

Lettre d'information N°4

Un jumelage européen au profit de la fonction publique tunisienne

L'objectif du projet, financé par la CE dans le cadre de la politique de voisinage, est d'apporter un appui à la mise en œuvre de la stratégie de modernisation de la fonction publique tunisienne, plus spécifiquement en matière de gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique. Il a démarré en janvier 2019 et devrait se terminer en juillet 2022.

Reprise des activités en présentiel à partir de novembre 2021



1ère session du Cycle de formation en Leadership et Management du changement (25-26 novembre 2021 à l'ENA Tunis)

Les missions en présentiel à Tunis ont, de nouveau, pu être organisées avec des experts de jumelage, à partir de novembre 2021. Il faut souligner la **forte implication des partenaires du projet** depuis le début de la pandémie, de nombreuses activités ayant été entièrement menées à distance et par visioconférences, entre mars 2020 et octobre 2021.

De fait, le projet n'a connu aucune interruption de ses travaux, grâce à la réactivité de tous les acteurs impliqués. Ceux-ci, en Tunisie, en France et en Belgique, doivent donc être **vivement félicités pour leur engagement** sans faille au service de la modernisation de la fonction publique tunisienne !

Le premier semestre 2022 sera dense, avec de nombreuses missions en présentiel et quelques activités de suivi et de coordination à distance.

Projet de jumelage entre
la Tunisie, la France et la Belgique

Appui institutionnel à la mise en œuvre de la Stratégie de Modernisation de la Fonction Publique Tunisienne



Tunisie 2019 - 2021



Dans ce numéro

- Reprise partielle des activités en présentiel à partir de novembre 2021..... 1
- De nouveaux chef.fe.s de projet pour la France et la Belgique..... 2
- Prorogation du jumelage jusqu'à l'été 2022..... 2
- Interview de la Présidente du CGFP, responsable de la composante C..... 3
- Cycle de formation en leadership et management du changement..... 4
- Un parcours de formation accessible en ligne sur la GPEEC 4
- Le RIME tunisien en cours de développement..... 5
- Rédaction de fiches de poste pour la bourse de la mobilité..... 5
- Amélioration du cadre réglementaire sur la mobilité..... 6
- Création d'un outil d'analyse de l'évolution de la masse salariale..... 6
- Liste des experts au 28/01/2022.....7



Ce projet est financé par l'Union européenne

De nouveaux Chef.fe.s de projet pour la France et la Belgique

En octobre 2021, **Mme Faustine BENTABERRY**, Cheffe du Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale à la DGAFP française, a été nommée Cheffe de projet de l'Etat Membre partenaire principal (en remplacement de M. Jean-Marc CHNEIDER, appelé à d'autres fonctions), par avenant au contrat de jumelage, en octobre 2021.

Pour la partie belge, **M. Jacques DRUART**, directeur Général au BOSA (SPF Stratégie et appui) a été nommé Chef de projet junior du projet, par lettre d'accompagnement (janvier 2021).



Prorogation du jumelage jusqu'à l'été 2022

La durée initiale de mise en œuvre du projet, a été prorogée jusqu'au **31 juillet 2022** (au lieu du 31 décembre 2021).

Cette prorogation a été rendue nécessaire par la crise sanitaire du COVID-19, qui est à l'origine d'un retard significatif dans la mise en œuvre des activités et l'atteinte des objectifs du projet, pour lesquels les parties européennes et tunisiennes se sont engagées par le contrat de jumelage signé fin 2018.

Un nombre important d'hommes-jour d'expertise prévus au contrat de jumelage doit en effet encore être mis en œuvre pour permettre de **réaliser les résultats attendus** dans le cadre de ce chantier interministériel de modernisation de la fonction publique tunisienne

Par ailleurs, aucune des 4 visites d'étude prévues en Europe - au bénéfice de 40 fonctionnaires tunisiens (CGFP et représentants des DRH des ministères) - n'ont pu être réalisées en raison des contraintes sanitaires.

Bilan du jumelage en chiffres (au 28/01/2022)

- 37 mois d'activités depuis le début du jumelage
- 56 experts européens mobilisés
- 140 missions d'expertise réalisées (hors coordination)
- 95 activités en visioconférences et à distance réalisées entre mars 2020 et janvier 2022
- 328,5 hommes / jours consommés
- 13 Comités de Pilotage organisés
- 16 réunions de suivi et de coordination



Interview de Mme Fadhila DRIDI, Présidente du Comité Général de la Fonction Publique (CGFP), Cheffe de Projet et responsable de la composante C (Mobilité)



Nous sommes à six mois de la fin du projet. Quel premier bilan faites-vous ?

Je suis satisfait de ce qui a été réalisé sur le projet, dans le contexte très particulier qu'on a connu à partir de mars 2020. La conjoncture a évidemment beaucoup impacté les activités réalisées.

Le projet, même avec le travail à distance, a aidé à garder un rythme de travail assez dense sur les réformes inscrites dans la stratégie de modernisation de la fonction publique, d'être persévérants, dans un contexte d'instabilité gouvernementale (4 gouvernements depuis 2018).

Ce jumelage est très ambitieux car, par nature, interministériel ?

Oui, tout à fait. Ce jumelage diffère beaucoup d'autres types de projet au bénéfice d'une seule institution, sur des objectifs très ciblés : celui-ci est complètement transversal et porte sur des réformes très profondes de l'administration tunisienne.

En amont du lancement du projet, il ne faut pas hésiter à passer du temps sur le plan d'action du jumelage, bien évaluer la faisabilité des actions à engager, réfléchir à la réalisation des objectifs. Un point clé de succès consiste aussi à sensibiliser le niveau politique et à avoir un engagement fort de sa part sur les réformes qui sont engagées et accompagnées par le projet.

Un exemple de bénéfices tirés pour les fonctionnaires du CGFP et des ministères ?

Les activités menées ont permis de développer de vraies relations interpersonnelles, de partenariat et de co-construction. Un lien de confiance entre les fonctionnaires des deux rives de la Méditerranée s'est instauré. Un autre aspect positif a consisté, pour les cadres impliqués, dans l'acquisition d'une culture du projet, par rapport à un travail centré sur la gestion de dossiers administratifs.

Si vous deviez citer un point de vigilance ou d'amélioration ?

Idéalement, il faudrait que l'expertise soit dans les deux sens, qu'il y ait encore plus de partage et d'échanges sur les bonnes pratiques tunisiennes avec les experts européens, par exemple.

Quels sont vos objectifs d'ici la fin du projet ?

Nous souhaitons, tout particulièrement, diffuser les livrables du projet et communiquer, auprès des DRH des ministères, sur les activités réalisées et les résultats obtenus. Nous comptons aussi sur les visites d'étude qui seront organisées au cours des prochains mois en France et en Belgique car elles permettront de voir directement et de manière approfondie les expériences sur le terrain.

Enfin, de notre côté, nous devons maintenant faire passer les textes réglementaires pour donner une forte impulsion à des chantiers importants (COPIL RH, décret mobilité, circulaire sur la GPEC).



Cycle de formation en « leadership et management du changement »

Avec l'appui de l'ENA France (qui devient l'Institut National du Service Public au 1er janvier 2022), un cycle de formation en « leadership et management du changement » a été lancé en novembre 2021, dans le cadre de la composante A du projet.

Destiné aux cadres dirigeants des ministères tunisiens et du CGFP cette activité a pour objectif de **renforcer les capacités et les compétences des services en charge de la gestion des ressources humaines (RH)** en leur permettant d'élaborer et de conduire des stratégies RH.

Ainsi, ce cycle de formation doit permettre d'accompagner les haut fonctionnaires à la conduite de réformes, à promouvoir un dialogue social constructif et à mieux associer les agents aux projets de réformes.

Plus précisément, **4 modules** sont déployés :

- Communication et prise de parole en public ;
- Ressources humaines et leadership ;
- Techniques de négociations en matière de dialogue social ;
- Gestion de projets à l'échelle interministérielle.



Formation en « Ressources humaines et leadership » : 7-8 décembre 2021

Un parcours de formation accessible en ligne sur la GPEEC

Un « parcours de formation en ligne à la GPEEC » (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences) a été conçu et mis en ligne, avec l'appui de l'INSP (ex ENA).

Cette plateforme **regroupe et organise les différents livrables pédagogiques**, réalisés dans le cadre des activités de la composante B du jumelage :

- Les sept capsules vidéo de « sensibilisation » à la GPEEC.
- Les supports de présentation des 3 principales thématiques de GPEC (avec commentaire vidéo).
- Le glossaire des 44 termes employés en matière de GPEEC.
- 2 questionnaires d'auto-évaluation de niveau « initiation » et « perfectionnement ».

Le parcours est à présent accessible sous la forme d'un **lien vers la plateforme de formation en ligne « 360 learning »** (hébergée à l'INSP- ex ENA), au bénéfice des fonctionnaires tunisiens qui en feront le demande auprès CGFP.



Le RIME (Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat) tunisien en cours de développement

Le projet d'élaboration d'un RIME tunisien a été engagé en 2020. De nombreux travaux ont été réalisés par le groupe de travail, avec l'appui des experts :

- Rédaction d'une **notice méthodologique** d'élaboration du RIME.
- Finalisation d'un sommaire et de l'architecture **générale** du projet de RIME.
- Sélection et définition des **domaines fonctionnels** (18 domaines fonctionnels « métiers », 8 domaines fonctionnels « supports »).
- Etablissement d'une liste des 11 métiers interministériels du domaine fonctionnel « Ressources humaines ».
- Rédaction de 11 fiches métiers du domaine fonctionnel « **Ressources humaines** ».
- Définition du domaine fonctionnel « Administration générale, accueil et service à l'utilisateur ».
- Rédaction de 7 fiches métiers du domaine « **Administration générale, accueil et service à l'utilisateur** ».

Rédaction de fiches de poste pour la bourse de la mobilité

Plusieurs missions de formation-action à la rédaction d'une « fiche de poste » se sont déroulées, au bénéfice des cadres RH des ministères ayant à publier des **postes prioritaires sur la bourse de la mobilité**.

La bourse est une plateforme électronique, à vocation interministérielle, qui permettra sous peu la mise en ligne des postes ouverts à la mobilité, afin de renforcer la **transparence** sur les opportunités de mobilité et faciliter la **candidature** des agents publics intéressés. Elle a fait l'objet d'un appui du projet.

Ces activités ont permis de diffuser et partager la méthodologie de rédaction d'une fiche de poste et de travailler de manière collaborative à l'élaboration et la finalisation de fiches, notamment pour des « métiers prioritaires », proposées par les groupes de travail des composantes B et C.

Missions de juillet 2021 à janvier 2022

- Cycle de formation "Communication et prise de parole en public" (A2.2)
- Cycle de formation "Ressources humaines et leadership" (A3.3)
- Sensibilisation des cadres dirigeants aux concepts et enjeux de la GPEEC (B1.3)
- Poursuite des travaux pour l'élaboration d'un RIME (Référentiel interministériel des métiers de l'Etat) (B2.1)
- Appui à la rédaction de fiches de postes prioritaires (B2.3 et B2.4)
- Projet d'arrêté sur la mobilité (C1.2)
- Ateliers sur la Bourse de la mobilité interministérielle (C1.2)
- Processus de mobilité et dialogue social (C2.1)
- Atelier « communication sur la mobilité et forum de mobilité (C1.4)
- Cartographie des corps de métiers de la fonction publique (C2.1)
- Masse salariale : Analyse des données disponibles sur INSAF pour prototype les reportings (D2.1)
- Analyse des prototypes de reporting de la masse salariale (D2.1)



Amélioration du cadre réglementaire sur la mobilité

Un appui a été apporté à l'élaboration d'un **décret-cadre** sur la mobilité interministérielle afin de permettre de faciliter les processus de mobilité des agents, accorder des incitations ciblées à la mobilité (ex : indemnités et avantages spécifiques, promotion de carrière,) et promouvoir l'utilisation de la bourse de mobilité des agents publics).

Des discussions ont été également engagées sur la rédaction d'un **arrêté ministériel type** permettant de promouvoir et d'encadrer la mobilité. Les échanges ont porté sur : la définition du périmètre des postes concernés, notamment géographique ; le degré de précision des postes mis à la vacance (par métier, par filière) ; leur niveau de priorité ; les conditions d'éligibilité aux incitations à la mobilité ; les modalités de formalisation des postes vacants.

Création d'un outil d'analyse de l'évolution de la masse salariale

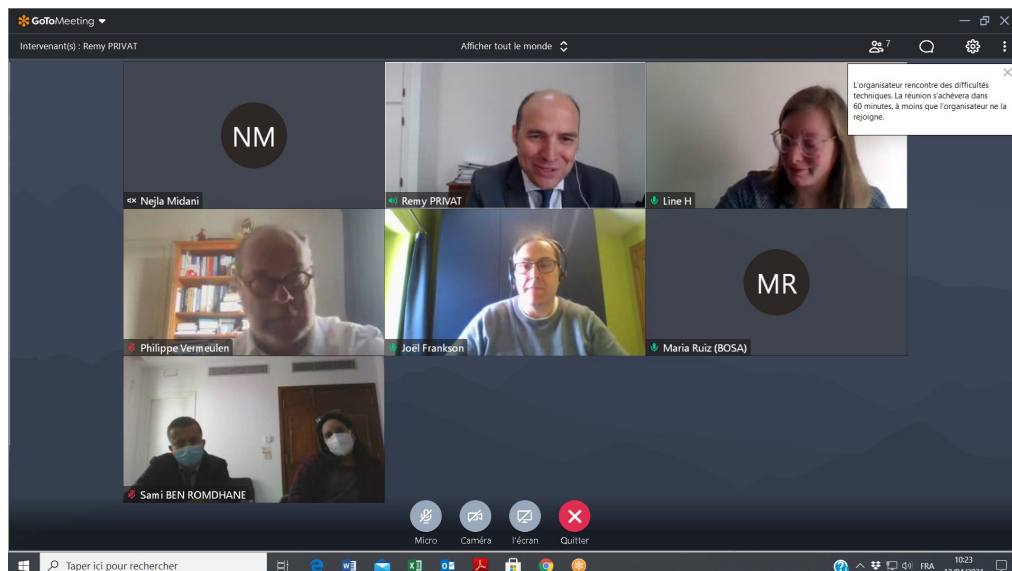
Un outil sous format **Excel** permettant de rassembler et d'analyser des données clés sur l'évolution de la masse salariale de la fonction publique tunisienne a été développé depuis le printemps 2021.

Il a donné lieu à un important travail de **traitement de données**, à distance, avec la contribution des experts du BOSA pour la partie belge, du Centre National de l'Informatique (experte d'INSAF) et du groupe de travail de la composante D pour la partie tunisienne.

L'outil doit permettre aux décideurs tunisiens de mieux analyser les **évolutions des effectifs et des rémunérations** depuis une dizaine d'années, de disposer des agrégats les plus significatifs et de mieux piloter cette masse salariale à l'avenir.

Cet instrument permet à présent de calculer des **indicateurs-clés de performance**, qui avaient été définies dans le cadre d'activités antérieures du projet, pour assurer un meilleur reporting de la fonction publique tunisienne.

Un **rapport** d'analyse stratégique est en cours de rédaction avec l'appui des experts, en partenariat avec le groupe de travail.



Ce projet est financé par
l'Union européenne

Liste des experts au 28 Janvier 2022

Nom, Prénom	Structures	Nom, Prénom	Structures
Chefs de projet		GAUDY Catherine	GENES - Fr
CHNEIDER Jean-Marc	DGAFP - Fr	GILBERT Delphine	DGAFP - Fr
puis BENTABERRY Faustine	DGAFP - Fr	GIQUEL François	DGAFP puis Min. Culture - Fr
VERMEULEN Philippe	BOSA - Bel	GREEN Nathalie	DGAFP - Fr
puis DRUART Jacques	BOSA - Bel	GRONNER Véronique	CGEFI puis Min. Educ. Nationale - Fr
Experts court terme		GUILLOTEAU Amélie	Ministère de l'intérieur - Fr
AFRIAT Christine	Ex Ministère de l'Education nationale - Fr	HABOUN Samir	SPF BOSA - Bel
ALLIAUME Samira	SGAR Grand Est - Fr	HAY Emmanuelle	CNFPT - Fr
AMSTUTZ Cathel	DGAFP puis Services PM - Fr	HENROTTE Line	SPF Finances - Bel
AUBERTIN Nicolas	DGAFP - Fr	KUNTZ Emmanuel	Ministère de l'Economie et des Finances et de la Relance - Fr
BATOU TO VAN Cécile	DGAFP - Fr	LAIGUILLON Catherine	SGAR Normandie - Fr
BELET Françoise	Ex Conseil Régional IDF - Fr	LE GOFF Thierry	Cour des comptes (ex DGAFP) - Fr
BREBOIS Léon-Pierre	SPF BOSA - Bel	MAIRE Xavier	DGAFP puis Min. Agriculture - Fr
BREYNE Estelle	SPF BOSA - Bel	MARTIN Olivier	Ville de Paris- Fr
BRIOY Angélique	DGAFP - Fr	MAQUOI Sophie	SPF BOSA - Bel
BULTYNCK Tom	SPF BOSA - Bel	MASSON Rémi	DGAFP - Fr
CAZOTTES François	CGEDD - Fr	NESSON Julien	DGAFP - Fr
COIRINT Yannick	DGAFP - Fr	ORIANNE Etienne	SPF BOSA - Bel
CORNET Jean Luc	SPF BOSA - Bel	PARDOUX Dominique	DGAFP - Fr
DE RIVE Ludovic	SGAR Pays de la Loire - Fr	PARISOT Alain	UNSA - Fr
DE SAUSSURE Nicolas	DGAFP - Fr	ROCHERON Jean Louis	Chambre régionale des comptes Grand Est- Fr
DE VOS Anne	SPF BOSA - Bel	ROLLOT Elisabeth	DGAFP- Fr
DI CICCIO Julia	DGAFP - Fr	ROUCHEYROLLE Cécile	DGAFP - Fr
DISTELZWEY Anne-Catherine	ENA - Fr	RUIZ Maria	SPF BOSA - Bel
DUEE Benoît	DGAFP - Fr	SCHOUMAKER Franck	Ministère des Armées
ETIENVRE Marc	Ministère de la Justice - Fr	SOULAY Carine	DGAFP - Fr
FERREIRA DANIEL Maeleenn	DGAFP - Fr	TOUAT Karim	GAFP- Fr
FRANKSON Joël	SPF BOSA - Bel	TRICOURT Benoît	SPF Santé Publique - Bel
FREYBURGER Stéphanie	DGAFP - Fr	TSIAKKAROS Stélios	CFDT - Fr



Le jumelage en bref

Budget total : 1,5 M€.

Durée : 3 ans initialement (janvier 2019 à décembre 2021), prorogé au 31/07/2022.

Activités principales : expertises, formations, séminaires, ateliers de travail, missions d'étude.

- 70 experts européens ont été identifiés pour intervenir dans le cadre du jumelage.

- Près de 600 jours d'expertise prévus en Tunisie.

- 4 missions d'étude en France et en Belgique (au bénéfice de 40 fonctionnaires tunisiens).

Partenaires institutionnels :

Tunisie – Ministère de la Fonction Publique, de la Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption - représenté par le Comité Général de la Fonction Publique (CGFP)

France – Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) - partenaire principal, en consortium avec le Service Public Fédéral Stratégie et Appui (SPF BOSA) - **Belgique** - partenaire junior

Opérateur : Institut National du Service Public (INSP ex Ecole Nationale d'Administration - ENA)

Gestionnaire de projet : UGP3A +

Composantes du projet

Composante A : Renforcement des capacités institutionnelles des services en charge de la gestion des ressources humaines

Composante B : Appui à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Composante C : Accroissement de la mobilité des fonctionnaires

Composante D : Maîtrise de la masse salariale et système d'information décisionnel (SID)



Jumelage « Appui institutionnel à la mise en œuvre de la stratégie de modernisation de la fonction publique tunisienne »

Directeur de la publication : Nathalie COLIN, DGAFP

Directeur de la rédaction : Faustine BENTABERRY, cheffe de projet du jumelage, DGAFP

Rédacteur en chef : Rémy PRIVAT, conseiller résident de jumelage