



**REPUBLIQUE
TUNISIENNE**



CDL-UD(2020)019

Or. Fr.

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LA PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT DE LA TUNISIE
SERVICES DU MINISTRE AUPRES DU CHEF DU GOUVERNEMENT
EN CHARGE DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration
12^{ème} UniDem Med**

**“ REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :
NOUVEAUX DEFIS ET NOUVELLES METHODES DE
FONCTIONNEMENT ”**

Vidéoconférence, Tunisie

15 – 17 décembre 2020

**MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION ET GESTION PREVISIONNELLE
DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES : ENRICHIR ET VALORISER LES
COMPETENCES DES AGENTS PUBLICS**

par

M. Taoufik RABAH

**(Président Directeur Général, Groupe Samef pour le Consulting et le
Développement, Tunis ; Expert international en génie organisationnel,
management stratégique et ingénierie des ressources humaines)**

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



Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe

RÉPUBLIQUE TUNISIENNE



**Gestion des compétences et dynamisation de la
fonction ressources humaines dans l'administration
publique**

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_**

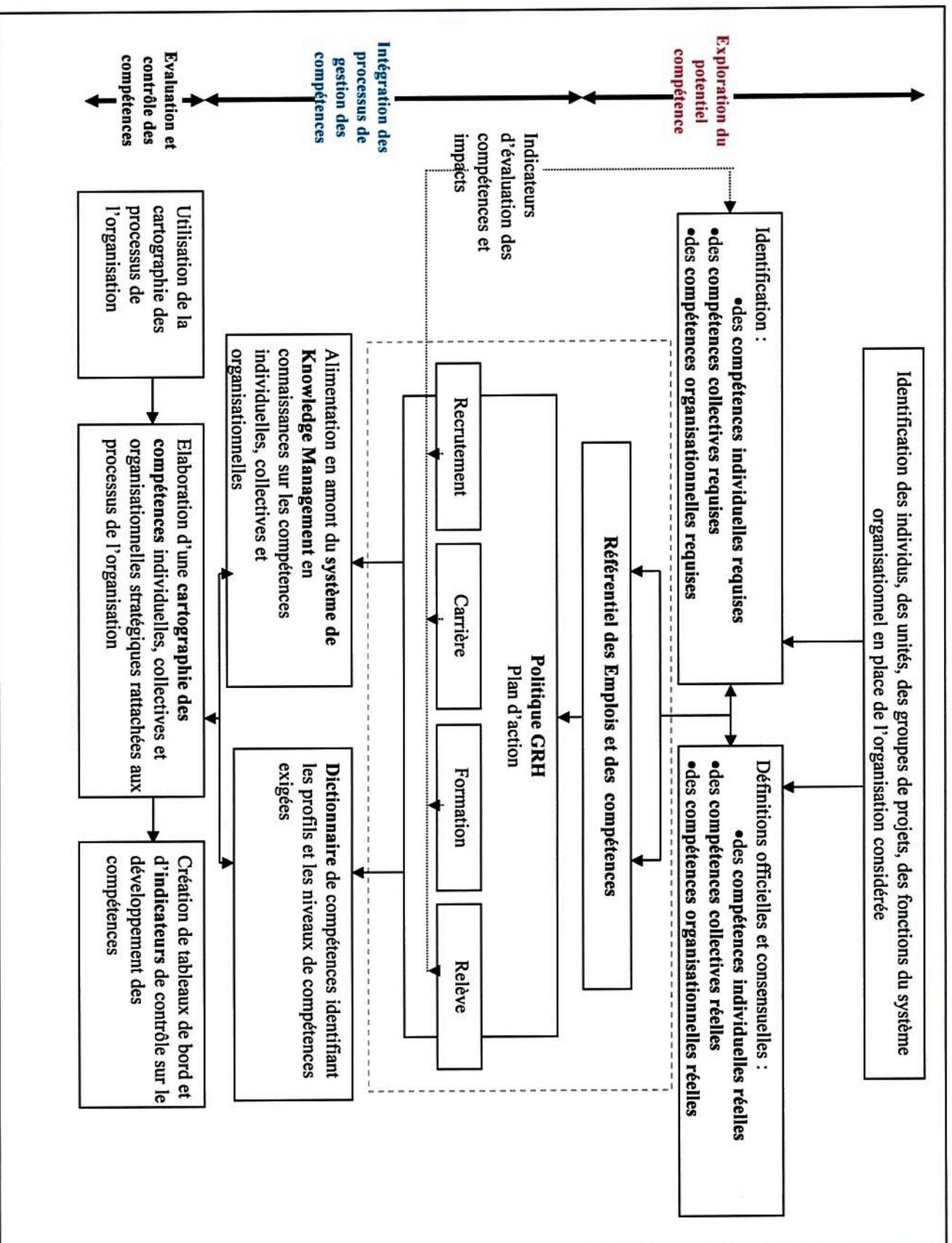
Par Professeur Taoufik Rabah

(document provisoire)

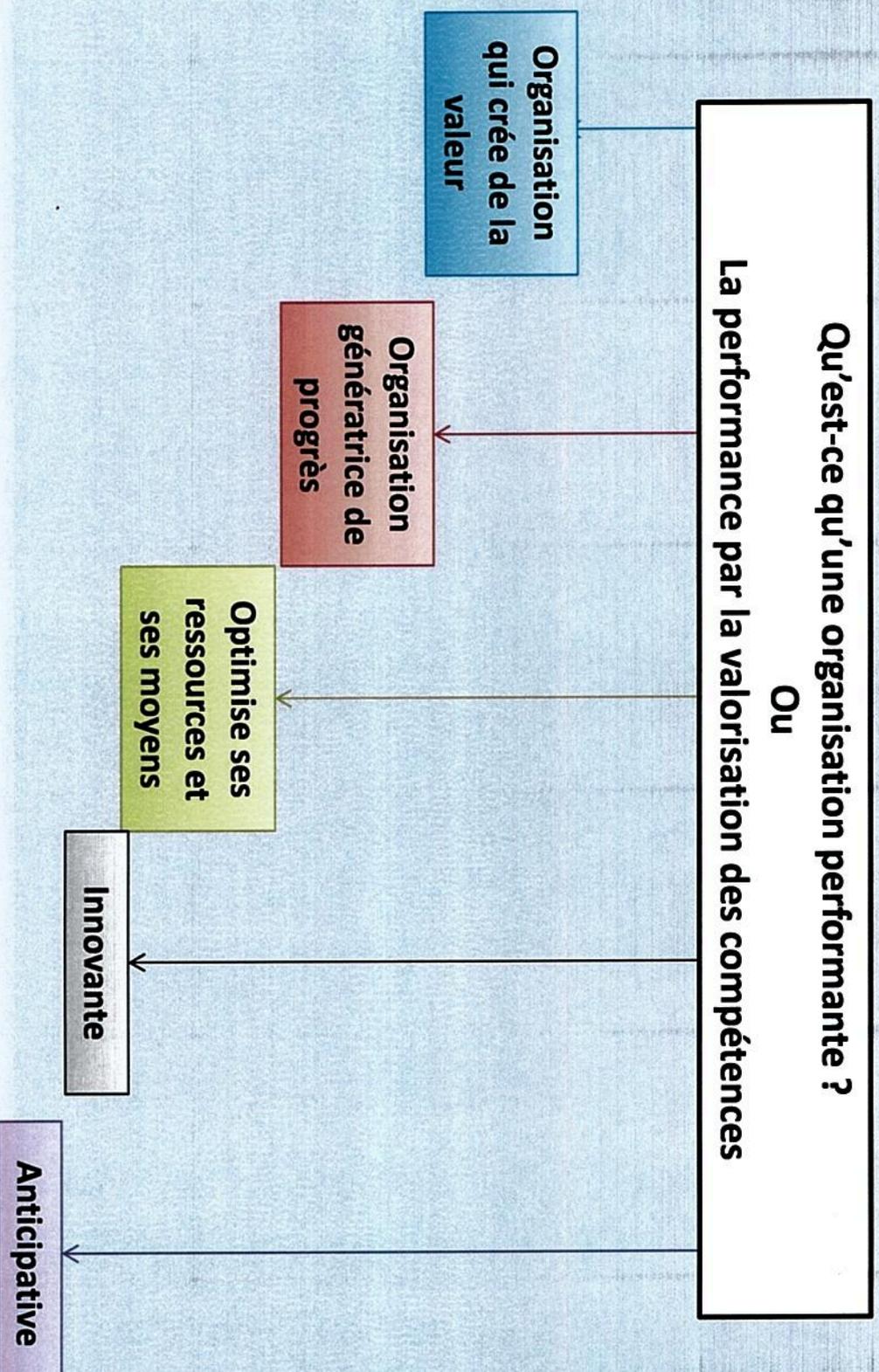
9 Décembre 2020

Fondements du concept APC dans l'administration publique

Démarche SAMEEF d'établissement du référentiel des compétences



La valorisation des compétences, moyen de stimulation de la motivation du personnel de l'organisation



La valorisation des compétences, moyen de stimulation de la motivation du personnel de l'organisation

La compétence

Une combinaison de capacités et de ressources permettant de répondre aux exigences d'un contexte d'action, de gestion ou de production

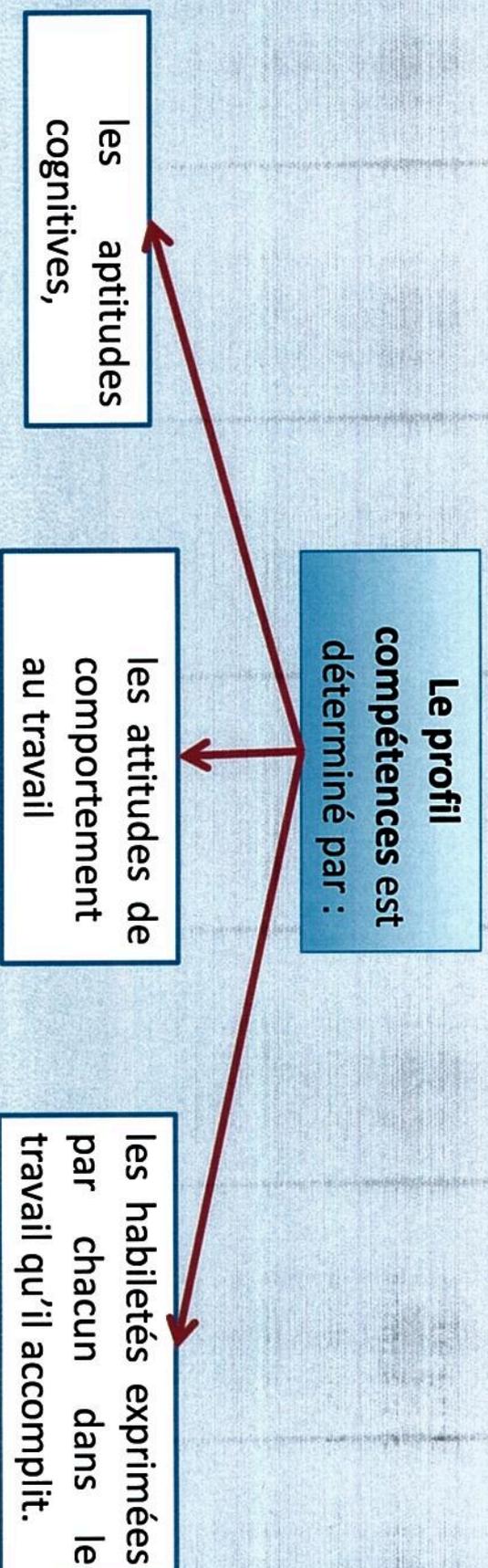
N'est plus, d'abord, axée sur la capacité d'exercer une activité donnée

N'est plus un outil d'adaptation linéaire de la main d'œuvre.



Son maintien et son développement à long terme exigent des organisations de mettre en place un nouveau système socio-productif, source d'innovation au travail.

La valorisation des compétences, moyen de stimulation de la motivation du personnel de l'organisation



Aux trois composantes de base de la définition du concept « **compétences** » :

- celle du « **pouvoir-faire** » qui s'étend à la capacité qui est offerte au détenteur de poste d'exercer son action professionnelle dans des limites de responsabilités données,
- et aux conditions psychologiques et organisationnelles d'exercice de travail qui motivent ou bloquent l'expression de son potentiel compétences : C'est le « **vouloir-faire** ».

La valorisation des compétences, moyen de stimulation de la motivation du personnel de l'organisation

La compétence ne se définit pas dans l'absolu mais par rapport à un objectif.

Elle est un **construit organisationnel**, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'organisme.

La compétence est organisée en **système** : elle doit être pensée en termes de connexions et non pas de disjonction, de morcellement, de fragmentation d'ingrédients.

La **réponse compétente** devra être une **réponse de réseau** et non seulement une réponse individuelle, même si l'interface avec un problème ou un usager est assuré par une personne. Agir avec compétence suppose donc de savoir **interagir avec autrui**.

La gestion des compétences dans les organisations: Niveaux d'analyse

- La gestion des compétences consiste à assurer la continuité des missions d'une organisation grâce aux métiers et compétences que mettent en œuvre les personnels qui la composent.
- La compétence **n'est pas un état. C'est un processus...** L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux.

Du REC vers la GPEC

➤ **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** est considérée comme une réponse des organisations à l'évolution des comportements au travail face aux exigences de nouveaux métiers dans les différents secteurs de l'activité économique et sociale et qui nécessitent des adaptations continues aux emplois qu'ils occupent grâce à :

- ✓ la mise à jour de leurs connaissances
- ✓ l'acquisition de nouveaux réflexes pour un **mieux-faire** et un **mieux-être** dans les situations de travail dans lesquelles ils se trouvent impliqués.

➤ **La force de la compétitivité de tout organisme** se mesure, aujourd'hui, par le poids et le niveau des compétences de son personnel :

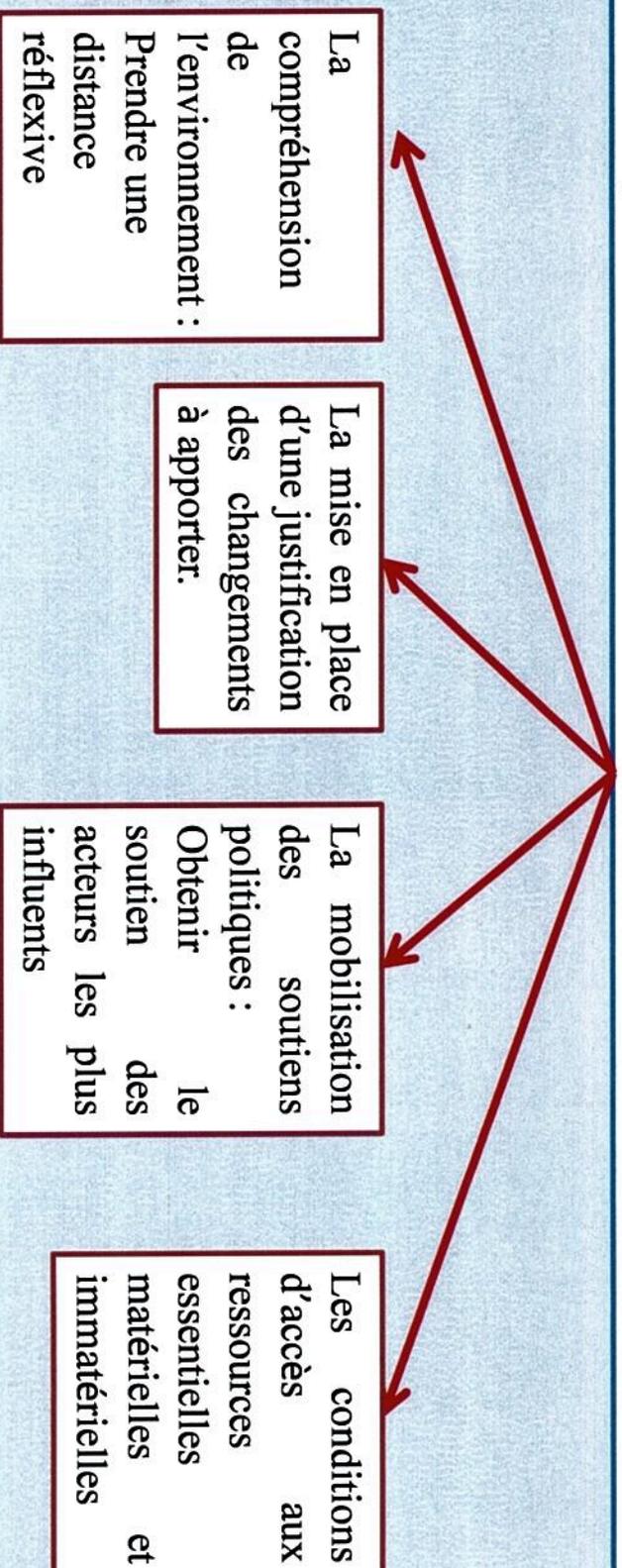
- ✓ on planifie ses besoins,
- ✓ on définit ses stratégies de motivation,
- ✓ on stimule l'innovation et la créativité,
- ✓ on réalise de la performance

➤ **La GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des Ressources Humaines. Plus précisément, elle consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).**

Du REC vers la GPEC

L'approche par les ressources et les compétences du travail institutionnel ou comment étudier le travail institutionnel par les ressources et les compétences.

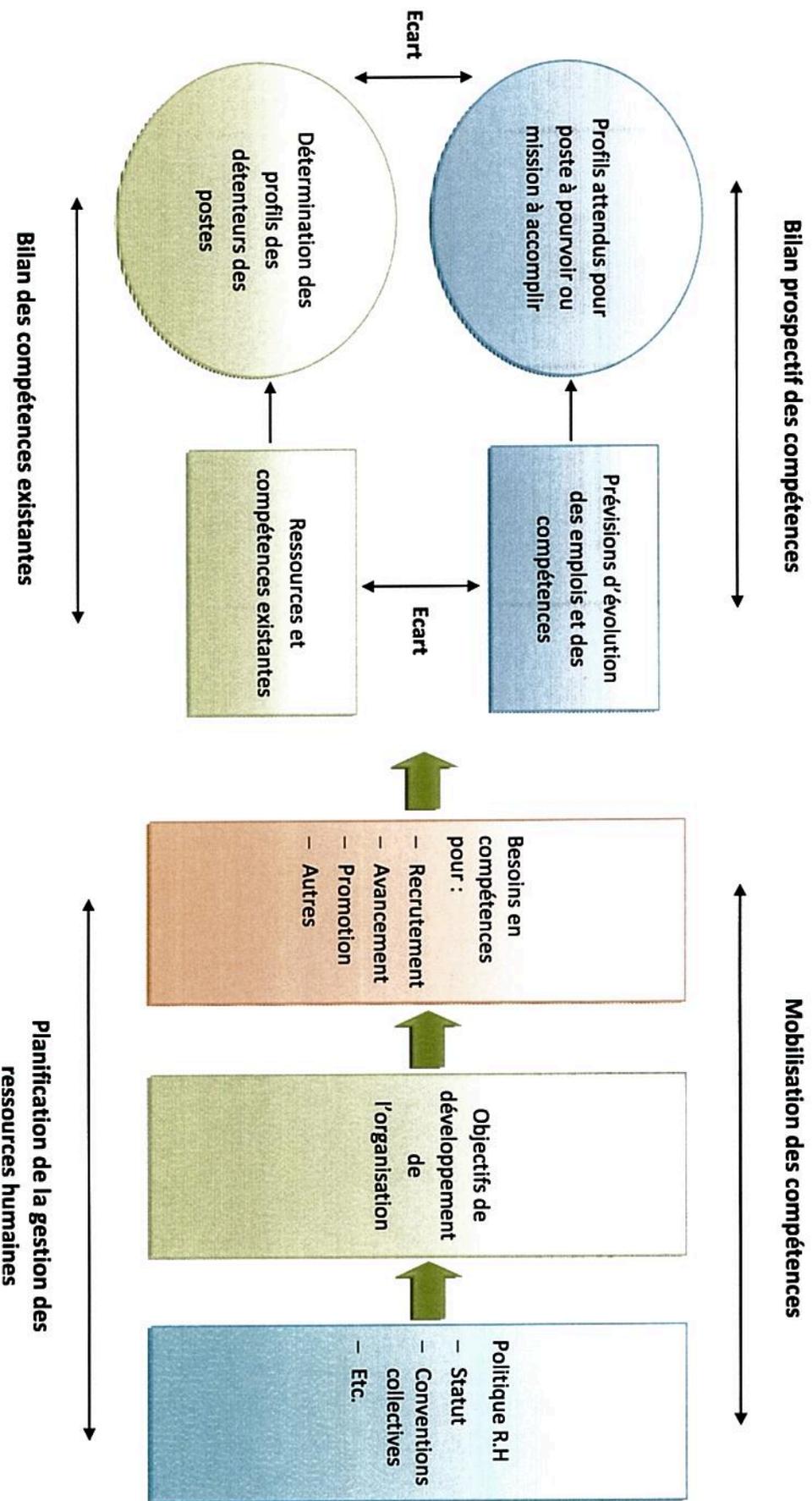
Les organisations modernes, parce que en mutations permanentes en raison des transformations qui s'opèrent dans leur environnement économique et des pressions d'ordre social, économique ou financier doivent se doter de ressources et de compétences nécessaires à la mesure de l'objectif stratégique que chacune s'est tracée et ce selon un processus en 4 phases essentielles :



Du REC vers la GPEC

- Cependant les connaissances en termes de savoir et savoir-faire représentent la ressource nécessaire pour s'engager dans le travail institutionnel et le capital social comme une condition de sa réussite.
- De même **les compétences discursives** (usage du discours dans le travail pour persuader, convaincre, défendre l'institution) deviennent indispensables, pour le travail institutionnel : le travail institutionnel discursif.
- En outre, et récemment, il a été démontré l'importance **des compétences émotionnelles** dans le travail institutionnel : c'est la capacité de s'adresser aux émotions estimant que l'attachement aux institutions, devient au fil des temps, émotionnel.
- Ainsi, l'on constate que le bilan compétences à l'échelle de l'individu comme à l'échelle de l'institution va bien au-delà des compétences basiques que sont le **savoir**, le **savoir-faire** et le **savoir-être** pour agir sur l'institution.

Matrice GPEC



Pratique et mise en œuvre du GPEC et dynamisation de la fonction RH

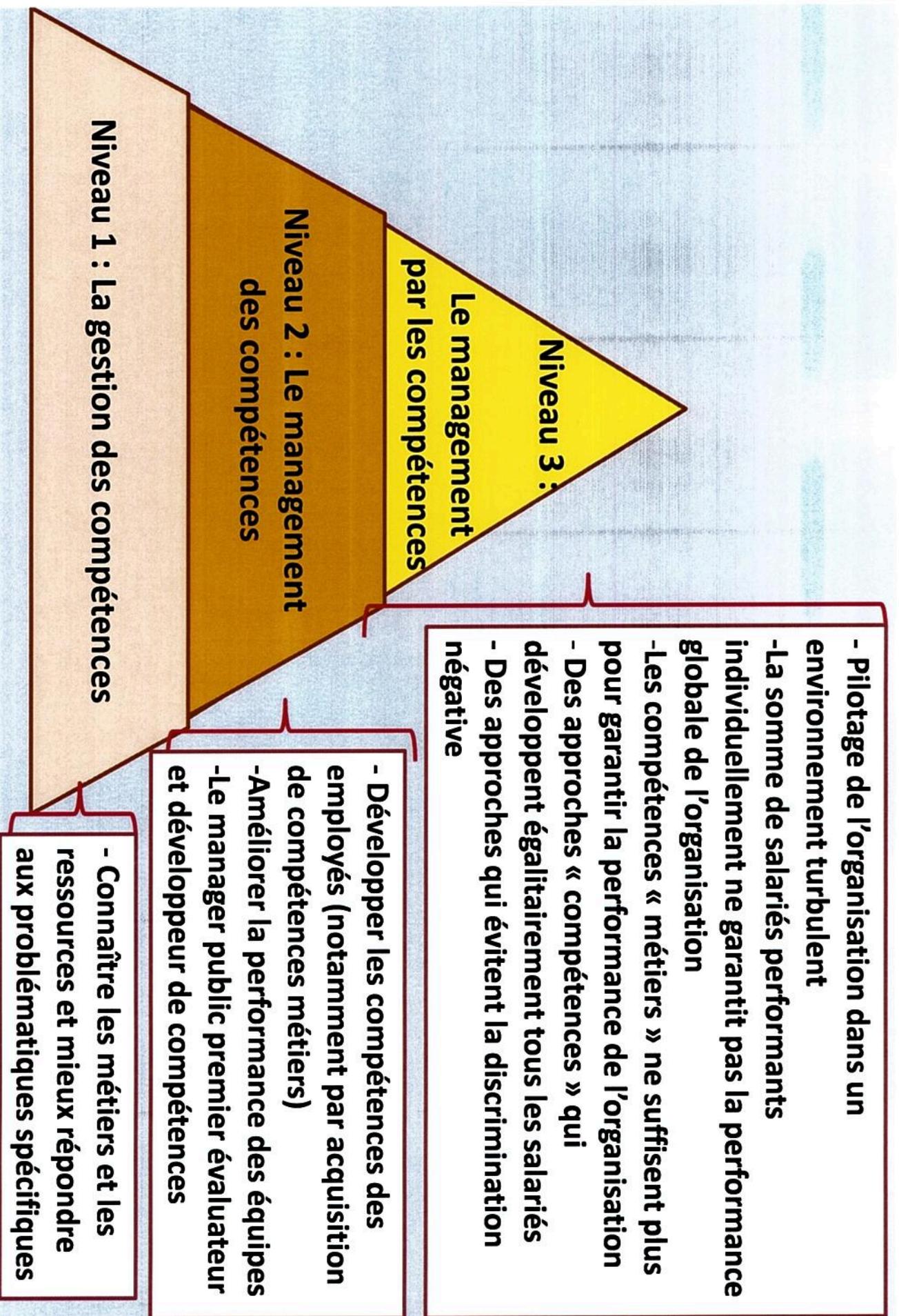
Manager par les compétences

➤ **Entre les impératifs statutaires d'une gestion routinière de l'administration publique et de son personnel**

et

➤ **La nécessité d'une transformation profonde et innovante des pratiques actuelles de management du capital humain en vue :**

- d'une dynamisation du potentiel compétences
- et valorisante de ses capacités de créativité...



Le référentiel emplois/compétences, outil de dynamisation de la fonction RH dans l'administration publique

- Le R.C : instrument de valorisation des compétences dans la perspective d'une amélioration des performances du personnel dans son ensemble et de stimuler ses capacités d'innovation, chacun dans son domaine d'action.
- Le référentiel emplois-compétences se veut un support d'identification des exigences normatives des postes de travail des différentes composantes de la structure organisationnelle en termes d'aptitudes intellectuelles de capacités d'actions, de facultés d'adaptation et de comportement professionnel global et spécifique.

→ L'implantation et la mise en œuvre d'un référentiel de compétences devrait répondre, au préalable, à un 5 considérations essentielles :

Cerner l'activité d'une structure ou d'un organe donné à travers des descriptions correspondant, à la nature, à la position hiérarchique et au fonctionnement du poste de travail qui la représente dans le système organisationnel global de l'instance concernée.

Le statut du personnel doit comporter les dispositions qui favorisent et stimulent l'expression de la compétence et de la réalisation des performances du détenteur d'un poste donné, de sa promotion et de l'évolution de sa carrière

Identifier les emplois-types clés qui couvrent les postes de travail par domaine d'activités et les hiérarchiser par niveau de responsabilité au sein de chaque corps de métier et de chaque catégorie de personnel

Déterminer les voies d'évolution professionnelle en concordance avec le capital compétences acquis à travers l'accomplissement réussi des tâches et attributions du titulaire du poste considéré et dans le cadre des exigences statutaires en la matière

Définir, les exigences en compétences générales et en compétences spécifiques, techniques, professionnelles, intellectuelles, comportementales, de leadership et de gouvernance pouvant favoriser le bon accomplissement des tâches dévolues au poste

**Les composantes fondamentales de la matrice des compétences:
exemple mis en application dans organisme public**

**Composante intellectuelle et
mentale(Savoir)**

n critères

**Composante savoir-faire professionnel
général et spécifique**

n critères

**Composante comportementale et
relationnelle de travail (savoir-être)**

n critères

**Composante leadership et pratique de la
bonne gouvernance des managers :
compétences managériales**

n critères

Autres composantes

n critères

Composante intellectuelle et mentale (Savoir)

- C1- compétences générales (culture générale)**
- C2- compétences techniques générales du domaine d'intervention : connaissances techniques générales**
- C3- compétences techniques spécifiques du métier exercé ou à exercer : connaissances indispensables à la maîtrise du poste de travail**
- C4- Compétences complémentaires d'appui aux compétences spécifiques**

- Les exigences de cette composante sont généralement évaluées à travers la formation académique de l'affecté ou du prétendant au poste en question ainsi que de l'expérience acquise
- Les compétences « savoir » sont à identifier à travers les aptitudes intellectuelles et les capacités cognitives de la personne détentrice ou candidat à l'un des postes de l'emploi considéré dont les facteurs d'intelligence pratique et conceptuelle, les capacités cognitives, les capacités d'analyse et de synthèse...

**Composante savoir-faire
professionnel général et
spécifique**

- C5 : Habiletés dans les actions entreprises**
- C6 : Capacité d'agir avec rigueur et perspicacité**
- C7 : Capacité à répondre aux exigences de réalisation des actions envisagées en conformité avec les normes qualité de référence dans le domaine**
- C8 : Capacité à être aux faits des évolutions des découvertes et des innovations dans son domaine d'intervention**
- C9 : Capacité à faire agir les collaborateurs**

- Il s'agit de la capacité du prétendant à l'emploi à effectuer l'ensemble des actions et interventions à accomplir en termes de tâches techniques (du domaine) telles que décrites dans la rubrique « attributions » ou « activités à accomplir »
- Les compétences savoir faire s'évaluent en termes d'habiletés et de réalisations concrètes attestant de l'acquis, entraînement et expérience.
- La compétence savoir-faire des cadres tout comme celle des agents de maîtrise et d'exécution s'exprime en termes de **capacité d'action** et de réalisation de résultats exprimés instantanément (réflexe) et poursuivis dans le temps

**Composante
comportementale et
relationnelle de travail
(savoir-être)**

C10- Attitude d'écoute favorisant la communication interrelationnelles et interprofessionnelles

C11- Attitude de compréhension et d'acceptation de l'autre

C12- Capacité d'assistance et d'aide à autrui

C13- Maîtrise de soi face à des événements professionnels inattendus

C14- Sociabilité et empathie dans l'exercice de son activité au sein de son milieu de travail

- Il s'agit d'une compétence de synthèse qui se lit dans le comportement extérieur du détenteur du poste qui dénotent d'une base savoir et savoir-faire qui ont conduit vers la satisfaction des exigences du poste de travail et de l'emploi considérés.

Composante leadership et pratique de la bonne gouvernance des managers : compétences managériales

- C15- Capacité d'influence et de persuasion**
- C16- Capacité décisionnelle**
- C17- Respect de l'éthique professionnelle du métier**
- C18- Maîtrise de la déontologie et des pratiques de la bonne gouvernance**

- Le comportement de leadership est associé à l'exercice de l'autorité en général et celui de l'autorité de compétence en particulier.
- La capacité de leadership s'évalue à travers les responsabilités antérieures exercées par la personne considérée et les résultats obtenus. En tant qu'aptitude et prédisposition psychologique, elle est évaluée par des spécialistes du domaine par le recours à des moyens d'investigation spécifiques.
- Concernant l'exercice de la bonne gouvernance, il requiert une connaissance des principes éthiques et des exigences de protection de la chose publique dans l'exercice des fonctions de l'ensemble des responsables du domaine d'activité considérée.

A propos de l'actualisation du référentiel des compétences

- Le référentiel compétences est à considérer comme un dispositif composé de l'emploi-type, de la description des postes, de la matrice des compétences et de ses différentes composantes.
- Les changements, modifications, évolutions subis par l'un de ces instruments (enrichissement de postes, fusion de postes, éclatement d'activités, introduction de technologie nouvelles, profils nouveaux...) constituent autant de modifications imposées par l'évolution des situations de travail qui entraînent la révision des outils de gestion des compétences en vigueur.
- De ce fait, la structure ou l'organe de développement des compétences chargée du suivi de l'application du REC se doit d'entreprendre au moins deux fois par an à une évaluation de l'utilisation du dispositif en vigueur afin d'identifier les améliorations et adaptations à apporter et ce de manière à tenir à jour le REC établi.

Grille d'évaluation des compétences des emplois-types et des postes correspondants

- La grille qui suit constitue un support de référence pour l'identification des compétences par catégorie de personnel concerné : Agents d'exécution, maîtrise, cadres et managers supérieurs.
- L'échelle des critères d'évaluation comprend, ainsi, les n niveaux de positionnement correspondant aux catégories du personnel de l'organisation considérée.
- Ces critères sont à rapporter aux exigences des fiches emplois-types, « rubriques attributions et activités ou activités et tâches » ainsi que « la rubrique exigences compétences ».
- L'utilisation de cette grille est à envisager pour les entretiens d'évaluation périodique des collaborateurs par leur hiérarchie
- L'évaluateur arrête un guide d'entretien sous forme de questions à poser inspirées des contenus de la grille des compétences en valorisant celles qui correspondraient le mieux à une évaluation distinctive du profil de la personne concernée

Fin de la présentation

Merci

