



CDL-UD(2022)019

Or. Angl.

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

**en coopération avec**

**LE CONSEIL GENERAL DU PERSONNEL DE LA PALESTINE\***

**Sous les auspices de S.E. le Premier Ministre  
Dr Mohammad SHTAYEH**

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

**15<sup>ème</sup> UniDem Med**

**« POLITIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE :  
LES PARADIGMES DU CHANGEMENT »**

**Format hybride: en ligne et en Palestine\***

**17-18 mai 2022**

**RAPPORT FINAL**

**par**

**Dr Safa NASSERELDIN**

**(Ancienne ministre des Télécommunications et des Technologies de  
l'information, Secrétaire générale de la présidence de l'Université Al-Quds,  
Palestine\*)**

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



Mis en œuvre  
par le Conseil de l'Europe

Le projet UniDem Med est mis en œuvre dans le cadre du programme conjoint Union européenne/Conseil de l'Europe  
« Soutien régional à la consolidation des droits de l'homme, de l'État de droit et de la démocratie dans le sud de la Méditerranée »  
(Programme Sud IV)

*Ce document a été réalisé dans le cadre d'un programme cofinancé par l'Union européenne et le Conseil de l'Europe. Les opinions exprimées dans ce document ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle de l'une ou l'autre des parties.*

\* Cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre du Conseil de l'Europe et de l'Union européenne sur cette question.

*Traduction provisoire*

## 1. Introduction

Le 15<sup>e</sup> séminaire UniDem Med sur "Les politiques de la fonction publique : les paradigmes du changement" s'est tenu du 17 au 18 mai 2022 en présentiel à Ramallah, Palestine\* et en ligne via Zoom pour les autres pays partenaires. Il a été organisé par la Commission de Venise en coopération avec le Conseil général du personnel de la Palestine\* (GPC).

Parmi les participants figuraient des hauts fonctionnaires et des experts des pays partenaires d'UniDem Med dans le sud de la Méditerranée (Algérie, Jordanie, Égypte, Maroc, Palestine\* et Tunisie) et d'Europe (France, Royaume-Uni et Belgique). Les hauts fonctionnaires au-delà de la région sud-méditerranéenne ont été invités par le Conseil général du personnel de Palestine\*.

Le séminaire, qui s'est déroulé sur deux jours consécutifs, a abordé plusieurs sujets, notamment : les nouveaux modèles de gestion des ressources humaines et les politiques de formation innovantes visant à créer des conditions de travail attrayantes et respectueuses des droits des agents du service public, en mettant l'accent sur l'importance d'investir dans le capital humain, l'inclusion et la qualité de vie au travail. Il a examiné comment les politiques de gestion des ressources humaines et plus particulièrement les politiques de formation pourraient être modernisées pour une meilleure gouvernance, une plus grande efficacité et plus de diversité. Il a également permis d'aborder les grands défis auxquels l'administration publique et plus particulièrement la fonction publique sont confrontées aujourd'hui, notamment à travers le prisme des nouvelles politiques de gestion publique et leur impact sur l'évaluation des performances et la gestion des risques. Un autre défi discuté a été la maîtrise de la masse salariale et son impact sur la qualité du dialogue social ainsi que les innovations et tendances sur ces questions dans la région sud-méditerranéenne et au-delà.

Tous les participants ont convenu que les politiques devraient mettre l'accent sur l'importance d'investir dans le capital humain afin d'améliorer la qualité du travail ; de mettre à jour les lois relatives à la formation et à l'évaluation des employés, ainsi que de développer des plans stratégiques pour améliorer la qualité de la formation. Ils ont également souligné que l'amélioration des performances individuelles et institutionnelles permet de contribuer à l'amélioration du niveau de qualité des services, au renforcement de l'intégrité et au contrôle des dépenses, augmentant ainsi la satisfaction et la confiance des bénéficiaires des services. Ce rapport résume le déroulement du séminaire, les discussions, les conclusions et les recommandations.

## 2. Actes du séminaire

Le séminaire a été inauguré par M. Mousa Abu Zaid, Président du Conseil général du personnel de la Palestine\*, Mme Simona Granata-Menghini, Directrice et Secrétaire de la Commission de Venise. M. Sven Khun Von Burgsdorff, Chef de Délégation, Représentant de l'Union Européenne (Cisjordanie et Bande de Gaza, UNRWA), Mme Pilar Morales, Coordinatrice de la Politique de Voisinage avec le Sud de la Méditerranée et Chef du Bureau du Conseil de l'Europe à Tunis, M. Sameh Al-Nasser, Chef du bureau de la fonction publique du Royaume de Jordanie, M. Naser Al-Hatlan Al-Qahtani, Directeur général de l'Organisation arabe pour le développement administratif (ARADO) de la Ligue des États arabes et S.E. Dr Mohammad Shtayeh, Premier ministre de Palestine\*.

Les intervenants ont souligné l'importance du séminaire et la nécessité de tels forums à la lumière des énormes défis auxquels les États et les gouvernements de la région sont confrontés, ainsi que la nécessité pour le secteur public de suivre les nouveaux modèles de gestion des ressources humaines et de trouver des moyens de mettre en place des politiques de gestion des ressources humaines (GRH) plus modernes, efficaces et ouvertes. M. Abu Zaid a expliqué comment les employés du GPC ont réagi et ce qu'ils ont appris au cours des deux dernières années, et comment leur réaction a été différente grâce aux nouvelles politiques adoptées pour faire face aux risques et améliorer les performances. L'objectif était de protéger les employés et les équipes, transférer le travail à distance chaque fois que cela était possible, prendre des mesures pour les protéger lorsqu'ils ne travaillaient pas à distance, et en même temps faire l'impossible pour fournir des services publics sans discontinuité. En tout état de cause, ils ont réussi à maintenir la gestion générale et ont appris à s'organiser, à définir des priorités et à réorienter le personnel vers ces

\* Cette désignation ne doit pas être interprétée comme la reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice des positions individuelles des États membres du Conseil de l'Europe et de l'Union européenne sur cette question.

priorités. Il a été demandé aux employés de travailler selon de nouvelles méthodes, de manière transversale et souple et l'on a découvert qu'ils pouvaient être plus flexibles que prévu et capables de supporter les nouvelles conditions de travail.

Les intervenants ont également souligné la nécessité d'échanger les expériences, les meilleures pratiques, les réussites, ainsi que les déceptions, les erreurs et les leçons apprises. Pour eux, le séminaire était une opportunité de mise en réseau et de collaboration bilatérale potentielle entre les nations représentées. Les intervenants palestiniens ont remercié la Commission de Venise pour le financement du séminaire et pour leur collaboration de longue date. Les exposés des spécialistes internationaux et régionaux sur les thèmes principaux du séminaire ont été suivis de présentations sur les expériences individuelles des pays par des fonctionnaires et des professionnels de la région sud-méditerranéenne. Cette configuration permet de combiner correctement les cadres théoriques et les expériences pratiques. Le séminaire a également permis aux praticiens de la région d'apporter leur contribution aux expériences de leurs pairs.

Ils ont tous reconnu l'importance des nouvelles politiques de ressources humaines, en particulier dans le domaine de la formation et du développement des compétences des employés, ainsi que l'importance d'utiliser les outils pratiques discutés pour la gestion des performances et la gestion des risques.

### **3. Nouveaux modèles de politiques de la fonction publique centrés sur le renforcement du capital humain et l'amélioration de la qualité de vie au travail.**

La première session a porté sur les politiques de gestion des ressources humaines modernes, efficaces et ouvertes. Il a été souligné que les fonctionnaires sont au cœur du processus de réforme de l'administration publique et en particulier ses hauts fonctionnaires. La gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique dans ce processus car en améliorant le recrutement, en fidélisant le personnel, en individualisant et en valorisant les parcours professionnels, en incluant les minorités, les femmes et les personnes handicapées, elle améliore l'efficacité et renforce son attractivité. La gestion des ressources humaines est également importante dans la mise en œuvre des principes de l'État de droit et de la démocratie en assurant une plus grande transparence et égalité entre ses agents, en garantissant une meilleure qualité de vie au travail ou des conditions de travail attractives. Cette session a été l'occasion d'échanger des expériences sur la gestion des ressources humaines dans la région sud-méditerranéenne et au-delà, afin d'inspirer les hauts fonctionnaires participants dans la mise en œuvre de réformes nationales dans ce domaine.

L'expert européen, M. Xavier Sisternas, conseiller principal en politiques à l'OCDE, a expliqué comment nous avons profité des deux années de pandémie et en avons tiré des enseignements. Malgré des mesures différentes dans chaque pays, on peut identifier trois points communs : premièrement, une plus grande attention à la protection des employés contre le Corona virus ; deuxièmement, comment passer du travail au bureau au travail à distance dans un délai raisonnable, et troisièmement, comment permettre une certaine flexibilité dans le travail tout en assurant la continuité de la fonction publique et sans interruption dans le service aux citoyens malgré la pandémie. Il a aussi évoqué l'existence de nouveaux modes de gestion de la fonction publique, tels que le recours au travail à distance et au travail hybride, l'existence de nouveaux modes de suivi des employés, l'humanisation du travail et l'attention portée à la santé mentale de l'employé et à la qualité de vie qu'il mène, la stimulation du niveau de satisfaction de l'employé et les nouveaux modes de travail sous pression. Il a souligné que les organisations qui ont déjà investi dans les capacités numériques et/ou dans la gestion des ressources humaines sont mieux positionnées. Il a expliqué le besoin d'efficacité et de flexibilité au travail afin de surmonter les catastrophes et de maintenir les compétences fondamentales requises pour la gestion des risques et des crises. Cela a conduit à l'élaboration de nouvelles politiques de ressources humaines, dont les composantes les plus importantes sont l'indépendance du travail, la flexibilité du temps de travail et la concentration sur les résultats du travail. Il a suggéré des moyens pour constituer la main-d'œuvre de demain en élaborant des politiques de recrutement innovantes et en renforçant l'attrait de la fonction publique en tant que carrière de choix et de notre organisation en tant qu'employeur de choix. Ces nouvelles politiques devraient garantir la diversité et l'inclusion en améliorant les parcours professionnels, en renforçant le leadership, la communication, l'apprentissage et le développement. Les managers devraient être soutenus et valorisés en tant que personne permettant le développement d'autres personnes, ce qui est le seul moyen de susciter l'engagement et la loyauté des employés. Ensuite, Mme Linda Ait-Ameur, de Belgique, a présenté quelques exemples pratiques d'environnement de

travail et de mise en œuvre de politiques de bien-être au travail ainsi que des manières de sensibiliser les différents acteurs du monde social et économique à l'humanisation du travail. Le résultat de l'humanisation du travail aura pour effet d'augmenter la motivation, la productivité ainsi que la satisfaction professionnelle des employés. Il diminuera le stress ainsi que l'absentéisme. Elle a également présenté plusieurs modèles permettant de mesurer la qualité du service public à travers la mesure de l'engagement des employés.

L'expert palestinien, M. Wael Al-Rimawi, directeur général de la planification des emplois et des tableaux de classification, s'est quant à lui concentré sur le développement de la fonction publique en Palestine\* sur une période de dix ans. Il a mentionné la mise à jour et le développement de la loi et des règlements de la fonction publique, le travail réalisé pour modifier la structure, l'application de la politique juridique, le renforcement de la transparence, l'emploi des personnes handicapées, l'augmentation des compétences de performance institutionnelle, et l'absorption de diverses disciplines scientifiques. Il a également exposé le projet sur les compétences, ainsi que de nombreux autres projets menés par le GPC. Il a présenté treize politiques différentes que le GPC a développées pour améliorer la prestation des services publics en Palestine\* en intégrant différents systèmes technologiques pour réduire les coûts, améliorer l'efficacité et pour un meilleur contrôle et audit.

M. Taoufik Azarual, directeur de la Fonction Publique a présenté l'expérience nationale du Maroc et notamment le thème de l'accès à un emploi public professionnel performant et motivant au Maroc, basé sur la gestion des compétences, l'environnement, et la révision du cadre législatif. Il a expliqué la chronologie de l'évolution de la loi sur la fonction publique depuis 1958. Il a également parlé de la vision nationale de la révision et de la réforme du système de la fonction publique qui a pour objectif d'atteindre un emploi public efficace et stimulant grâce à une meilleure gestion des compétences, à la restructuration de la haute fonction publique, à l'alignement des fonctions de la fonction publique avec la politique de décentralisation, à la révision de la structure de la fonction publique, à la motivation et à l'amélioration de l'environnement de travail. Des lois appropriées ont été élaborées pour réaliser chacun de ces objectifs.

Mme Laura Dospinescu a présenté l'expérience égyptienne au nom de Mme Ghada Labib, vice-ministre du développement institutionnel au ministère des communications et des technologies de l'information (MCIT) et a exposé les politiques nationales qui soutiennent le développement du capital humain et la qualité de la vie professionnelle, ainsi que la transformation technologique, qui vise à répondre aux demandes des citoyens de manière efficace et efficiente. L'Égypte dispose de programmes de développement institutionnel ainsi que de programmes de renforcement des capacités de développement institutionnel. Ils ont également des initiatives de développement institutionnel pour l'inclusion numérique des employés du gouvernement et des citoyens. Elle a expliqué leurs initiatives et programmes affiliés de renforcement des capacités humaines.

M. Mobarak Khalailah, secrétaire général du Bureau de la fonction publique, a présenté l'expérience de la Jordanie et les défis auxquels elle est confrontée, tels que la croissance démographique et l'augmentation du nombre de réfugiés et d'immigrants malgré des possibilités d'emploi limitées, l'attrait du travail dans le secteur privé et l'arrivée de nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur. Il a souligné que l'emploi civil et public ne peut pas résoudre le problème du chômage. Il a abordé les nouveaux concepts modernes de planification, de gestion du développement et des ressources humaines pour élever le niveau de compétences de l'employé et lui permettre de passer d'un parcours professionnel à un autre, ainsi que la question de la planification des carrières et des successions pour éviter que les employés ne soient pas remplacés.

Les experts de la deuxième session ont présenté les nouvelles politiques de formation dans la fonction publique et ont discuté de la manière d'assurer la bonne formation au bon moment pour les bonnes personnes, et comment développer des stratégies nationales de formation efficaces qui répondent aux besoins des fonctionnaires tout en respectant les principes de bonne gouvernance. Certains outils pour identifier les besoins et assurer une plus grande efficacité des services publics ont été présentés. La rétention des talents et l'investissement dans le capital humain pour développer un service public attractif et convivial ont été discutés ainsi que certaines bonnes pratiques et la mise en réseau dans le domaine de la formation des fonctionnaires et des managers.

L'expert européen, Mme Caitriona Mullan, consultante européenne indépendante en gouvernance du secteur public et en renforcement des capacités, a parlé du développement du capital humain pour une bonne gouvernance et une administration efficace en donnant des exemples de l'Irlande du Nord. Elle a également abordé le développement du capital humain par la présentation d'exemples institutionnels, de bonnes pratiques et d'outils d'analyse importants disponibles, notamment une analyse des besoins en formation : L'outil d'analyse des besoins en formation du Conseil de l'Europe<sup>1</sup>. Cet outil met en évidence les lacunes, les causes des problèmes et leurs conséquences, ainsi que la validité et l'efficacité des ateliers. Mme Mullan a mentionné différentes boîtes à outils qui pourraient être utilisées comme référence, par exemple : La "boîte à outils" sur la qualité de l'administration publique qui a été développée au nom du groupe interservices de la Commission européenne sur la qualité de l'administration publique et l'innovation<sup>2</sup>. Elle a également présenté le projet d'examen de la gouvernance publique de l'OCDE pour un examen de la fonction publique qui offre des conseils en matière de développement des ressources humaines, pour identifier les risques et orienter le cadre de gestion des risques. Ce cadre visait à permettre la vision et à contrôler le risque de ne pas la réaliser, l'environnement dans lequel les différents groupes et les différents niveaux de personnel opèrent, les politiques d'inclusion des femmes, les politiques qui incluent les employés qui vivent dans des conditions particulières, le développement continu tout au long de la vie, ainsi que certaines questions auxquelles il faut répondre dans les stratégies générales de formation. Elle a recommandé d'être clair sur la vision - l'adhésion politique est importante mais l'idéal est que les niveaux politique et administratif soient d'accord et travaillent en symbiose. En outre, la vision et les objectifs du système/de l'organisation deviennent le territoire sur lequel les approches sont cartographiées pour développer le capital humain. Elle a insisté sur le fait que l'investissement doit porter sur les compétences qui comptent vraiment, avec un juste équilibre entre les compétences spécialisées et les compétences plus générales, en utilisant un ensemble d'outils pour identifier et hiérarchiser les formations. Le plan de ressources humaines doit identifier les personnes à responsabiliser et la meilleure façon pour elles d'apprendre et de développer leurs capacités. Les risques doivent être identifiés, et le cadre de gestion des risques doit être orienté de manière à permettre la réalisation de la vision - et à contrôler le risque de ne pas la réaliser.

L'expert palestinien, M. Wajdi Zeiad, directeur exécutif de l'École nationale d'administration palestinienne (ENAP), a présenté l'école nationale ainsi que les objectifs de l'administration publique en termes de prestation de services et de stimulation de l'économie. Il a souligné que l'accent ne doit pas être mis uniquement sur le service public, mais aussi sur la stimulation de l'économie, et que l'accent n'est pas seulement mis sur la gestion des ressources humaines, mais aussi sur leur développement. L'ENAP offre une formation dans le domaine administratif, mais aussi dans des domaines de spécialisation ainsi que d'autres domaines communs nécessaires à tous les ministères, comme les relations publiques. L'école nationale a développé plusieurs politiques, dont au moins six qu'il a mentionnées, telles que la localisation de la formation, le renforcement des relations et le travail en réseau avec la Corée et Singapour entre autres, la connexion des parcours d'emploi et de formation, le développement de l'e-learning et de l'e-évaluation, la gestion des talents et la concentration sur les stagiaires (90, 20, 8 Méthode). L'ENAP prévoit de travailler sur la norme d'assurance de qualité ISO 9001, le professionnalisme des stagiaires, l'accréditation des formations, ainsi que sur des politiques et des décisions basées sur les données.

L'expérience marocaine présentée par M. Jawad Sadiq, chef de la division du développement des ressources humaines, a porté sur la politique de formation et de développement des compétences dans le contexte de l'administration publique marocaine. Il existe un réel besoin de développement des compétences en raison des différentes stratégies développées telles que : la stratégie nationale de lutte contre la corruption, la stratégie nationale d'institutionnalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes dans la fonction publique, la charte de décentralisation, de la transition numérique, des énergies renouvelables : Stratégie énergétique 2030, ainsi que la Stratégie portuaire pour 2030. Il a fait état de certains problèmes relatifs à la reconnaissance de la formation continue comme un droit pour les fonctionnaires dans le statut général de la fonction publique. Il a également relevé l'absence de liens entre la formation continue et le système d'évaluation et de promotion ; l'absence de lien entre la formation continue et la carrière professionnelle du fonctionnaire ; l'absence de liens

---

<sup>1</sup> <https://rm.coe.int/tna-and-nts-training-needs-analysis-and-national-training-strategies-h/1680746e54>

<sup>2</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/quality-public-administration-toolbox-practitioners>

entre la formation continue et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; le fait que la gestion de la formation continue reste centralisée dans la majorité des administrations ; l'absence d'évaluation de l'impact des dépenses de formation continue ; et l'absence d'un système de coaching, de développement du leadership et de gestion des talents. Il a proposé quelques perspectives pour établir des programmes de formation continue qui répondent aux besoins des différents départements ministériels dans des domaines transversaux et verticaux et d'utiliser tous les moyens existants au niveau régional dans le cadre de la mutualisation et de l'utilisation des centres de formation ainsi que la mise en place d'un système d'évaluation de la formation continue. Mme Khaoula Labidi, Directrice de l'Ecole Nationale d'Administration de Tunisie (ENA), a parlé de la qualité de la formation à l'Ecole Nationale de Tunis, du travail en réseau, et du guide méthodologique de formation présentant les mécanismes et outils d'identification des besoins de formation, ainsi que la publication d'un référentiel professionnel pour la formation des cadres. Elle a mis l'accent sur les cours sur la bonne gouvernance, sur la combinaison des stagiaires des secteurs public, privé et civil, sur les soft skills ainsi que les compétences sectorielles et la bonne gouvernance, et enfin sur la méthode d'enseignement de la créativité et du *design thinking*. Elle a aussi souligné les résultats attendus de la certification de l'ENA : une mise à niveau des pratiques ; la mise en œuvre de normes internationales en matière de formation dans un monde en constante évolution, complexe et surtout compétitif ; une meilleure attractivité et un meilleur positionnement de l'ENA au niveau national et international ; des processus clairs et cohérents pour accroître l'efficacité de la structure et le rayonnement international de l'ENA ; une culture d'amélioration de la structure organisationnelle et une dynamique interne pour créer un meilleur apprentissage, avec une attention particulière à la satisfaction des différentes parties prenantes.

L'intervenante jordanienne, Mme Siham Alkhaldeh, directrice générale de l'Institut d'administration publique, a présenté les programmes du centre de leadership gouvernemental pour les emplois administratifs et de supervision, les étapes de la formation (administrative, spécialisée ainsi que la formation "combler l'écart de performance") pour les différents niveaux afin d'améliorer les compétences des fonctionnaires. Elle a souligné que l'amélioration des performances individuelles et institutionnelles permet d'améliorer le niveau de qualité des services, de renforcer l'intégrité et de contrôler les dépenses, augmentant ainsi la satisfaction et la confiance des bénéficiaires des services.

Le 15<sup>e</sup> séminaire UniDem Med a également été l'occasion, entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> jour, de présenter le suivi des réformes de l'administration publique des pays partenaires sur un thème abordé lors d'un précédent séminaire, à savoir l'égalité entre les hommes et les femmes. Dans ce contexte, l'intervenante marocaine, Mme Latifa Benayad, coordinatrice du Réseau de concertation interministériel (RCI) et chef de département de l'approche genre social, a abordé la question de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail au Maroc. Elle a présenté le cadre normatif dans lequel le Maroc s'est engagé au niveau national, international et institutionnel ainsi que le nouveau modèle de développement adopté par le gouvernement. Elle a également présenté la Stratégie d'institutionnalisation de l'égalité des genres composée de trois axes : 1) Le renforcement des mécanismes de promotion de l'intégration de l'égalité des sexes dans la fonction publique, 2) L'intégration des principes de l'égalité des sexes dans le processus de GRH, et 3) L'ancrage de l'égalité des sexes dans les pratiques, les comportements et la culture organisationnelle de l'administration. Le Maroc s'y est engagé à travers un programme national de développement des services, de réforme de l'administration publique et de sensibilisation du public. Le Maroc a commencé à mener des études sur l'interaction entre les secteurs public et privé, à publier un guide sur les obstacles rencontrés par les femmes et à établir un cadre important pour l'égalité des sexes. Elle a également évoqué plusieurs domaines de travail et leurs résultats, tels que la modification des textes des différentes lois pour renforcer l'autonomie des femmes, l'extension du congé d'allaitement maternel pour les femmes à une période de 21 mois, le travail des centres de garde d'enfants au sein des institutions. Ils ont développé une boîte à outils pour des pratiques de ressources humaines sensibles au genre ancrant l'égalité des sexes dans les pratiques, les comportements et la culture organisationnelle de l'administration. Enfin, elle a présenté une comparaison entre les anciennes et les nouvelles stratégies d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la fonction publique et a montré qu'il y a encore beaucoup à faire pour atteindre l'égalité. Elle a conclu en disant que malgré

les compétences reconnues des femmes dans la fonction publique, leurs qualifications et leurs aspirations professionnelles, il faut aussi compter sur le réseautage des femmes.

#### 4. Nouveaux défis des politiques de la fonction publique

La troisième session s'est penchée sur les nouvelles méthodes de management public, souvent inspirées du secteur privé, qui mettent l'accent sur la responsabilisation, l'autonomie et l'efficacité, mais qui inspirent aussi de nouvelles stratégies d'évaluation des performances (individuelles et collectives) et visent à renforcer la capacité des managers à mieux faire face aux crises et à assurer une meilleure gestion des risques. Les experts ont souligné l'impact de ces nouvelles méthodes de management sur la bonne gouvernance, la simplification des procédures administratives ou l'amélioration des services aux usagers.

L'expert européen, M. Jon Barber, directeur d'un hôpital de soins intensifs, a parlé du rôle de la gestion de la performance et de la gestion des risques chez les prestataires de services publics. Il a également présenté un outil pour la gestion de la performance et des risques ainsi que pour l'audit interne. Cet outil<sup>3</sup> développé par le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance du Conseil de l'Europe permet d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et l'optimisation des ressources dans des services spécifiques et d'améliorer la prestation des services publics en général. Ce sont les clés des objectifs de l'employé. Les employés seront satisfaits s'ils ont pu s'évaluer eux-mêmes et prendre conscience de leur situation actuelle et de celle qu'ils doivent atteindre. L'approche utilisée est appelée Objectif et Résultats Clés (OKR), et résout le défi de l'exécution de la stratégie d'une manière claire, transparente et mesurable pour tous les employés. Les OKR se composent de deux parties : 1) les objectifs : où vous voulez aller - vos buts pour une période donnée (souvent un trimestre), et 2) les résultats clés : les progrès réalisés dans la poursuite de ces objectifs. Cette méthode s'est avérée plus efficace que le simple fait de choisir quelques indicateurs de performance clés et de mesurer les performances des employés en conséquence. Il a également souligné que le personnel est l'atout le plus important, et qu'il doit connaître sa valeur. D'autre part, il a expliqué l'utilisation d'une nouvelle table de notation pour évaluer un risque défini comme : Négligeable, Mineur, Modéré, Majeur, Catastrophique, et ayant un impact financier ou environnemental ainsi que sa probabilité et sa fréquence d'occurrence. Ces mesures permettent de garantir la prestation de services publics de qualité et de relever les défis liés à la mise en œuvre de processus solides de gestion des performances et des risques.

L'expert palestinien, le Dr Samir Baidoun, directeur du programme MBA de l'université de Birzeit en Palestine\*, a exposé les critères de changement tels que le développement, la diversification, la transition, le remplacement, l'amélioration et la transformation lors de la présentation des programmes de performance exceptionnelle et des programmes d'excellence du gouvernement. Il a indiqué que les différents modèles qui ont permis d'améliorer les performances dans le secteur privé devraient être appliqués au secteur public. Il a également présenté les objectifs des modèles d'excellence, qui consistent notamment à aider les institutions à identifier les possibilités d'amélioration appropriées et les activités qui leur permettent effectivement d'obtenir des résultats remarquables ; à évaluer et à analyser les performances institutionnelles ; à obtenir de meilleurs résultats en matière de satisfaction des employés et de la communauté et à diffuser un esprit positif et des valeurs constructives dans la culture de l'institution. Il a également abordé les objectifs du Programme Palestine\* pour l'excellence dans la performance gouvernementale, qui comprennent l'amélioration de la qualité des services gouvernementaux fournis aux clients, l'augmentation de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance gouvernementale et le renforcement de leur confiance dans les plans et programmes gouvernementaux, la garantie de la gouvernance et l'harmonisation des plans, l'établissement de partenariats gouvernementaux institutionnels efficaces, l'habilitation de l'environnement de travail gouvernemental et le renforcement de l'environnement de travail gouvernemental. Il a souligné que l'excellence est un voyage, et non une destination finale, et qu'elle doit être continue.

L'intervenant algérien, M. Abdelouahab Laouici, directeur de la réglementation et du statut de l'emploi public, a présenté l'évaluation nationale des performances des employés et a mentionné

---

<sup>3</sup> <https://rm.coe.int/toolkit-on-performance-management-/168070c09f>



plusieurs formes d'évaluation, telles que le suivi et la notation de l'employé. Il a parlé du nouveau système d'évaluation, qui se compose de deux points principaux : les critères d'évaluation des performances et l'entretien professionnel. Et dont l'objectif est d'impliquer l'employé dans le processus d'évaluation des performances afin que l'évaluation soit exempte de tout préjugé. Les employés ont la possibilité de s'opposer à leur rapport d'évaluation.

M. Fayez Moh'd Ismail Alnahr, conseiller du président du Bureau de la fonction publique de Jordanie, a présenté les performances de l'évaluation des emplois dans le gouvernement civil et les critères d'évaluation des performances, qui comprennent 21 critères. Il a souligné que nous ne pouvons pas prétendre qu'il existe un critère d'évaluation plus approprié, mais qu'il existe un critère hybride qui combine plusieurs critères d'évaluation en même temps. Il a également abordé la méthodologie de gestion de la performance, qui comprend les objectifs sectoriels, les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels des directions, les objectifs opérationnels des départements et les objectifs de performance des employés.

La quatrième et dernière session a abordé la manière de contrôler le coût de la masse salariale dans le service public, en particulier en période de crise économique. Elle a exposé les moyens de concilier l'efficacité des services publics et la maîtrise de la masse salariale tout en préservant les principes d'équité, de bonne gouvernance et de responsabilité. La mise en œuvre d'un dialogue social serein et constructif dans ce contexte a également été abordée.

L'expert européen, Mme Eliane Chemla, vice-présidente du Comité européen des droits sociaux du Conseil de l'Europe, s'est concentrée sur la question des syndicats, du droit d'adhérer à un syndicat, des droits syndicaux ainsi que du droit de négociation. Les employés ont le droit d'être membres d'un syndicat. Elle a présenté le Comité européen des droits sociaux qui se concentre sur le respect des droits des travailleurs garantis par la Charte européenne des droits sociaux. La Charte est étroitement liée à la Convention européenne des droits de l'homme et des libertés fondamentales : de nombreux droits protégés par la Convention sont détaillés dans la Charte, c'est pourquoi le Comité se réfère habituellement à la Charte sociale européenne comme "les droits de l'homme au quotidien". Elle a commencé par présenter cette Charte, ainsi que les méthodes et les objectifs du Comité chargé de sa protection. Le rôle du Comité est de notifier à chaque Etat pour chaque article de la Charte s'il constate ou non une situation de non-conformité. L'Etat ainsi notifié est censé réformer ses textes et/ou sa pratique pour les mettre en conformité avec les droits qu'il s'est engagé à protéger. Elle a parlé des droits syndicaux et des droits de négociation qui sont traités dans les articles 5 et 6 de la Charte. D'une part, ces droits agissent comme "de l'huile dans les rouages" pour assurer un dialogue pacifique et une bonne ambiance de travail, d'autre part, ils sont une source inestimable d'informations et d'initiatives pour améliorer la bonne gouvernance et l'efficacité du travail, tant dans les entreprises que dans les services publics. Afin de s'assurer que ces droits contribuent à un dialogue fructueux, le Comité a précisé les conditions dans lesquelles il est souhaitable de les gérer. Elle a souligné que le souci de bonne gestion et d'efficacité des services publics ou des entreprises ne progressera qu'en lien étroit avec le respect des droits des travailleurs qui assurent leur fonctionnement.

L'expert palestinien, M. Fareed Ghannam, vice-ministre au ministère des finances, a discuté des finances des employés et de la méthode de distribution des salaires et quasi-salaires en Palestine\*. Il a détaillé les dépenses salariales mensuelles totales en Palestine\*, qui s'élèvent à 650 millions de NIS. Il a également présenté la stratégie de gestion des fonds publics en fonction des priorités nationales. Il a expliqué comment les autorités israéliennes déduisent 3% de frais de collecte ainsi que d'autres déductions pour l'eau, l'électricité, la santé et l'environnement. Les déductions d'Israël sur les fonds de compensation palestiniens ont dépassé la barrière d'un milliard de shekels au cours des dix premiers mois de 2021. Les fonds de compensation, qui sont les taxes, les droits de douane et les droits d'accise imposés sur les marchandises importées de l'étranger et arrivant sur le marché palestinien, sont collectés par le personnel du ministère israélien des Finances sur une base mensuelle. En plus des déductions précédentes, 3% seront déduits du total des fonds de compensation à titre de frais pour le personnel du ministère israélien des finances, conformément au protocole économique de Paris. Il a aussi présenté les politiques de développement des recettes locales, représentées par l'expansion de l'assiette fiscale, ainsi que le développement des procédures de recouvrement. Le changement a été notable mais il y a toujours un écart dans le

budget annuel. Des efforts ont été faits pour réduire la masse salariale par des retraites anticipées ou des départs volontaires, mais il n'y a pas eu de différence ou d'effet clair.

L'intervenant tunisien, M. Tarek Haj Salah, directeur général de la rémunération publique au ministère des finances, a évoqué les conditions économiques difficiles, où la masse salariale a contribué à l'augmentation générale du budget de l'Etat sur la période 2010-2021 pour représenter 37% du budget de l'Etat en 2021. Il a expliqué comment la maîtrise de la masse salariale, notamment dans le secteur public, est un sujet essentiel et crucial pour l'équilibre économique et l'équilibre du budget d'un pays. Il n'existe pas de méthodologie unifiée et toute faite, qui permettrait de définir un concept unique et abstrait de "masse salariale", quantifiable et comparable indépendamment des particularités de chaque pays. Cependant, il est possible d'obtenir des résultats probants par une réforme fondamentale soutenue par une volonté politique claire et sérieuse de contrôler, stabiliser et rationaliser la masse salariale. Il a suggéré que la gouvernance est l'une des raisons de l'absence de réformes dans le système de la fonction publique, étant donné qu'il n'y a pas de relation entre la performance et les objectifs observés, ou encore la réduction de l'âge de la retraite de deux ans, de 60 à 58 ans. Afin de contrôler la masse salariale et d'améliorer la performance de la fonction publique et suite à ce qui a été convenu dans la loi sur l'emploi public, un programme de retraite anticipée de 57 ans a été mis en œuvre en 2018 qui prévoit que le fonctionnaire reçoit une pension équivalente à ce qu'il aurait dû recevoir s'il avait dû prendre sa retraite dans quelques années. Cependant, ces mesures n'ont pas donné de résultats satisfaisants, notamment en raison des engagements pris par les différents gouvernements suite aux pressions syndicales et compte tenu de l'instabilité politique.

L'intervenant jordanien, le professeur Abdalla Yousef Awad Al-Ababneh, président du Centre national pour le développement des ressources humaines, a déclaré que le défi le plus difficile auquel il est confronté est le recrutement et sa durabilité face à l'épuisement des ressources. Il a suggéré que toute personne entrant dans la fonction publique doit être formée en fonction de l'importance de ce que le travail exige, avec l'aide de toutes les institutions éducatives afin d'attirer tout type d'employé à travailler dans le secteur public. Il a suggéré que chaque pays crée un observatoire national afin de surveiller les futures professions, les aptitudes et les compétences nécessaires pour demain. Il a souligné l'importance de créer, dans chaque institution nationale, une masse critique chargée de conduire le processus de changement. Cette masse critique doit être fortement responsabilisée en termes de compétences, de culture et d'esprit intellectuel, entrepreneurial et créatif. Afin de s'assurer qu'ils restent dans la fonction publique, il doit y avoir des incitations substantielles dans le système de la fonction publique pour retenir ces personnes qualifiées comme cela existe dans le système de la fonction publique jordanienne. Si cette question n'est pas abordée, il en résultera un transfert de ces compétences du service public vers d'autres parties qui les ciblent avec des incitations financières. Il a suggéré que cela conduirait à un déséquilibre des compétences et donc du service fourni par les institutions jordaniennes. En Jordanie, il existe une tendance à rétablir l'équilibre entre les voies de recrutement techniques, professionnelles et académiques. Le ministère de l'éducation travaille à l'élaboration d'un plan pour le cadre national des qualifications qui vise à faire le lien entre l'éducation formelle et informelle et le placement de toutes les aptitudes et compétences que chaque personne possède selon les normes internationales. Les systèmes de la fonction publique doivent être préparés à traiter cette catégorie de jeunes hommes et femmes afin qu'ils soient positionnés à l'échelle appropriée dans la fonction publique.

## 5. Recommandations

Sur la base des différentes sessions et des interventions des participants, voici quelques recommandations qui devraient être suivies afin de permettre les changements souhaités dans les politiques de la fonction publique et leur mise en œuvre :

- Promouvoir la flexibilité au travail par des réglementations et des politiques appropriées.
- Placer la santé, le bien-être ainsi que de bonnes conditions de travail au cœur des politiques de la fonction publique.
- Motiver les employés et humaniser le travail pour améliorer la productivité ainsi que la satisfaction professionnelle des employés. Cela permettra également de réduire le stress et l'absentéisme.
- Utiliser l'expérience de la Belgique qui a développé des modèles pour mesurer la qualité du service public à travers la mesure de l'engagement des employés.
- Mettre à jour et développer des lois pour mieux servir les employés. L'expert marocain a présenté plusieurs lois qui peuvent constituer une bonne référence.
- Employer et intégrer les personnes handicapées.
- Utilisez la boîte à outils pour des pratiques de ressources humaines sensibles au genre développée par le réseau de concertation interministériel du Maroc.
- Développez des politiques de ressources humaines et identifiez les risques en utilisant l'outil présenté à la troisième session par Jon Barber.
- Utilisez la [boîte à outils du Conseil de l'Europe sur la gestion des performances \(disponible en anglais\)](#).
- Utilisez la [boîte à outils d'analyse des besoins de formation du Conseil de l'Europe \(disponible en anglais\)](#).
- Investir dans le bon type de formation. Les adultes apprennent 6/7 fois plus par la pratique et le retour d'information, le mentorat, les séries d'apprentissage ou, l'apprentissage autonome dans un cadre solide.
- Développer l'apprentissage en ligne et la formation technologique.
- Mieux relier le parcours de carrière au parcours de formation.
- Soutenir les politiques de formation par la formation et le renforcement des relations et par la mise en réseau des institutions de la région.
- Développer et promouvoir des politiques d'innovation et d'excellence des services.
- Souligner la nécessité d'une planification stratégique continue.
- Se concentrer sur le développement du capital humain, la planification locale, la qualité de la vie professionnelle, la transparence, l'intégrité et l'égalité des chances.
- Encouragez la participation des employés au processus d'évaluation à toutes les étapes.
- Utilisez la meilleure évaluation qui tienne compte de tous les facteurs.
- Développer de nouvelles politiques, dont les plus importantes sont l'indépendance du travail, la flexibilité au travail et l'accent mis sur les résultats du travail.
- Accorder une attention particulière à la maîtrise de la masse salariale et à son impact sur la qualité de la vie sociale.
- Améliorer les performances individuelles et institutionnelles pour contribuer à l'amélioration du niveau de qualité des services, au renforcement de l'intégrité et à la maîtrise des dépenses, ce qui augmentera la satisfaction et la confiance des bénéficiaires des services.
- L'excellence en matière de performance est un voyage, et non une destination finale, et elle doit être continue.
- Créer un observatoire national pour suivre les métiers, les aptitudes et les compétences de demain.

D'autre part, il y a eu une recommandation directe au Conseil général du personnel palestinien de créer un prix d'encouragement pour les employés afin d'augmenter leur productivité et d'améliorer leurs ressources. Davantage d'efforts devraient être déployés pour promouvoir les réalisations du CGP auprès des fonctionnaires et des autres citoyens.

De plus, tout le monde s'accorde à dire que ces séminaires sont très importants pour l'échange de connaissances et d'expériences, mais qu'ils devraient être suivis de visites d'étude pour connaître les différentes expériences et les outils utilisés dans les différents pays partenaires.

## **6. Conclusion**

Sur les deux jours, le 15<sup>e</sup> séminaire Unidem Med a réuni en moyenne 300 professionnels et hauts fonctionnaires issus de la région sud-méditerranée et au-delà, soit dans la salle de conférence à Ramallah, Palestine\* soit en ligne via la plateforme Zoom. Les présentations et les discussions ont mis en évidence une ressemblance frappante des soucis et des difficultés affectant le secteur public dans les administrations représentées. Les présentations et les débats se sont principalement concentrés sur les nouveaux modèles de ressources humaines et les politiques de formation innovantes visant à créer des conditions de travail attrayantes et respectueuses des droits des agents du service public. En revanche, le niveau d'amélioration relatif et les plans de priorité varient selon les pays. Plusieurs efforts ont été faits pour doter l'administration d'une capacité d'adaptation afin de suivre l'évolution de son environnement tout en répondant aux exigences de ses agents.

Les participants ont convenu de l'importance de poursuivre ces réunions. Ils ont suggéré d'organiser une future réunion à laquelle les hauts fonctionnaires de chaque pays pourraient participer afin d'échanger leurs expériences et les compétences nécessaires à une meilleure gestion des ressources humaines et de développer ensemble un cadre général sur la numérisation ; la modernisation entre les niveaux politiques et administratifs du gouvernement ; l'amélioration des politiques et des infrastructures, et l'échange d'informations entre les différents experts et praticiens en utilisant des présentations numériques claires pour aider à faire avancer le changement. Ils ont tous approuvé la nécessité de consacrer plus de deux jours à la discussion des thèmes du séminaire et la nécessité d'un séminaire de suivi pour discuter de la mise en œuvre des recommandations ci-dessus.