonction publique consacre l'égalité. Elle a aussi fait état des statistiques relatives à la présence des femmes et des nouvelles mesures qui ont instaurées. En effet, en 2016 un Conseil des pairs,

égalité et égalité des chances a été créée dont l'objectif est de faire un rapport national sur les femmes.

Expériences nationales : le Maroc. Mme Aouatef Bakkacha, chef du service de la formation continue à la direction de la modernisation de l'administration a présenté le cadre juridique de la question d'égalité au Maroc qui est consacrée par la Constitution, les conventions internationales et les décisions royales. Le but est prendre le critère genre en considération ainsi que le renforcement de capacités. Elle a aussi fait état des statistiques sur la femme. Il existe au Maroc un observatoire du genre et les programmes à établir concernent l'institutionnalisation de la question de genre dans toutes les politiques de l'Etat, une nouvelle stratégie de l'égalité femme/homme dans la fonction publique et une étude sur la conciliation vie privée, vie professionnelle et un observatoire du genre dans la fonction publique.

La Mauritanie : M.Sid'Ahmed Ould Ahmed Jid directeur général adjoint en charge de la modernisation de l'administration a présenté l'expérience mauritanienne. La situation des femmes est influencée par les contraintes géographiques, sociologiques, historiques et culturelles. La société mauritanienne est machiste et peu encline à laisser les filles étudier.

Pour lutter contre ce phénomène plusieurs législations et mesures ont été adoptées pour améliorer la situation des droits de la femme à l'instar de l'Observatoire de la femme, l'Association pour lutter contre l'excision, le quota dans le domaine politique est fixé à 30%, une seule femme magistrat. Il conclut en affirmant que la Mauritanie vient de très loin, même si les résultats sont faibles, cela constitue une avancée importante pour le pays.

Les débats

Ils ont porté sur la nécessité d'affiner les statistiques concernant la progression de la femme dans la carrière, l'analyse qualitative en plus de l'analyse quantitative ; étude sur la vie privée/professionnelle, le but est l'égalité ou la justice ; dans les pays arabes est-on convaincu de la question de la femme ? Et enfin les autres expériences en Europe pour promouvoir les femmes en poste de décision : une étude britannique a calculé les pertes si les femmes ne sont pas dans le Conseil d'administration des entreprises privées.

Cérémonie de clôture

Avant la distribution des attestations de participation Mme Chaabane a remercié toutes les participantes et les participants et souligné la qualité et le niveau des participations et surtout la sincérité des débats sans langue de bois et des échanges entre experts et hauts fonctionnaires des différents pays participants au projet CampusUnidem Med et souhaité que ces échanges puissent se poursuivre à l'occasion d'autres séminaires dont le prochain programmé à Rabat en septembre 2017.