

**PROGRAMME SUR LA BONNE GOUVERNANCE À L'APPUI DU DÉVELOPPEMENT  
DANS LES PAYS ARABES**

**L'ORDRE DU JOUR**

**LA GESTION DE LA PERFORMANCE ET LE RENFORCEMENT DE L'INTÉGRITÉ  
DES FONCTIONNAIRES**

**SÉMINAIRE RÉGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS**

**24 – 25 MAI 2007**

**PRÉSIDENTS DU GROUPE DE TRAVAIL I:**

**S.E. M. Rachid Talbi El Alami**, Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Économiques et Générales, Maroc

**S.E. M. Mohamed Boussaid**, Ministre de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc

**CO-PRÉSIDENTS DU GROUPE DE TRAVAIL I:**

**S.E. M. Fernando Balletero**, Ambassadeur, Représentant Permanent de l'Espagne auprès de l'OCDE, Espagne;

**S.E. M. Emin Zararsiz**, Sous-secrétaire d'État suppléant auprès du Premier Ministre, Turquie;

MERCREDI, 23 MAI 2007

Après-midi	<b>Arrivée des participants</b>
20.00 - 21.00	Cocktail de bienvenue à l'Hôtel <i>Tulip Farah</i>

JEUDI, 24 MAI 2007

8.45 - 9.00	<i>Enregistrement des participants</i>
9.00 - 9.30	<b>SESSION D'OUVERTURE</b>
	<p><b>Mots de bienvenue et d'ouverture des présidents et co-présidents du groupe de travail 1 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S.E. M. Mohamed Boussaid, Ministre de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</li> <li>• S.E. M. Monkid Mestassi, Secrétaire Général, Ministère des Affaires Économiques et Générales, Maroc ;</li> <li>• S.E. M. Luis Tejada Chacón, Représentant Permanent Adjoint de l'Espagne auprès de l'OCDE ;</li> <li>• S.E. M. Ömer Atalar, Expert, Bureau de Déontologie, Turquie;</li> </ul> <p><b>Objectifs du séminaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Odile Sallard, Directrice, Direction de la Gouvernance Publique et du Développement Territorial, OCDE ;</li> </ul>
9.30 – 9.40	<i>Pause Café</i>
9.40 - 11.30	<b>SESSION 1 : LES EMPLOIS CONTRACTUELS</b>
	<p>L'objectif de cette session est de permettre aux participants de partager leurs connaissances et expériences concernant les opportunités et les risques liés à l'introduction des emplois contractuels dans un système de carrière.</p> <p><b>Les opportunités et les risques</b></p> <p>L'introduction des emplois contractuels dans des systèmes traditionnels de carrière peut être un moyen efficace pour augmenter la performance et la flexibilité de la fonction publique. Cependant, il y a aussi des risques importants liés à la contractualisation, comme par exemple la perte de la mémoire institutionnelle et les risques de patronage et de politisation dans la gestion des employés contractuels.</p> <p><b>La gestion des emplois contractuels</b></p> <p>L'introduction des emplois contractuels au sein de la fonction publique nécessite une gamme de réformes, y compris la définition de leur cadre d'emploi (qui habituellement diffère du cadre général de l'emploi public) et la définition de la responsabilité pour la gestion des emplois contractuels. Dans beaucoup de pays OCDE, l'introduction des emplois contractuels a été étroitement liée à la délégation des responsabilités de l'organisme central de la gestion des ressources humaines (GHR) aux ministères et aux agences (contrôle administratif et budgétaire, recrutement, durée des mandats etc.) nécessitant un renforcement des capacités des unités GRH au niveau des ministères et des agences. L'objectif de cette session est de permettre aux participants de partager leurs connaissances et expériences en matière de réformes managériales liées à l'utilisation des emplois contractuels dans le secteur public.</p> <p><b>Modérateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Mohamed Aliat, Directeur de la Fonction Publique, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</li> </ul> <p><b>Présentations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Égypte : La gestion des emplois contractuels en fonction du nouveau projet de loi sur la fonction publique (15 min) <i>Présentation : M. Abdel Raouf Hamouda, Chef du Département Central pour le Bureau du Ministre, Ministère d'État pour le Développement Administratif, Égypte ;</i></li> <li>• Autorité Nationale Palestinienne : Problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre d'un service public cohérent et neutre : enjeux de la contractualisation (15 min)</li> </ul>

	<p><i>Présentation : M. Mazen Asad, Chargé de projet, Projet de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, Université de Birzeit, Centre pour la Formation Continue, Autorité Nationale Palestinienne ;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suède : Des avantages et des inconvénients des systèmes de carrière versus des systèmes de postes (15 min)</li> </ul> <p><i>Présentation : M. Knut Rexed, Ancien Président du Groupe de Travail de la Gestion de l'Emploi Public, Rexed &amp; Spörndly, Suède</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• France : L'expérience de la France avec l'introduction des emplois contractuels au sein de la fonction publique (15 min) ;</li> </ul> <p><i>Présentation : Mme Véronique Roblin, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, France ;</i></p> <p><b>Commentateurs (3 à 5 minutes par personne) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Fadhila Dridi, Directrice, Direction Générale de la Fonction Publique, Premier Ministre, Tunisie ;</li> <li>• Mme Ilse Vanhoutteghem, Gestion de la Haute Fonction Publique, Direction Générale du Personnel, Service Public Fédéral Personnel et Organisation, Belgique ;</li> <li>• M. Samer Hankir, Analyste des Politiques, Bureau du Ministre d'État pour la Réforme Administrative (OMSAR), Liban ;</li> </ul> <p><b>Questions à aborder :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les opportunités et les risques d'insérer des employés sous un régime de contrats à durée déterminée dans un système de carrière (opportunités: incitation à la performance, flexibilité, possibilité de diminuer la masse salariale à long terme / risques: perte de la mémoire institutionnelle, ressentiments entre les employés contractuels et les fonctionnaires / patronage / politisation etc.) ?</li> <li>• Quels sont les groupes de métiers à cibler avec un régime contractuel (les managers, les professions spécifiques du secteur public / les experts techniques / les employés non qualifiés) ?</li> <li>• Peut-on utiliser les emplois contractuels comme moyen efficace pour attirer l'expertise du secteur privé dans le secteur public ?</li> <li>• Comment définir le cadre d'emploi des employés contractuels? Se rapproche-t-il du cadre général de l'emploi public ou du droit de travail dans le secteur privé ?</li> <li>• Quelles responsabilités pour la gestion des emplois contractuels attribuer à l'organisme central de la GHR et quelles aux ministères / agences ?</li> <li>• Comment gérer le processus de délégation de compétences de la Gestion des Ressources Humaines et le renforcement des capacités nécessaire au niveau des ministères / des agences ?</li> </ul>
11.30 - 11.45	<i>Pause Café</i>

11.45 - 13.15	<b>SESSION 2 : LA GESTION DE LA PERFORMANCE DES HAUTS FONCTIONNAIRES</b>
	<p>Les hauts fonctionnaires sont particulièrement impliqués dans la gestion de la performance: d'un côté, ils sont responsables d'améliorer le système de la gestion de la performance eux-mêmes et de l'autre côté la gestion de leur propre performance est essentielle pour atteindre les objectifs au niveau de l'organisation. Plus particulièrement, l'utilisation des contrats à durée déterminée, liés à des positions spécifiques peut permettre de créer des incitations fortes à la performance pour les hauts fonctionnaires au sein d'un système de carrière. L'objectif de cette session est de permettre aux pays participants de partager leurs connaissances et leurs expériences concernant la gestion de la performance des hauts fonctionnaires.</p> <p><b>Modérateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Knut Rexed, Ancien Président du Groupe de Travail de la Gestion de l'Emploi Public, Rexed &amp; Spörndly, Suède ;</li> </ul> <p><b>Présentations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liban : Le nouveau système de recrutement et de contractualisation pour les hauts fonctionnaires (15 minutes) ; <i>Présentation : M. Samer Hankir, Analyste des Politiques, Bureau du Ministre d'État pour la Réforme Administrative (OMSAR), Liban ;</i></li> <li>• Belgique : Le système de mandate pour les hauts fonctionnaires: l'expérience de la Belgique (15 minutes) ; <i>Présentation : Mme Ilse Vanhoutteghem, Gestion de la Haute Fonction Publique, Direction Générale du Personnel, Service Public Fédéral Personnel et Organisation, Belgique ;</i></li> </ul> <p><b>Commentateurs (3 à 5 minutes par personne) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Ebrahim Abdel Rahman Kamal, Directeur, Bureau de la Fonction Publique, Bahreïn ;</li> <li>• M. Mohamed Aliat, Directeur de la Fonction Publique, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</li> <li>• M. Mazen Asad, Chargé de projet, Projet de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, Université de Birzeit, Centre pour la Formation Continue, Autorité Nationale Palestinienne ;</li> </ul> <p><b>Questions à aborder :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment stimuler la performance en utilisant le système de mandate pour les hauts fonctionnaires ?</li> <li>• Comment définir les objectifs de performance des hauts fonctionnaires (niveau de complexité / processus, inputs, outputs, efficacité, productivité) ? Comment assurer la cohérence entre les objectifs au niveau de l'organisation et au niveau individuel ?</li> <li>• Quelles peuvent être les conséquences inattendues / indésirables d'une gestion axée sur les résultats? Comment les éviter ?</li> </ul>
13.15 - 14.30	Déjeuner

14.30 - 16.00	<b>SESSION 3 : LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>
	<p>Il est essentiel d'évaluer la performance des fonctionnaires et de lier les incitations (tels que la promotion ou la rémunération) aux résultats de l'évaluation pour renforcer le principe de mérite dans la fonction publique. L'objectif de cette session est de permettre aux participants de partager leurs connaissances et expériences en matière de systèmes d'évaluation de la performance et des méthodes de motivation.</p> <p><b>Modérateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Rabha Zeidguy, Directrice de la Modernisation de l'Administration, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</li> </ul> <p><b>Présentations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc : Le nouveau système de notation et dévaluation de la performance des fonctionnaires : avantages et défis dans la mise en œuvre (10 min) ; <i>Présentation Mme Rabha Zeidguy, Directrice de la Modernisation de l'Administration, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</i></li> <li>• Bahreïn : Le système de la gestion de la performance basé sur les compétences dans la fonction publique du Bahreïn (10 min) ; <i>Présentation : M. Ebrahim Abdel Rahman Kamal, Directeur, Bureau de la Fonction Publique, Bahreïn ;</i></li> <li>• Tunisie : Évaluer et mesurer la performance des hauts fonctionnaires (10 min) ; <i>Présentation : Mme Fadhila Dridi, Directrice, Direction Générale de la Fonction Publique, Premier Ministère, Tunisie ;</i></li> </ul> <p><b>Commentateurs (3 à 5 minutes par personne) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Abdel Raouf Hamouda, Chef du Département Central pour le Bureau du Ministre, Ministère d'État pour le Développement Administratif, Égypte ;</li> <li>• M. Nabil Abdo Shamsan, Vice Ministre du Service Publique, Yémen ;</li> <li>• Mme Ilse Vanhoutteghem, Gestion de la Haute Fonction Publique, Direction Générale du Personnel, Service Public Fédéral Personnel et Organisation, Belgique ;</li> </ul> <p><b>Questions à aborder :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les critères et le processus de l'évaluation ? Comment fonctionne-le processus d'évaluation? Quelle est l'importance du dialogue avec les supérieurs ?</li> <li>• Comment gérer l'introduction d'un nouveau système d'évaluation de la performance afin d'assurer sa dissémination et sa mise en oeuvre efficace au sein des ministères et des agences ?</li> <li>• Comment les résultats de l'évaluation sont-ils utilisés ? Sont-ils liés à la rémunération ? Comment sont-ils pris en compte dans les décisions de promotion ?</li> </ul>
16.00 - 16.30	<i>Pause café</i>

16.30 – 18.00	<b>SESSION 4 : LES SYSTÈMES DE PROMOTION</b>
	<p>La promotion peut être un moyen très efficace d'incitation à la performance. L'affaiblissement du principe de la séniorité et le renforcement du principe de mérite dans la promotion des fonctionnaires représente un enjeu clé pour beaucoup des pays Arabes. L'objectif de cette session est de permettre aux participants de partager leurs connaissances et expériences concernant la promotion des fonctionnaires publics.</p> <p><b>Modérateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Samer Hankir, Analyste, Bureau du Ministre d'État pour la Réforme Administrative (OMSAR), Liban ;</li> </ul> <p><b>Présentations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc : Le système de promotion dans la fonction publique du Maroc (10 min) ; <i>Présentation : M. Mohamed Aliat, Directeur de la Fonction Publique, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</i></li> <li>Émirats Arabes Unis : L'utilisation de la promotion comme attrait de la performance aux Émirats Arabes Unis (10 min) <i>Présentation : M. Khalifa Salem Al Suweidi, Manager, Département des ressources humaines et des finances, Ministère du Développement du Secteur Public, Émirats Arabes Unis ;</i></li> </ul> <p><b>Commentateurs (3 à 5 minutes) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Ali Hassan Al Jawey, Manager, Régulation Administrative, Émirats Arabes Unis ;</li> <li>• M. Abdel-Rahman El-Khatib, Commission Executive de la Privatisation, Jordanie ;</li> <li>• Mme Véronique Roblin, Direction Générale de l'administration et de la fonction publique, France ;</li> </ul> <p><b>Questions à aborder :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment affaiblir le principe de la séniorité et renforcer celui du mérite dans la promotion des fonctionnaires ?</li> <li>• Comment trouver l'équilibre entre les postes ouverts à un recrutement compétitif externe et ceux ouverts exclusivement à la promotion interne ?</li> <li>• Quelles méthodes sont utilisées pour évaluer l'aptitude des candidats à être promus à un certain poste (résultats des évaluations de la performance, composition du comité de sélection, centres d'évaluation, examens d'aptitude professionnelle etc.) ?</li> </ul>
19.30	<i>Invitation au Dîner</i>

**VENDREDI, 25 MAI 2007**

9.00 – 11.00	<b>SESSION 5 : IDENTIFIER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS LE SERVICE PUBLIC</b>
	<p>L'objectif de cette session est d'identifier et de comprendre les situations de <i>conflit d'intérêts</i> dans le service public.</p> <p>Un conflit d'intérêts survient lorsque les agents publics doivent prendre des décisions susceptibles d'affecter leurs intérêts privés. La prise de décision pourrait être affectée par les intérêts commerciaux privés, le cumul de mandats ou par des cadeaux onéreux.</p> <p><b>Modérateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. János Bertók, Administrateur Principal, Direction de la Gouvernance Publique et du Développement Territorial, OCDE ;</li> </ul> <p><b>Présentations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétariat de l'OCDE : Présentation des expériences des pays OCDE et d'un outil pour sensibiliser les fonctionnaires à des situations de conflits d'intérêts (20 min) ; <i>Présentation : M. János Bertók, Administrateur Principal, Direction de la Gouvernance publique et du développement territorial, OCDE ;</i></li> <li>• Turquie : Quelles mesures pour gérer les conflits d'intérêts dans le service public ? <i>Présentation : M. Ömer Atalar, Expert, Bureau de Déontologie, Turquie;</i></li> </ul> <p><b>Commentateurs (3 à 5 minutes) :</b></p> <p>M. Ebrahim Abdel Rahman Kamal, Directeur, Bureau de la Fonction Publique, Bahreïn ;</p> <p>M. Samer Hankir, Analyste des Politiques, Bureau du Ministre d'État pour la Réforme Administrative (OMSAR), Liban ;</p> <p>Mme Véronique Roblin, Direction Générale de l'administration et de la fonction publique, France ;</p>
11.00 – 11.30	<i>Pause Café</i>

11.30 – 13.30	<b>SESSION 6 : GÉRER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS – QUELLES SOLUTIONS ?</b>
	<p>Il est important d'adopter une approche <i>préventive</i> dans l'identification des conflits d'intérêts, avant que ces situations n'aboutissent à la corruption. Par conséquent, la prévention et la gestion des conflits d'intérêts dans l'administration publique contribuent à maintenir la confiance des citoyens dans les actions et les décisions publiques.</p> <p>Cette session a pour objectif de mettre en évidence les mesures et les solutions qui permettraient de prévenir, de régler ou de gérer les situations de conflits d'intérêts dans le service public, basées sur l'expérience des pays de l'OCDE.</p> <p>Les mesures à mettre en place pour gérer les conflits d'intérêts comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures législatives (loi sur la gestion des conflits d'intérêts) ;</li> <li>• Codes de déontologie ;</li> <li>• Déclaration de patrimoine ;</li> <li>• Gérer les cadeaux de valeur ;</li> <li>• Restrictions pour l'après mandat public ;</li> </ul> <p><b>Modérateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Naser Al Sane, Vice Président, Organisation Mondiale des Parlementaires contre la Corruption (GOPAC) ;</li> </ul> <p><b>Présentations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GOPAC : Régulation des conflits d'intérêts pour des parlementaires (15 min) ; <i>Présentation : M. Naser Al Sane, Vice-président, Organisation Mondiale des Parlementaires Contre la Corruption;</i></li> <li>• France : Exemples de mesures institutionnels pour prévenir, résoudre ou gérer les situations de conflits d'intérêts (15 min) ; <i>Présentation : M. Dominique Bocquet, Délégué Français auprès du CAD (Comité de l'Assistance au Développement)</i></li> </ul> <p><b>Commentateurs (3 à 5 minutes) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Fadhila Dridi, Directrice, Direction Générale de la Fonction Publique, Premier Ministère, Tunisie ;</li> <li>• M. Khalid Elyaakoubi, Chef de Service de l'éthique, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</li> <li>• M. Mazen Asad, Chargé de projet, Projet de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, Université de Birzeit, Centre pour la Formation Continue, Autorité Nationale Palestinienne ;</li> </ul>
13.30 – 15.00	<i>Déjeuner</i>
15.00 - 17.00	<b>SESSION DE CLÔTURE : RÉSUMÉ PAR LE PRÉSIDENT ET LES CO-PRÉSIDENTS ET PLANIFICATION DES FUTURS AXES DE TRAVAIL</b>
	<p><b>Modérateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S.E. M. Azzeddine Diouri, Secrétaire Général, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Maroc ;</li> </ul> <p><b>Présentation :</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétariat de l'OCDE : « Regards sur l'administration » - vers des indicateurs objectives sur la gouvernance ; <i>Présentation : M. Jürgen Blum, Administrateur, Direction de la Gouvernance Publique et du Développement Territorial, OCDE ;</i></li> </ul>
	<p><b>Questions à aborder :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les priorités proposées pour le programme de travail du Groupe de Travail 1 (activités régionales, conseils entre pairs au niveau national, outils et instruments) ? Quelles actions pourraient le mieux contribuer à la réalisation des plans d'action nationaux des pays Arabes ?</li> <li>• « Regards sur l'administration » : Quelles sont les raisons principales pour établir des indicateurs objectifs sur la gouvernance ? Quels domaines prioritaires s'apprêtent pour l'obtention des données ? Comment gérer l'obtention de ces données au sein de l'Initiative GfD ?</li> </ul>