



الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة



CDL-UD(2018)034  
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. Mohamed Sami BEN ROMDHANE**

**(Directeur général, Direction générale de la fonction publique et de  
l'administration, Présidence du Gouvernement, Tunisie)**

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



REPUBLIQUE  
TUNISIENNE



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

**Unidem Med**

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

**«Vers la mise en place d'un système de Haut Management  
Public (HMP)»**

**Mohamed Sami Ben Romdhane**

**Direction Générale de la Fonction Publique**

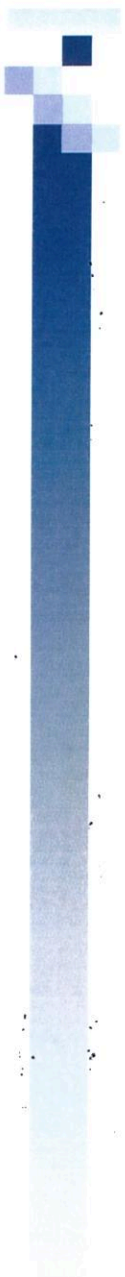
**Tunis, Tunisie**

**24-27 septembre 2018**



# Plan

- I- Régime actuel des emplois fonctionnels en Tunisie
- II- Vers la mise en place d'un système de Haut Management Public (HMP).



## **I- Régime actuel des emplois fonctionnels:**

- 1. Le cadre référence: le décret n°2006-1245 du 24 avril 2006**
- 2. L'apport de la constitution tunisienne de 2014**




## I- Régime actuel des emplois fonctionnels:

Importance de la nomination aux emplois fonctionnels:

- Pour l'Administration: un outil de responsabilisation, d'encadrement et de motivation.

- Pour le fonctionnaire: une forme de motivation, de valorisation des compétences, une amélioration au niveau de la rémunération et parfois un motif de mobilité.

- 
1. Le cadre référence: le décret n°2006-1245 du 24 avril 2006
    - Les emplois fonctionnels des administrations centrales:
      - **Chef de service d'administration centrale,**
      - **Sous-directeur d'administration centrale,**
      - **Directeur d'administration centrale,**
      - **Directeur général d'administration centrale et secrétaire général de Ministère (mêmes conditions).**
        - **Certaines administrations consacrent pour ces mêmes emplois fonctionnels une terminologie différente (chef d'arrondissement, chef de section, chef d'unité..).**



# Les conditions d'attribution





## Les conditions relatives au candidat:

<b>Emploi Fonctionnel</b>	<b>Conditions</b>
<b>Chef de Service</b>	<b>Grade +ancienneté:</b>  - A1 + 0 - A 2 + 5 ans
<b>Sous- Directeur</b>	<b>Grade ou Fonction + ancienneté:</b>  - A1 + 5 ans - Chef de Service + 5 ans





<b>Directeur</b>	<b>Grade ou Fonction + ancienneté:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- administrateur en chef (ou equiv) + 4 ans</li><li>- sous-directeur + 4 ans</li></ul>
<b>Directeur Général + Secrétaire Général de Ministère</b>	<b>Grade ou Fonction + ancienneté:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Administrateur général (ou equiv) + 3 ans</li><li>-Directeur + 3 ans</li></ul>

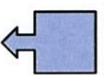
## 2.L'apport de la constitution Tunisienne de 2014

### Article 92

« **Le Chef du gouvernement** est compétent en matière de :

- ... - nominations aux emplois civils supérieurs et leurs cessations. Ces emplois sont fixés par loi.

... ».



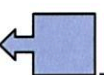
**Loi n° 2015-33** du 17 août 2015, portant fixation des emplois civils supérieurs conformément aux dispositions de l'article 92 de la constitution.

### Article 78 :

« **Le Président de la République** procède, par voie de décrets présidentiels :

...

- aux nominations aux emplois supérieurs à la Présidence de la République et aux établissements qui en relèvent et peut y mettre fin. Ces emplois supérieurs sont fixés par loi ;



... ».

**Loi n° 2015-32** du 17 août 2015, portant fixation des emplois supérieurs conformément aux dispositions de l'article 78 de la Constitution .



**Loi n° 2015-33 du 17 août 2015, portant fixation des emplois civils supérieurs conformément aux dispositions de l'article 92 de la constitution:**

**1- au niveau des structures centrales :**

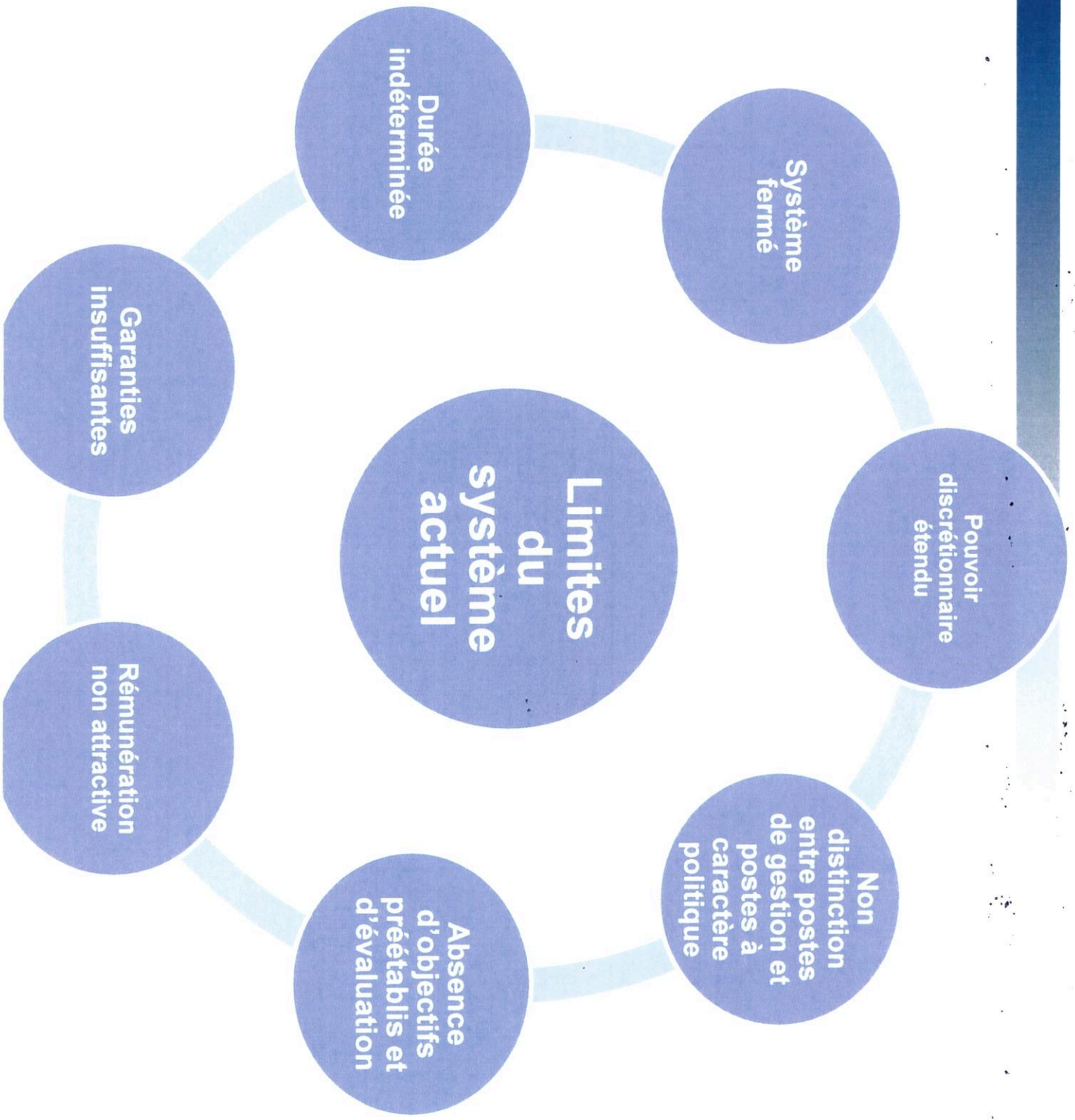
- chef ou directeur du cabinet du chef du gouvernement,
- chef de cabinet ministériel,
- chargé de mission à un cabinet ministériel,
- attaché à un cabinet ministériel,
- secrétaire général de ministère ou un emploi équivalent,
- chefs des comités généraux ou instance supérieures,
- directeur général d'administration centrale ou un emploi équivalent.

**2- au niveau régional :**

- gouverneur.

**3- au niveau des établissements publics, des entreprises publiques et des instances de régulation :**

- vice-gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie,
- président-directeur général d'entreprise publique,
- directeur général ou directeur d'établissement public à caractère non administratif,
- directeur général ou directeur d'établissement public administratif,
- présidents des instances de régulation non prévues par la Constitution.



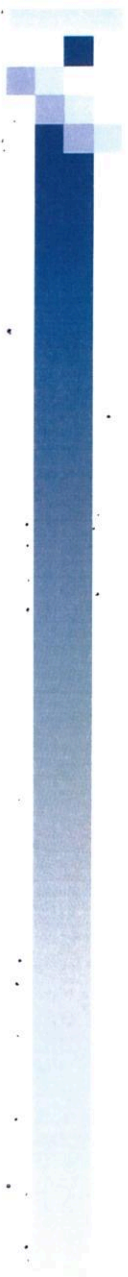


## **II- Vers la mise en place d'un système de Haut Management Public (HMP)**



# Objectifs de la réforme HMP

- Améliorer **l'efficacité** des politiques publiques, **l'efficience** dans la gestion des ressources et la **qualité du service** rendu aux citoyens ;
- **Professionaliser** et **dépolitiser** la gestion des administrations ;
- Assurer la continuité du service public, avec une **couche managériale dirigeante stable** pendant les changements politiques.



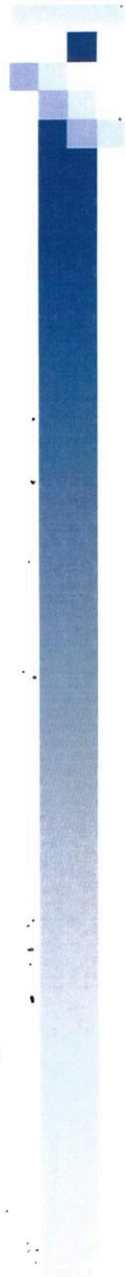
- **Les postes HMP:**  
les postes à responsabilité managériale  
élevée dans l'administration ou le secteur  
public.



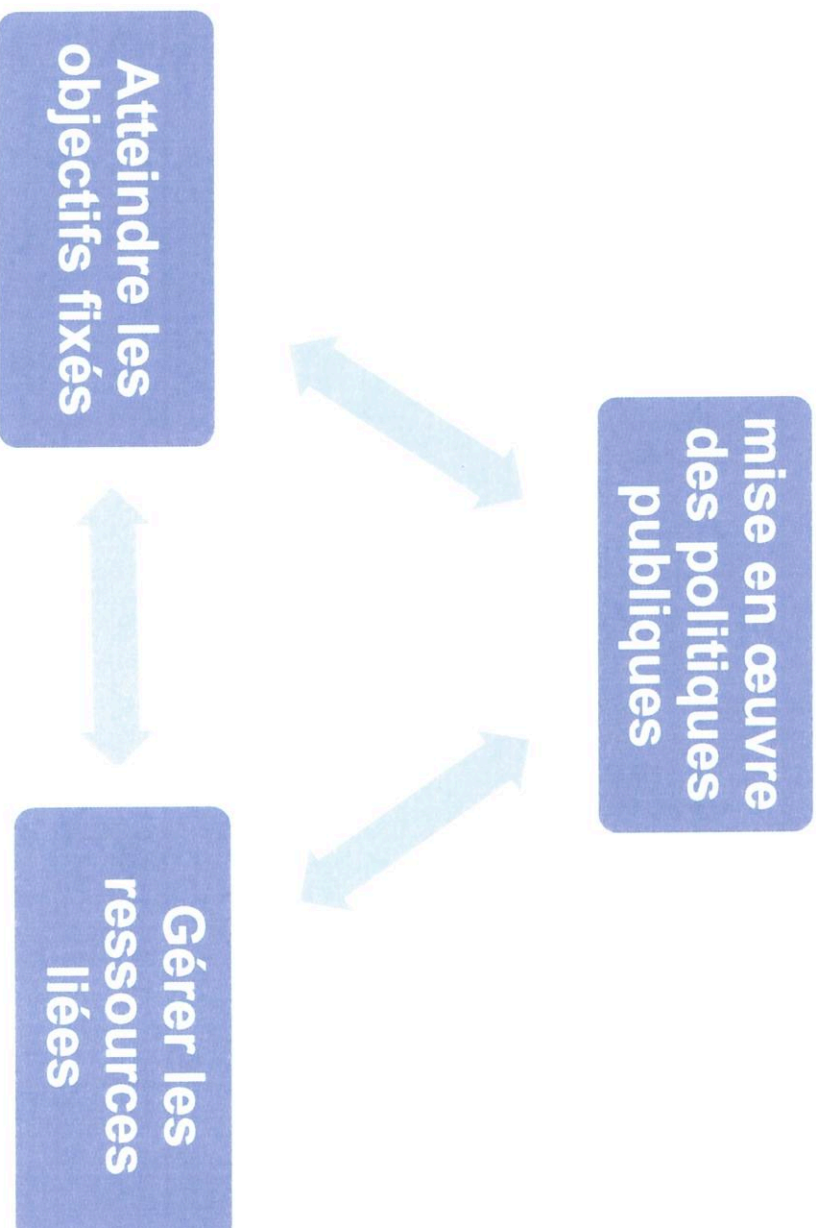
## **Périmètre du HMP**

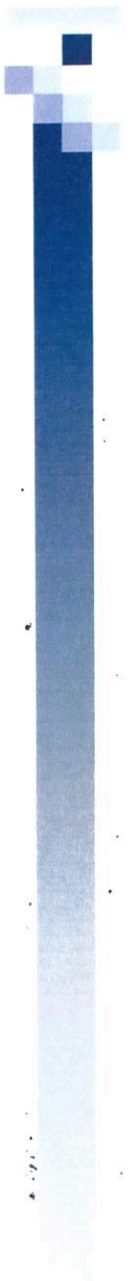
- **les administrations publiques (postes fixés par l'organigramme),**
- **les entreprises publiques à caractère stratégique (liste fixée par décret).**





# Mission des responsables HMP





## **Principes du HMP**

- la désignation et l'exercice des postes  
HMP repose sur les principes:
  - Mérite,
  - Concurrence,
  - Égalité des chances,
  - Transparence,
  - Neutralité,
  - Redevabilité.



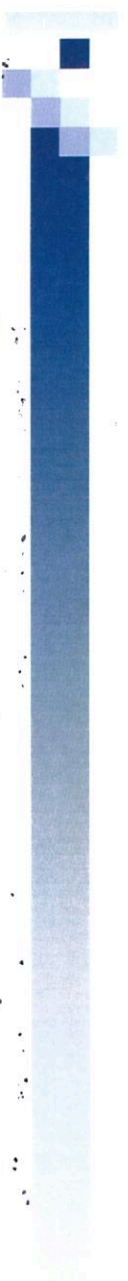
## Principales caractéristiques du HMP


- Mise en **compétition** ouverte et transparente pour tous les candidats éligibles à ces postes, issus ou non du secteur public ;
- La nomination des candidat(e)s retenu(e)s est faite pour **un mandat à durée déterminée** ;
- **L'évaluation** obligatoire et périodique de la performance des responsables nommés dans ces postes.



## **Le Comité du Haut management publique (CHMP)**

- C'est la structure chargée de la gestion du régime de haut management public.
- Composé d'un secrétariat permanent et d'une commission permanente.

- 
- Le CHMP est le garant du bon fonctionnement du système HMP:



assure le contrôle du respect des grands principes régissant la désignation et l'exercice des postes de HMP.

# La commission permanente du CHMP

- chargée notamment de :
  1. Valider les fiches de poste des HMP proposées par le ministre ou l'autorité publique concernée ;
  2. Constituer les jurys de sélection propres à chaque procédure de recrutement d'un HMP ;
  3. Communiquer le résultat des sélections aux postes de HMP au Ministre ou à l'autorité compétente concernée ;
  4. Proposer la révision de la grille salariale des HMP ;
  5. Développer les règles éthiques propres au HMP en collaboration avec les instances constitutionnelles compétentes en la matière ;
  6. Rendre un avis non-contrainant au Ministre ou à l'autorité compétente en cas de réclamation d'un HMP sur son évaluation de performance.

 Elle est libre de toute influence dans l'exercice de ses prérogatives.

# procédures de sélection et de désignation dans les postes de HMP

## Conditions d'accès

- diplôme universitaire ou être fonctionnaire de niveau A1,
- Disposer de [cinq/dix] ans d'expérience dans une fonction managériale.

## Procédure de sélection

- appel à candidature public, ouvert et transparent,
- jury propre à chaque procédure de sélection,
- épreuves + un entretien oral de sélection.

## Désignation

- Short liste transmise par le CHMP au ministre concerné,
- Entretien avec le ministre et nomination pour un mandat de 6 ans renouvelable une seule fois.

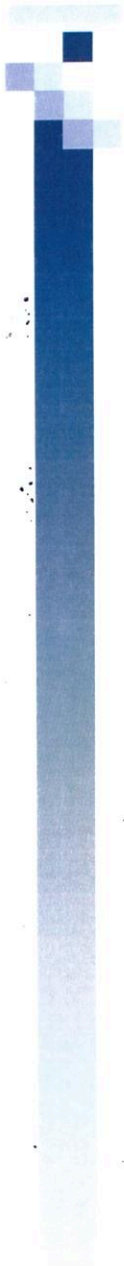


## **l'exercice des postes de HMP**

### ***1. L'accord de performance:***

Le HMP est tenu de rédiger un accord de performance et n'entre en vigueur qu'après son approbation et sa signature par le Ministre ou l'autorité concernée et haut manager concerné.





## **2. L'évaluation**

- évaluation intermédiaire + évaluation finale
- se base sur l'exécution des objectifs de l'accord de performance.
- auto-évaluation par le HMP et un entretien d'évaluation



## **l'éthique et du régime disciplinaire**

- Les titulaires de postes de HMP sont tenus de respecter les règles du code de conduite et de déontologie spécifiques au HMP et ceux applicables aux agents publics.
- Les titulaires de postes de HMP sont soumis au régime disciplinaire prévu par le statut général des agents de la fonction publique / entreprises publiques



## La fin du mandat

- Le mandat prend fin dans les cas suivants:
  - Au terme de la période du mandat ;
  - La retraite ;
  - Après une évaluation non-satisfaisante;
  - Par la nomination du haut manager dans un autre poste de HMP ;
  - Par la démission légalement acceptée du haut manager ;
  - Par la révocation du haut manager pour des raisons disciplinaires.



## À débattre...

- Question juridique: création du HMP par loi ou décret gouvernemental?
- Délimitation du périmètre et niveaux de responsabilité, quels postes devraient appartenir au HMP: administrations centrales, régionales, locales, Entreprises publiques, EPA, EPNA?
- Un système ouvert aux candidats n'ayant pas la qualité d'agent public?



## À débattre...

- La composition du CHMP et impératif d'autonomie?
- Régime de rémunération: fixe ou variable?
- Un système d'évaluation équitable et objectif?



**MERCI**