

**GOOD GOVERNANCE
FOR DEVELOPMENT
IN ARAB COUNTRIES
INITIATIVE**



**Approches Comparatives sur la Modernisation de la Fonction
Publique des Pays de l'OCDE**

Séminaire spécialisé dans le cadre de la ‘consultation nationale pour la modernisation
de la fonction publique en Tunisie

Notes pour conclure le séminaire

Mme Odile Sallard

Directrice, Direction de la Gouvernance Publique et du Développement Territorial

OCDE

14-15 Février 2008

Salle de Réunion “Glaïeul”

El Mouradi Gammarth Hotel, La Marsa, Gammarth, Tunis, Tunisie

Monsieur le Ministre,

Mesdames et Messieurs,

[Remerciements]

- Il est un honneur et grand plaisir d'avoir participé à cette réunion. Je tiens à vous remercier, Monsieur le Ministre, de compter sur notre collaboration dans ce processus de consultation préalable aux réformes que vous envisagez en matière de gestion des ressources humaines. Plus particulièrement, je tiens à vous remercier pour votre initiative d'organiser ce séminaire et votre contribution précieuse à son succès. Au nom du Secrétariat de l'OCDE, je voudrais également vous faire part de notre reconnaissance pour votre accueil en Tunisie et votre grande hospitalité.
- Il est un grand plaisir de voir dans cette salle beaucoup de représentants de la Tunisie, des pays Arabes et des pays de l'OCDE. Cette forte dimension régionale du séminaire témoigne le profond impact des activités du Groupe de Travail sur l'Intégrité et la Fonction Publique et l'intérêt que ses activités soulèvent. Je tiens à féliciter Mr. Mestassi pour le leadership tellement effectif que le Maroc a su insuffler au group du travail en tant que président du group. Je félicite également à nos amis turcs et espagnols qui ont assuré une coprésidence toujours efficace.
- L'Initiative sur la Bonne Gouvernance à l'Appui du Développement dans les Pays Arabes entre avec force dans sa quatrième année de vie. En novembre

dernier les ministres des pays arabes et des pays de l'OCDE ont clairement signalé dans la réunion tenue au Caire que cette initiative joue un rôle d'importance dans la modernisation de la gouvernance publique dans la région. Dans la deuxième phase de l'Initiative nous allons renforcer et approfondir les instruments d'action qui accompagnent nos actions. En particulier, le dialogue régional sur les politiques publiques et les échanges d'apprentissage mutuel (*peer review*). Ces instruments, qui permettent une approche comparative lors de la formulation et mise en œuvre de réformes nationales, ont démontré une grande efficacité dans le contexte de l'OCDE et nous sommes sûrs que ses effets dans la région MENA seront tout aussi accompagnés du succès. Je suis certaine que les participants dans ce séminaire ont bien appréciée la richesse et l'utilité de notre méthode basée sur l'apprentissage mutuel et le dialogue régional entre praticiens.

Pourquoi moderniser la fonction publique ?

- Permettez-moi de faire brièvement quelques remarques sur l'expérience de l'OCDE dans la modernisation de la gestion de ressources humaines dans le secteur public.
- La modernisation de la fonction publique, y compris de la gestion des ressources humaines, n'est plus une option, mais une nécessité : Les autorités publiques doivent veiller à la performance et la compétitivité de la fonction publique – ceci est vrai pour les pays membres de l'OCDE tant que pour les pays arabes.

- Des réformes telles que la gestion budgétaire axée sur les résultats ou bien contractualisation des services publics s'accompagnent nécessairement de réformes au niveau de la gestion des ressources humaines. La moitié des pays de l'OCDE ont changé le statut de leur fonction publique au cours des 10 dernières années vers une plus grande individualisation de la gestion des ressources humaines. Ce qui permet de gérer les individus en fonction de leurs performances, mais aussi en fonction des besoins des organisations, et non pas en fonction de leur appartenance à un groupe ou à un grade. Cette individualisation se fait au niveau du recrutement, des promotions, des salaires, et de la fin de contrat. Ainsi, on note dans un certain nombre de pays, une normalisation du statut de la fonction publique par rapport au droit privé, et une plus grande utilisation des contrats de court terme pour le maintien dans un poste. Ceux-ci ne remettent pas forcément en cause la garantie de l'emploi à vie dans le secteur public, mais soumettent le maintien dans un poste à des conditions qui doivent être remplies.
- Ensuite un certain nombre de pays ont « délégué » leurs ressources humaines, en laissant aux ministères ou autres organisations, décider plus librement de leur nombre de postes et de leur masse salariale, des embauches et des termes des embauches, et enfin, des rémunérations
- Ces réformes, partant d'une nouvelle conception du service publique, ont introduit un nouveau mode de gestion des ressources humaines, aussi bien que des changements dans l'attribution des compétences et du pouvoir décisionnel. Ces changements ont produit des bénéfices très positifs, car les gouvernements

de l'OCDE sont maintenant plus transparents, plus conscients de la position des citoyens face aux services publics et plus orientés vers la performance.

- Compte tenu de cette expérience je ne peux que saluer les propos du gouvernement du Tunisie dans son objectif d'introduire des réformes substantielles dans le domaine de la fonction publique et la gestion des ressources humaines. La liste des éléments inclus dans le chantier de votre réforme pourrait être celle des pays de l'OCDE qui ont traité la question : rendre la fonction publique, y compris la gestion des ressources humaines, plus transparente et efficiente ; insuffler une logique de performance dans le secteur publique ; modifier les systèmes de responsabilité et de contrôle ; faciliter la mobilité des agents publics ; adapter la formation des agents publics aux besoins de l'administration ; réduire des dépenses réelles de fonctionnement.

[Contexte de la modernisation : enseignements à tirer et défis à relever]

- Établir des objectifs pertinents pour une réforme est un exercice nécessaire, mais insuffisant. Il faut tout aussi une stratégie de mise en œuvre. Il est aussi important de relativiser les réformes: aucune réforme de gestion publique n'est miraculeuse, et toutes demandent d'investir sur les capacités de mise en œuvre de nouveaux processus. D' autre part, une bonne réforme est une réforme qui marche dans un contexte politique, constitutionnel, institutionnel et culturel donné. Il est important de mesurer l'opportunité politique de la réforme, et de bien identifier le problème que l'on cherche à résoudre et si les outils semblent répondre à ce problème dans des contextes similaires.

- Nous pouvons tirer quelques enseignements pour le futur des expériences de réforme dans les pays de l'OCDE des dernières années. La réforme ne consiste pas à adopter des idées ou des instruments du secteur privé ou d'autres gouvernements, il s'agit plutôt d'un exercice analytique orienté à déterminer qu'est-ce qui peut être adapté à un contexte donné. L'expérience montre que les mêmes instruments de réforme produisent des effets différents dans des contextes différents.
- Compte tenu des différences de contexte national, la question la plus délicate qui pose les approches comparatives est de savoir quelle est la pertinence et l'applicabilité des expériences et leçons tirées par un pays pour un autre, en ce cas quelles leçons la Tunisie peut tirer des expériences des pays de l'OCDE. C'est aux responsables et aux interlocuteurs tunisiens de faire cet exercice. En effet, la modernisation de la gouvernance a besoin d'une compréhension de la nature et le dynamisme du système global d'administration publique et comment il est intégré dans l'ensemble social. La conception des stratégies de réforme doit donc prendre en compte le dispositif constitutionnel, l'attitude de l'opinion publique, les intérêts et droits acquis, les pressions économiques, la situation sociale et politique. En définitive, des éléments nationaux dont la connaissance est forcément locale.
- Il est pourtant important de noter que la modernisation de la fonction publique ne se traduit par une amélioration que sous certaines conditions. Le gouvernement doit accorder beaucoup d'attention à bien communiquer les bénéfices de la réforme à long terme. Le gouvernement doit également atténuer les éventuelles

tensions et antagonismes des mesures de réforme et anticiper des solutions pour faciliter la transition. Le gouvernement peut également être contraint de réviser ses approches et stratégies de réforme quand les transformations complètes ne sont pas possibles.

- Je voudrais ajouter que l'observation des deux dernières décennies montre que les gouvernements n'ont pas diminué le rythme des réformes. Puisque les sociétés n'arrêtent pas de changer, les gouvernements ne peuvent pas arrêter de s'adapter en même temps. Je vous invite à y réfléchir, c'est en tout cas l'un des thèmes de notre réflexion à l'OCDE.

Merci pour votre attention.