



الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة



CDL-UD(2018)035  
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**

**LE CONCEPT DE NOUVELLE GESTION PUBLIQUE ET SON IMPACT SUR  
LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE**

**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



UNION EUROPÉENNE

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'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”**

**CONTRACTUALISATION, GESTION  
DE LA PERFORMANCE ET  
REDDITION DES COMPTES**

Julio Nabais

27.09.2018

# Plan

1. L'impact du NPM sur la HFP: contractualisation, gestion et reddition des comptes
2. De la fixation des objectifs à l'évaluation
3. Conclusion

## Contractualisation, gestion de la performance et reddition des comptes – l'impact du NPM

### Le New Public Management:

- **Disruptive** de quelques valeurs du service public... (professionnalisme, attachement aux valeurs du service public, légalité, égalité d'accès à la FP, protection des citoyens les plus vulnérables, continuité des services publics, fragmentation de l'AP, externalisation de quelques fonctions clés hors contrôle, etc.)
- **Importante** pour mettre en évidence, par exemple:
  - Accent sur les résultats (vis-à-vis la procédure) et la qualité du service
  - le rapport fournisseur/usager (le citoyen en tant que client)
  - le besoin de bien fixer les priorités et de rationaliser les coûts du service public (*value-for-money*); productivité
  - La délégation
  - l'information sur les ressources et les résultats atteints (performance)
  - la participation des parties prenants
  - la réédition de comptes et les mécanismes du contrôle et d'évaluation, l'audit, etc.
  - La communication
- ...La rémunération liée à la performance (PRP), aussi...

## **Le NPM et la HFP**

L'accent sur:

- La fonction stratégique
- Les compétences de gestion / la formation
- La fixation des objectifs
- Les contrats de gestion (durée et contractualisation des résultats)
- La responsabilisation et performance plutôt que la loyauté à l'égard des élus
- L'assouplissement des règles et procédures
- La sophistication des mécanismes de contrôle interne et externe/indicateurs
- La reddition des comptes
- Le marketing / communication

# De la fixation des objectifs à l'évaluation



## Fixation des objectifs

Tous les pays de l'UE (et presque tous les autres...) disposent des mécanismes pour la fixation des objectifs et pour l'évaluation de la performance la HFP (chaque année, biannuelle ou à la fin du mandat – des révisions intercalaires)

- Objectifs stratégiques, priorités, résultats à atteindre et des indicateurs de performance
- Pour l'organisation (objectifs stratégiques)
- Pour le manager (performance individuelle; capacité de gestion et leadership)
- Un agrément sur les objectifs, les ressources et les résultats attendus est nécessaire (contractualisation)
- SMART (**S**pécifique et simple; **M**esurable; **A**mbitieux et accepté; **R**éaliste; **T**élimité dans le Temps)

## **Des instruments pour fixer les objectifs - quelques exemples**

- Accord de gestion + agrément de performance (FI)
- Charte de mission + cadre d'évaluation et responsabilisation - QUAR (PT)
- Accord de gestion + document de stratégie et plan d'action pour le service (IE, UK)
- Contrat d'administration (BE)
- Plan d'action du service

# Les objectifs...

## • Des avantages

- Cohérence stratégie / action
- Identification des priorités et allocation des ressources
- Orientation précise pour l'action et les résultats
- Sens de compromis / contractualisation et engagement
- Clarté du cadre d'évaluation / indicateurs
- Reddition des comptes plus objective
- Facilitation de la communication
- Renforcement de la professionnalisation de la HFP

## • Des possibles faiblesses...

- Moins d'ambition (approche trop défensive en phase de négociation)
- Rigidité vis-à-vis le changement du contexte (budgétaire, politique, nouvelles priorités, ...)
- Comment mesurer? Le risque de l'outil devenir un objectif...des tricheries (manipulation des indicateurs, par exemple)...

# L'évaluation: qui en est chargé?

## Évaluation **interne**:

- Le supérieur immédiat (gestionnaire ou politicien) [DK, DE, PT, FR, NL, AT, FI, SE, IE, LT, PL]
- Une commission tripartite (CY)
- Une commission spéciale (RO)
- Auto-évaluation (DK, UK, PT, MT)
- 360-degrée feedback (UK, IE, FR, FI, ...)

## Évaluation **externe**

- Le Parlement (UK, SE, NL, FI)
- La Cour des Comptes / audit (FR, PT, DE, IE, UK, RO, AT, ES, BE, HR)
- Inspection générale des services publics (FR, PT, ES, BE)
- Les usagers / parties prenantes / media (UK, SE)
- Des entreprises de consulting (UK, PT, SE)

## Qu'est-ce qu'on évalue?

- Les objectifs et les résultats atteints (UK, BE, PT, IT, IE, LT, FI, NL,EE, ...)
- Les tâches accomplies (FR, LV, CY, HR, RO, ...)
- Les compétences individuelles démontrées et son développement (leadership, stratégie, coopération, éthique, ...) (NL, FR, BG, PL, RO,...)
- La qualité des outputs (DE, IE, HU, etc.)
- Benchmarks (DK)
- L'opportunité (DE, HU, SI, ...)
- La fiche de l'emploi (*Job description & profil des compétences*) (FR, SP, SI, LT, MT, PT...)

# Quelles compétences évaluer?

- Capacité de gestion, en général
- Capacité de gestion du budget et du staff, en spécial
- Leadership
- Capacité de communication
- Orientation stratégique
- Orientation vers les résultats
- Résolution des problèmes
- Networking / coopération
- Autonomie et initiative
- Capacité de bien comprendre l'environnement (social, politique, administratif, international, ...) et de l'influencer
- Résilience
- Etc.

# Conséquences de l'évaluation

- Rémunération liée à la performance (PRP): (+/- 20% du salaire)
  - performance bonus (EE, ES, PT, ...)
  - augmentation du salaire en permanence (FR, DK, UK, DE, SE...)
- Prorogation du mandat
- Promotion (PL)
- Plan de pension
- Jours additionnels de vacances payés (3 – 10 jours) (LV)
- Plus d'autonomie de gestion
- Identification des besoins de perfectionnement / plus de possibilité de formation
- ...révocation du mandat...

## Conclusion (1)

- Quelques préoccupations partagés par tous les pays:
  - La qualité du service public rendu aux citoyens
  - L'accent sur les résultats: productivité, efficacité, efficience, qualité
  - Maitriser les coûts: des services publics performants, durables, en respectant les capacités du pays
  - Une HFP responsable, compétente, étique, capable et adaptable pour gérer le changement
  - Bien recruter et développer les compétences de la HFP
  - Professionnalisation de la HFP v. politisation

## Conclusion (2)

- Pas de solutions « clé en main » ! Mais... des tendances quand même...
- Pas de modèle pur et dur... toujours un mélange de solutions
- L'importance du contexte politique et culturel; les valeurs; la tradition administrative; le parcours des réformes dans le pays (réussites, échecs)
- Deux moments clé:
  - 1) la fixation des objectifs, des résultats à atteindre et des outils d'évaluation;
  - 2) mesurer (bien) les résultats... (la grande difficulté...)
- Récompenser les hautes performances / motivation... sans oublier le risque de démotivation

...Mais il faut poursuivre, toujours, les efforts de modernisation de la gestion publique!



[julio.nabais@sapo.pt](mailto:julio.nabais@sapo.pt)