



الجمهورية التونسية
رئاسة الحكومة



CDL-UD(2018)032
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

**“TRANSFORMATION ET INNOVATION DANS LA HAUTE
FONCTION PUBLIQUE : ENJEUX ET PERSPECTIVES”**

Tunis, Tunisie

24 - 27 septembre 2018

**PROMOUVOIR LE LEADERSHIP ET L'EXCELLENCE DANS LA HAUTE
FONCTION PUBLIQUE: RECRUTEMENT ET GESTION DES COMPETENCES**

par

M. Julio NABAIS

(Expert indépendant, Réforme de l'administration publique, Portugal)

Assurer la durabilité de la gouvernance démocratique et des droits de l'homme
dans le sud de la Méditerranée

Financé
par l'Union européenne
et le Conseil de l'Europe



COUNCIL OF EUROPE



Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe



Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration

Unidem Med

“TRANSFORMATION ET INNOVATION DANS LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE : ENJEUX ET PERSPECTIVES”

La Haute Fonction Publique au Portugal

Julio Nabais

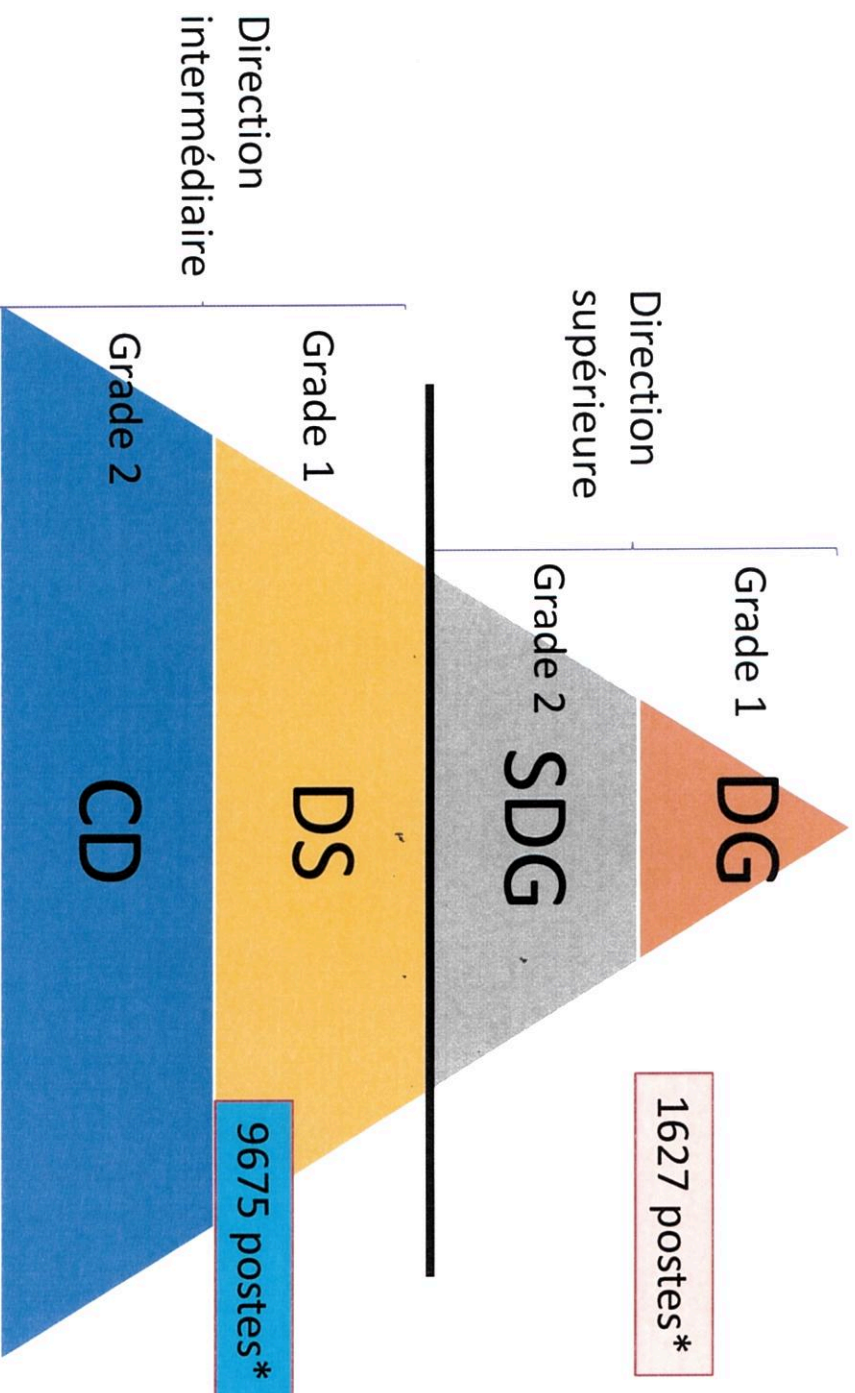
26.09.2018

Plan

- 1. Le système de la HFP: la portée de la HFP**
- 2. Le modèle actuel: objectifs, innovation et la mise-en-œuvre**
- 3. Quelques leçons**

1. Le système de la HFP: la portée

C'est quoi la HFP au Portugal?



* Total Adm Central: **513 258** (30.06.2018)

Distribution selon le sexe

	H	F
Direction supérieure	1092	535
Direction intermédiaire	4402	5273

2. Le modèle actuel:
**objectifs, innovation et la mise-en-
œuvre**

3 objectifs majeurs

- Renforcer l'efficacité de la gestion publique
- Renforcer la professionnalisation la HFP et la transparence du recrutement (plus de compétences; neutralité politique; plus de stabilité)
- Écarter la HFP de la lutte politique

La réforme de 2004 / 1^{ère} phase (2004 - 2011)

- **Séparation formelle entre deux niveaux e création des grades:**
 - direction supérieure / 2 grades
 - direction intermédiaire / plusieurs grades (selon le besoin de l'organisation/organigramme interne)
- **Méthode de sélection:**
 - **choix** pour les postes de direction supérieure (DG + SDG)
 - compétition **obligatoire** pour tous les postes de direction intermédiaires (6/4 ans)
- **Recrutement:**
 - interne / externe pour la direction supérieure
 - interne pour les postes de direction intermédiaire
- **Nomination: 3 ans renouvelables (maximum 12 années pour DG et SDG)**
- **Formation spécifique obligatoire** pour les postes de direction intermédiaire
- **La « Charte de mission »** - un contrat d'objectifs

La réforme de 2004 / 2^{ème} phase (2011-...)

- **Méthode de sélection:** compétition obligatoire pour tous les postes de direction
- **Recrutement:**
 - DG+SDG: compétition ouverte (10/8 ans d'expérience)
 - DS+CD: toujours des fonctionnaires (administrateurs) /périmètre flexible (années d'expérience 6/4 ans)
- **Création de la CREsAP** – une Commission, indépendante, pour s'occuper du recrutement pour les postes de **direction supérieure**
- **Nomination:**
 - 5 ans pour la direction supérieure (10 ans maximum); renouvelable 1 fois
 - 3 ans renouvelables pour la direction intermédiaire
- **Nominations interdites entre l'annonce des élections législatives et l'investiture du nouveau gouvernement**

Évaluation des performances

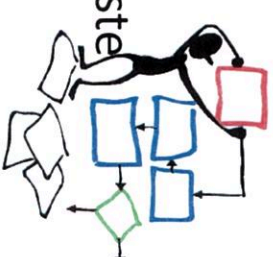
SIADAP		
SIADAP 1	Services publics	QUAR
SIADAP 2	Dirigeants	QUAR Charte de Mission Objectifs fixés
SIADAP 3	Fonctionnaires	QUAR Objectifs fixés

La CREsAP



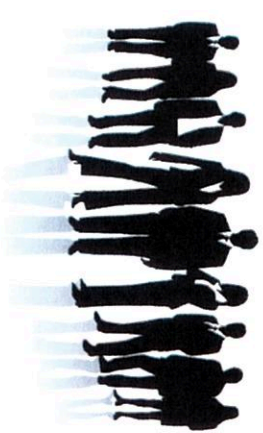
- Statut spécifique - Commission indépendante
- 3 – 5 membres en exclusivité
- Nomination par le gouvernement – après audition/avis par la commission permanente du Parlement chargée de l'AP
- Durée: 5 ans (le président) et 4 ans (les autres éléments) – non renouvelable
- Fonctionne auprès le ministre chargé de la FP (MF) lequel assure aussi le soutien technique et logistique
- La CREsAP est soutenue aussi par des membres non permanents (1 par ministère) et jusqu'à 50 experts de l'Administration
- Égalité des sexes: alternance H/F pour la présidence

La procédure

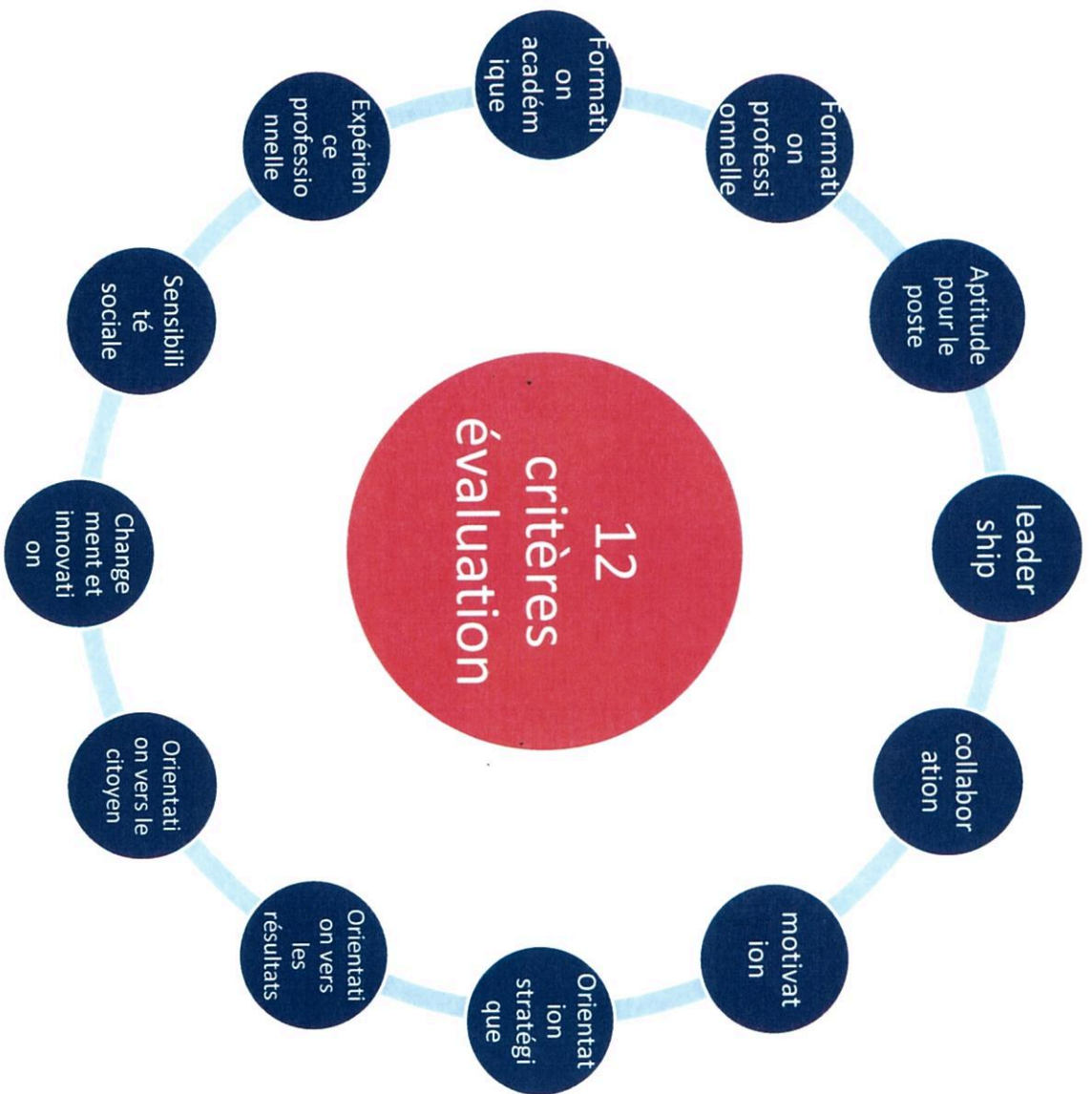


- Le ministre demande l'ouverture de la procédure pour un poste vacant en identifiant le **mandat** et la **charte de mission**;
- La CREsAP prépare le profil et le soumis au ministre pour homologation
- Le ministre l'accepte ou propose des changements
- La CREsAP annonce la compétition et fait la sélection des candidats (CV, tests, interviews, etc.)
- À la fin, la CREsAP identifie les 3 meilleurs candidats (*short-list*) et soumis les noms au ministre
- Le ministre doit décider dans les 45 jours suivants – il peut aussi mener des interviews avec les 3 candidats

Le profil des postes



- **Éléments obligatoires**
 - Les conditions générales établies par la loi
 - Les incompatibilités
- **Éléments préférentiels**
 - Expérience professionnelle
 - Formation académique préférentielle
 - Expertise préférentielle



12 critères d'évaluation comportementale

Créativité	Empathie	Gérer l'expertise
Résilience	Capacité pour gérer l'ambiguïté	Adaptabilité
Détermination	Orientation vers les procédures	Attention aux détails
Flexibilité	Attention focalisée	Vision des conséquences

L'activité de la CREsAP

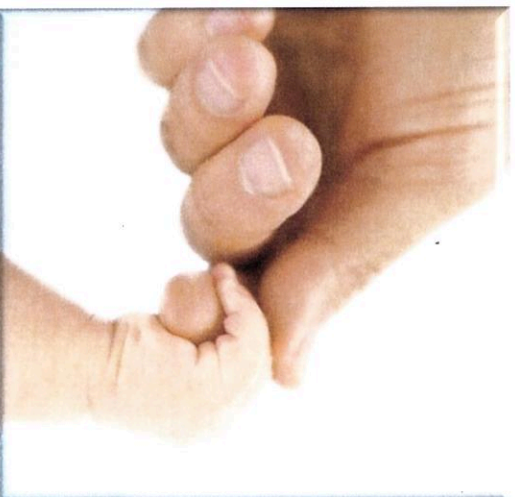
Une commission de sélection pour chaque compétition – nommée par le président de la CREsAP:

- **Le président de la CREsAP**
- **1 membre permanent de la CREsAP**
- **1 membre non permanent de la CREsAP**
- **1 expert**

Des avis pour les postes manageriels (établissements publics; entreprises publiques)

- La CREsAP ne fait pas la sélection
- Avis obligatoire – le ministre décide après l'avis
- Les avis sont publiés sur le website de la CREsAP

3. Quelques leçons



La mise-en-œuvre...

- Quelques résultats (ex: CRÉSAP indépendante; formation) mais...
- Quelques faiblesses:
 - Le rôle du ministre en la détermination du profil
 - Absence de sanction si le ministre ne prend pas la décision (délai)
 - Manque de transparence concernant les fondements de la sélection et de la décision
 - Abus de la nomination en régime de remplacement temporaire – création artificielle des avantages
 - Démission motivée par « changement d'orientation stratégique»
 - Bureaucratization et coûts du système
 - Manque de cohésion des équipes dirigeants (des conflits, perte d'efficacité de l'AP)
- Et, donc...la lutte politique continue



Comment évoluer?

- **Soit on va dans le sens du perfectionnement des conditions pour renforcer la professionnalisation**
 - Ex: liste de CREsAP classée – choix hors le classement proposé doit être bien motivé
 - Profil établi para la loi (pas avec l'intervention – fondamentale - du ministre
 - Besoin d'avis pour démissionner un HF motivée par changement d'orientation
 - Nomination par le CM (pour quelques postes, avec le PR?)
 - Choix du SDG: proposé par le DG – un compromis pour renforcer la cohérence de la gestion supérieure)
 - Interdiction de passer d'un cabinet ministériel à un poste de DG
- **Soit on va dans le sens de renforcer la cohérence des équipes managerielles et de celles et des ministres: choix** (confiance personnelle; compromis; mais avec des garanties de formation/compétences/expérience, ...) – bourse de pré-qualifiés?

- La HFP est un sujet de choix de politique publique fondamental
- La HFP est devenue (et sera...) un sujet de lutte politique entre le gouvernement et l'opposition
- La loi c'est la loi...les systèmes sont les systèmes. Le diable est dans les détails (la mise-en-œuvre)
- Il n'y a pas des solutions universelles et parfaites: le contexte politique et administrative reste très important
- Un équilibre entre confiance politique et compétence technique est toujours nécessaire
- Ce que les politiciens annoncent pour les réformes n'est pas nécessairement ce qu'ils veulent faire lorsque qu'ils sont au pouvoir
- La manque de confiance dans le système politique contamine les administrations
- La cohésion des équipes dirigeantes est un sujet important
- La formation spécifique est fondamentale pour l'efficacité



julio.nabais@sapo.pt