Université Virtuelle de Tunis

Présidence du Gouvernement

Projet de Fin d'Etudes :
Licence Appliquée en Administration des Affaires
(Gestion des PME)

Sujet :
l'ébauche d'un Référentiel des métiers de la Présidence du Gouvernement

Elaboré par :

- **Amel KORDI**
- **Samia SGHAIER**

Encadré par :

- **Mme Leila ZAYATI** : Université Virtuelle de Tunis
- **Mr Soufiane ABDELJAOUED** : Présidence du Gouvernement

Année Universitaire : 2012-2013

Remerciements

Nous tenons à présenter nos vifs remerciements et notre reconnaissance à notre encadreur madame ***Leïla ZAYATI*** pour la patience qu'elle a prouvée et la disponibilité qu'elle nous a offerte.

Nos remerciements sont également étendus à notre encadreur professionnel monsieur ***Soufiane ABDELJAOUED*** qui n'a épargné aucun effort pour mettre à notre disposition la documentation et les explications nécessaires, ainsi pour ses précieux conseils et son incessible orientation,

Sans leur encouragement et leur chère orientation tout au long de l'élaboration de ce mémoire, ce travail n'aurait jamais vu le jour.

Nous n'oublient – certainement- pas tous ceux qui nous ont aidé de loin ou de près à élaborer ce document, notamment les agents de la Présidence du gouvernement pour leur collaboration à la phase du recensement des informations.

Sommaire

Page

Introduction : 1

Chapitre I : le référentiel des métiers (Aperçu théorique)

Section I : Définition, usages et objectifs du référentiel 4

Section II: concepts clés d'une fiche métier 6

Chapitre I I : contexte de mise en place du référentiel des métiers dans la fonction publique tunisienne

Section I: Etude de l'existant (Problématique) : 8

Section II: la Présidence du Gouvernement en Tunisie : historique, relations entretenues avec l'assemblée constituante, organisation fonctionnelle et établissements sous tutelle : 10

Chapitre I I I : la mise en place du référentiel des métiers

Section I: Méthodologie de travail : 15

Section II: Les domaines fonctionnels : 18

Section III: Les fiches métiers : 21

Conclusion : 45

Bibliographie : 47

Annexes : 48

Introduction

Trop longtemps sous-estimée la préoccupation d'une bonne gestion des ressources humaines dans l'administration a pourtant été mise en avant, il y a une dizaine d'années, dans le cadre du " Renouveau du service public ".

Les efforts engagés à ce titre, les démarches mises en œuvre par différentes administrations ne sont pas, loin s'en faut, demeurées sans résultats ou sans suite.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, l'administration ne part pas de zéro et elle n'a pas systématiquement et en tous domaines de la gestion des ressources humaines à rougir d'une comparaison par rapport aux pratiques du secteur privé. Il n'en est pas moins vrai qu'un chemin important reste encore à parcourir.

C'est bien pourquoi, parmi les priorités retenues pour la réforme de la Fonction Publique Tunisienne figure la mise en place d'une gestion des ressources humaines rénovée et reconnue dans l'administration comme une fonction stratégique.

Le cadre Macro de l'Intervention:

Alors que la prise de conscience, dans l'administration, de l'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) date de plus de dix ans, il ressort de divers constats que celle-ci continue à souffrir d'un déficit de professionnalisme et d'une insuffisante reconnaissance.

Le statut Général et la gestion statutaire sont encore souvent évoqués comme constituant des facteurs de blocage et, pour beaucoup de cadres opérationnels, la gestion de personnel reste une fonction essentiellement administrative qui ne les concerne pas.

Cette situation s'explique sans doute par l'importance attachée au statut qui a fait que, pendant longtemps, ou a eu tendance, dans l'administration à limiter la question de la gestion du personnel à l'application des règlements en occultant tout ce qui concerne véritablement le développement des ressources humaines.

Pourtant, l'administration ne manque pas d'atouts pour développer une gestion performante de son personnel ; On peut citer en premier lieu l'attachement au service public, largement partagé par les agents, qui constitue un élément essentiel de motivation. La stabilité du personnel et son très bon niveau de recrutement initial sont deux autres caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans le secteur public qui doivent faciliter une démarche de développement des ressources humaines au service d'une politique d'amélioration de la qualité du service public.

Pour tirer le meilleur parti de ces atouts, il convient d'avoir de la fonction "personnel" une conception élargie dépassant la seule dimension " administration du personnel ", et assurant le nécessaire équilibre entre les impératifs statutaires propres à la fonction publique et la volonté de développement des personnes et des compétences.

Une conception renouvelée de la gestion des ressources humaines dans l'administration devrait prendre en compte trois grandes familles de préoccupations:

La première concerne la gestion et le développement des ressources humaines, c'est-à-dire tout ce qui touche à l'évaluation, à l'orientation et à la gestion des carrières, à la mobilité fonctionnelle et géographique, à la formation, à la valorisation, à la responsabilisation et donc à la motivation.

La seconde concerne l'organisation du travail et la vie au travail, les relations sociales, c'est-à-dire ce qui recouvre les relations et négociations de l'administration avec les partenaires sociaux.

La troisième est celle de la gestion administrative du personnel qui constitue à l'évidence le support et la base de la gestion du personnel.

Dans une telle conception la fonction "personnel" devient alors une véritable fonction " gestion des ressources humaines ".

Dans cette logique d'idées, notre projet de fin d'études s'intéresse notamment à la question des métiers dans la fonction publique et cherche à répondre à la question : ***comment stipuler les métiers dans la fonction publique ?***

L'objectif de cette étude est la mise en place d'un Référentiel des Métiers dans le secteur publique, particulièrement au sein du Présidence du Gouvernement.

Le présent rapport contient trois chapitres :

En effet on va étudier dans un premier chapitre la définition, les objectifs et la structure d'un Référentiel des Métiers, en suite et dans le deuxième chapitre on va analyser le contexte de mise en place du référentiel des métiers dans la Fonction Publique Tunisienne (notamment au sein du Présidence du Gouvernement). Dans un troisième chapitre on va effectuer la mise en place du Référentiel des Métiers.

Chapitre I : le référentiel des métiers (Aperçu théorique)

Section I : Définition, usages et objectifs du référentiel :

I- Définition d'un référentiel :

C'est la description de l'ensemble des métiers d'une branche professionnelle et de leurs spécificités. Il se présente sous la forme de fiches techniques.

Il est le résultat d'une démarche d'analyse du travail qui permet de dresser, à un certain moment, un inventaire de l'emploi, un inventaire des activités et un inventaire des compétences liées à ces activités.

II- Objectifs du référentiel (*) :

Le référentiel des métiers (ou des emplois et des compétences) contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer.

Il permet la description des traits distinctifs de nos métiers et met aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions qui sont exercées par les agents de telles administrations.

Il favorise, dans un contexte d'évolution du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle, permettant aux agents de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir le champ de leurs activités.

Il contribue au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer, à titre personnel, vers un nouvel emploi. Il permet aussi d'apprécier l'ensemble des compétences requises au bon fonctionnement de l'administration, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements.

C'est donc un outil au service des agents, pour préparer et accompagner leur parcours professionnel, des encadrants pour favoriser le développement et la mise en œuvre des compétences, des gestionnaires de ressources humaines pour anticiper les évolutions et répondre aux besoins liés aux missions.

(*)Répertoire interministériel des métiers de l'état (Ministère de la fonction Publique/République Française) / Première édition

III- Usages du référentiel :

✓ **Mobilité :** en identifiant les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre, un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle ; d'envisager des parcours qualifiants ; de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.

✓ **Désignations de fonctions :** un outil qui permet d'adopter un ensemble de définitions et d'appellations homogènes pour désigner les fonctions des agents d'une administration et d'intégrer cette information dans leurs feuilles de paie et dans leur historique de carrière.

✓ **Outil de pilotage :** avec l'intégration des données du référentiel dans nos outils informatisés de gestion et dans le système de pilotage, un outil qui contribue à une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs.

✓ **Formation :** un outil qui permet à la formation de préparer et d'accompagner à l'évolution des emplois ; une aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés de formation dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi.

✓ **Recrutement et rédaction des fiches de postes :** un outil qui sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements, ainsi que la rédaction et la mise à jour des fiches de postes des agents en place.

✓ **Évaluation :** un outil qui donne la possibilité aux agents de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager.

✓ **Classification des emplois :** associé au classement des emplois, un outil qui sert à évaluer – par comparaison entre une fiche de poste et une fiche d'emploi – le niveau de classement d'un nouvel emploi, de vérifier ou d'actualiser le niveau d'un emploi existant.

✓ **Communication :** un outil qui sert à faire apparaître et à faire reconnaître la diversité des emplois et la complémentarité de leurs contenus.

Section II : concepts clés d'une fiche métier :

I- Comment lire et utiliser le référentiel :

L'emploi de référence correspond à la description d'une situation de travail qui agrège la plupart du temps différentes spécialités professionnelles entre lesquelles une proximité a été constatée. Cette proximité repose sur l'identification de facteurs communs relatifs à la mission, et/ou aux activités, et donc aux compétences. La maille d'analyse choisie varie en fonction des emplois. Par exemple, le niveau d'analyse est plus large pour la famille professionnelle recensant les emplois de la famille « services aux publics, traitement des collections » représentés dans plusieurs directions et dans un grand nombre de départements. Certains emplois de référence peuvent intégrer des emplois correspondant à des corps et des groupes d'emplois différents. En revanche, lorsque des emplois sont très spécifiques et correspondent à des exigences très précises de qualifications pour exercer l'emploi, le référentiel les reprend directement comme emplois de référence (ex. : médecin de prévention).

Afin de rendre compte de la richesse et de la diversité des situations professionnelles rencontrées, les emplois de référence précisent souvent les diverses spécialités professionnelles qu'ils recouvrent. Il a toutefois été décidé dans certains cas - pour éviter de multiplier le nombre d'emplois et de spécialités - de ne pas subdiviser un emploi de référence doté d'un fort bagage de connaissances techniques en autant de spécialités que de domaines techniques où il s'exerce (ex. technicien exploitation).

Certaines personnes peuvent cumuler les fonctions de plusieurs profils d'emploi et inversement, les fonctions relatives à un profil d'emploi peuvent être assurées partiellement par différentes personnes.

II- Structure d'une fiche métier:

Le référentiel des métiers doit permettre de cerner pour un emploi de référence donné : la mission, le contenu d'activités, les compétences requises, l'environnement de l'emploi. Il est par conséquent structuré en quatre champs spécifiques et complémentaires.

Chaque champ fait l'objet d'une rubrique dans la fiche métier. Ces rubriques permettent d'organiser et de classer les données relatives à un métier, aux activités et aux compétences s'y rattachant.

Concepts	Définitions (significations)
Intitulé de l'emploi	appellation objective de l'emploi qui servira de référence dans nos outils de gestion. Il ne se confond pas avec l'intitulé de fonctions
Domaine fonctionnel	Regroupement d'un ensemble de familles de métiers, ayant une plus grande proximité d'activités et de compétences dans ce domaine que dans un autre
Mission (définitions synthétiques)	raison d'être de l'emploi ; sa contribution aux objectifs de l'administration
Activités	activités constituant le cœur de l'emploi de référence, communes à l'ensemble des situations de travail et des spécialités regroupées et décrites dans l'emploi. Elles sont induites par la réalisation de la mission. Les activités d'un emploi correspondent à ce que fait concrètement son titulaire
Compétences	les compétences pour occuper un emploi de référence se déduisent des activités. C'est une combinaison de savoirs et de savoir-faire mobilisés en situation de travail et nécessaires à la réalisation des activités. Il est à noter que les compétences citées pour un emploi de référence sont des compétences cibles, attendues après quelques années de pratique professionnelle.
Savoir	il s'agit des connaissances théoriques généralement acquises dans le cadre de la formation initiale. On peut distinguer les savoirs généraux, les savoirs spécifiques, les savoirs socioprofessionnels, les savoirs procéduraux, les savoirs techniques
Savoir-faire	il s'agit des savoirs pratiques, issus de l'expérience. On distingue souvent les savoir-faire techniques qui permettent d'agir et de produire, et les savoir-faire relationnels qui permettent de coopérer efficacement avec autrui
Conditions particulaires d'exercice	Elles précisent des modalités de travail, utiles pour fournir une représentation la plus exacte possible de l'emploi-référence.
Tendance d'évolution	- Facteurs clés à moyen terme - Impact sur l'emploi-référence
Formations pertinentes pour recrutement externe	À formuler en niveau (minimum requis) et domaine de formation (souhaitable pour tenir l'emploi).

Chapitre I I : contexte de mise en place du référentiel des métiers dans la fonction publique tunisienne

Section I: Etude de l'existant (Problématique) :

Avec l'accélération de la mondialisation, la gestion du secteur public est devenue un élément essentiel dans la capacité des gouvernements à assurer une croissance économique, une bonne gouvernance et un développement humain durable. Au delà de la modernisation des institutions de l'Etat, la gestion du secteur public est de plus en plus considérée comme le puissant levier favorisant des partenariats dynamiques avec la société civile et le secteur privé. Le but étant d'améliorer la qualité de la prestation des services, d'assurer l'efficience dans l'utilisation des ressources, de renforcer les responsabilités sociales et d'assurer une large participation des citoyens dans la prise de décision.

Après plusieurs générations de réformes de la fonction publique, la Tunisie a mis en place en 2007 une stratégie de développement de l'administration. Le développement de cette stratégie s'appuie notamment sur l'approfondissement et l'accélération des réformes, le renforcement des attributs de l'administration rationnelle et une intensification de l'utilisation des TIC dans les services à distance.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) s'est associé à l'administration publique tunisienne dans la conduite de son processus de réforme à travers un programme ambitieux de modernisation de l'administration publique (MODAP). L'enjeu majeur de ce programme est d'appuyer la transformation de la fonction publique.

Dans ce cadre, de nombreuses initiatives sont prévues, parmi les quelles l'amélioration de la gestion des ressources humaines qui est un vecteur indéniable d'amélioration de l'efficacité de l'administration. Il s'agit notamment d'introduire une approche innovante de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration, basée sur le mérite et le développement des compétences. Ceci passe par l'élaboration d'un référentiel des métiers et la mise en place d'un processus d'évaluation des performances qui conduira à un système de motivation et de formation continue afin de relever le niveau des compétences du personnel en place.

A l'instar ce qui existe dans le secteur privé ou dans certaines administrations publiques, les métiers de l'État devront être identifiés et décrits de façon harmonisée dans un document unique : le « Référentiel des Métiers de la Fonction Publique ». Cette approche des métiers devra se faire à partir des missions de l'État (les domaines fonctionnels) et non pas à partir des postes de travail, par nature trop nombreux et diversifiés.

Le Référentiel des Métiers de la Fonction Publique est appelé à être un outil interministériel qui permet d'avoir une lecture commune des emplois de l'État. Il a vocation à être décliné par les ministères dans leurs propres répertoires pour prendre en compte leurs spécificités. Il permet notamment d':

- ✓ informer l'ensemble des citoyens sur ce que font les agents de l'État et favoriser la communication pour mieux recruter.
- ✓ aider à construire des parcours professionnels dans une perspective interministérielle de mobilité.
- ✓ aider les directeurs des ressources humaines à déterminer les emplois nécessaires à la mise en œuvre des missions de l'État. Il est évident que cet exercice stratégique devra se faire dans le cadre de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois, et des compétences des ministères.
- ✓ aider les directeurs des ressources humaines des ministères et les responsables des services déconcentrés à élaborer des actions de formation et de recrutement mieux adaptées aux besoins en compétences et à mettre en place de nouvelles perspectives de développement de carrière dans le cadre de la fonction publique.

Dans l'objectif de mettre à disposition au niveau des services chargés de la gestion des ressources humaines de la Présidence du Gouvernement, ainsi qu'au haut comité de la fonction publique ; structure chargée notamment de la fixation des orientations, objectifs et programmes relatifs au secteur de la fonction publique, et de la modernisation du système de gestion des ressources humaines de l'administration, contribuant au perfectionnement des compétences et à l'amélioration de la qualité du rendement, une méthodologie rationnelle d'un référentiel des métiers devrait être mise en place, ainsi que les modalités de sa généralisation au niveau des différents départements ministériels.

Section II: la Présidence du Gouvernement en Tunisie : historique, relations entretenues avec l'assemblée constituante, organisation fonctionnelle et établissements sous tutelle

I- historique (**) :

Le chef du gouvernement gouvernement de la République tunisienne est chargé depuis l'indépendance en 1956 de la direction et la coordination de l'activité gouvernementale,

Il siège au palais du Gouvernement situé sur la place de la kasbah, en périphérie de la médina de Tunis.

Depuis le 24 décembre 2011, le Premier ministre est appelé chef du gouvernement ; poste actuellement occupé par Mr Ali Larayedh, cette dernière dénomination a succédé à celle de grand vizir qui existait pendant l'ère beylicale et le protectorat français.

I-1 : Nomination :

À l'origine, selon la constitution de 1959, le président nomme le Premier ministre et met fin à ses fonctions sur la présentation par celui-ci de la démission du gouvernement, notamment en cas de motion de censure votée par la Chambre.

Sur la proposition du Premier ministre, il nomme les autres membres du gouvernement et met fin à leurs fonctions.

Selon la loi portant organisation provisoire des pouvoirs publics datée du 16 décembre 2011, le président de la République charge le candidat du parti politique ayant obtenu le plus grand nombre de sièges à l'Assemblée constituante de former le gouvernement.

Ce dernier soumet au président la liste des membres du gouvernement et ce dans un délai ne dépassant pas 21 jours.

Si le candidat désigné ne parvient pas à constituer son cabinet dans les délais impartis, le président de la république chargera dès lors une autre personnalité politique de cette mission.

En cas de décès, de démission ou de mention de censure à l'égard du gouvernement, le président de la république aura dans ce cas à charger le candidat du parti ayant obtenu le plus grand nombre de sièges à l'Assemblée constituante de former un nouveau gouvernement.

Désormais et contrairement à ce que était le cas dans la constitution de 1959, c'est le chef du gouvernement et non plus le président de la République qui préside le gouvernement.

(**) ***wikipedia***

I-2 : Gouvernement :

Depuis la modification de la constitution effectuée en 1988, les prérogatives du Premier ministre se sont considérablement diminuées. En effet et en vertu de l'article 60 de la constitution, le Premier ministre dirige et coordonne l'action du gouvernement. Il est chargé notamment :

- ✓ du fonctionnement des services de l'administration générale ;
- ✓ du règlement de toutes les affaires intéressant plusieurs départements ;
- ✓ de suivre toutes les affaires administratives ;
- ✓ de viser ou de vérifier, selon le cas, les arrêtés réglementaires ou individuels des ministères et des secrétaires d'État ;
- ✓ d'assurer la publication des textes au Journal officiel de la République tunisienne.

Ceci a perduré jusqu'au mois de mars 2011 avec la mise en place de la loi du 23 mars portant organisation provisoire des pouvoirs publics qui a attribué de nouvelles prérogatives qui viennent s'associer à celles déjà relatées ci-haut. Désormais, selon la loi portant l'organisation provisoire des pouvoirs publics, le chef du gouvernement peut aussi supprimer ou créer des ministères, définir les missions et attributions de chaque institution sous la tutelle du gouvernement, nomme les hauts fonctionnaires civils, sur proposition du ministre chargé du secteur, nomme le gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie après concertation avec le président de la République, dissoudre les conseils municipaux, les conseils régionaux et les conseils locaux en demandant l'avis du président, et il est enfin le représentant sur le même pieds d'égalité avec le Président de la République, de la nation tunisienne à l'étranger.

II- Les relations entretenues avec l'Assemblé constituante :

Le chef du gouvernement présente à l'Assemblée constituante le programme de son cabinet. L'Assemblée vote ensuite la confiance au gouvernement qui prête serment après l'annonce des résultats du vote.

L'Assemblée se charge de contrôler le gouvernement et peut voter une motion de censure pour mettre fin à son mandat. Le candidat du parti politique ayant le plus de sièges à l'Assemblée est alors nommé chef du gouvernement et doit présenter la composition de son gouvernement au président de la République. L'Assemblée peut également voter une motion de censure contre un ministre en particulier ; le poste est alors vacant jusqu'à ce que le chef du gouvernement nomme son remplaçant.

Une fois que le Conseil des ministres a délibéré sur les projets de lois, il les soumet à l'Assemblée constituante par l'intermédiaire du chef du gouvernement.

III- Organisation fonctionnelle (***) :

- ✓ Le Chef du Gouvernement
- ✓ Le Ministre auprès du chef du Gouvernement chargé de la relation avec l'Assemblée Constituante
- ✓ Le Ministre auprès du chef du Gouvernement chargé des dossiers économiques et sociaux :

→ est rattachées :

*la commission supérieure des marchés, cette structure comprend :

- o la commission spécialisée des marchés des bâtiments et de génie civil
- o la commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité et de l'électronique;
- o la commission spécialisée des marchés des matières premières et des produits revendus en l'état;
- o la commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses;
- o l'observatoire national des marchés publics (ONMP);

- ✓ Le Ministre auprès du chef du Gouvernement chargé de la gouvernance et de la lutte contre la corruption
- ✓ Le Secrétaire général du Gouvernement

→ Rattaché :

- la cellule de programmation et de suivi de l'action gouvernementale;

- ✓ Le Directeur de cabinet du chef du gouvernement
- ✓ Le chef du cabinet du chef du gouvernement

→ Sont rattachées au Directeur de cabinet les structures ci-après:

- ✓ la cellule diplomatique;
- ✓ la cellule du protocole;
- ✓ la cellule d'information et de presse;
- ✓ la cellule centrale d'encadrement des investisseurs;

(***) Portail de la Présidence du Gouvernement

→ Sont rattachées au chef de cabinet les structures ci-après:

- ✓ le bureau d'ordre central;
- ✓ la direction générale des services communs;
- ✓ les services du conseiller juridique et de la législation;
- ✓ le comité général de la fonction publique;
  - o la direction générale de l'administration et de la fonction publique;
  - o la direction générale de la formation et du perfectionnement;
  - o le bureau de l'organisation des services publics;
- ✓ le comité du contrôle général des services publics;
- ✓ la direction générale des réformes et prospectives administratives;
  - o l'unité de l'administration électronique;
  - o l'unité de prospective et de veille administrative;
  - o l'unité de la qualité et des prestations administratives;
- ✓ le bureau central des relations avec le citoyen;
- ✓ la direction de la qualité du service public;
- ✓ la direction générale du contrôle des dépenses publiques;
- ✓ le comité de suivi et d'enquête;
- ✓ le comité de règlement amiable des litiges;
- ✓ la direction générale des études économiques, financières et sociales;
- ✓ le comité des contrôleurs d'Etat;
- ✓ l'unité du suivi de l'organisation des établissements et des entreprises publics;
- ✓ l'unité du suivi des systèmes de productivité dans les établissements et les entreprises publics;
- ✓ la direction générale de la privatisation

IV- Etablissements sous tutelle :

De nombreuses institutions sont rattachées administrativement à la Présidence du gouvernement :

- Institutions constitutionnelles :
  - o Tribunal administratif ;
  - o Cour des comptes ;
- Institutions religieuses :
  - o Mufti de la République ;
  - o Conseil islamique supérieur ;

- Établissements publics à caractère administratif :
  - École nationale d'administration ;
  - Archives nationales de Tunisie ;
- Entreprises et établissements publics à caractère non-administratif :
  - Imprimerie officielle de la République tunisienne ;
  - Centre d'information, de formation, d'étude et de documentation sur les associations.

Chapitre I I I : la mise en place du référentiel des métiers

Section I : Méthodologie de travail :

I- Questionnaires :

Le référentiel des emplois et des compétences est un outil dont le rôle est de traduire l'Administration avec ses finalités en une structure de compétences humaines. Pour ce faire, il est indispensable de connaître la réalité de celle-ci en l'appréhendant à travers ses missions, ses orientations stratégiques, ses objectifs généraux et spécifiques, sa position institutionnelle et ses activités.

La meilleure entrée pour réaliser l'identification du portefeuille des activités reste le recours à un diagnostic organisationnel rapide en vue de déterminer les structures organisationnelles de l'Administration, son mode de management, ses relations institutionnelles et sociales, l'organisation opérationnelle de ses interventions, ses domaines d'activités, ses forces et ses faiblesses, et son système d'information.

Ce diagnostic va permettre une première connaissance de l'Administration concernée.

Le diagnostic organisationnel rapide peut être réalisé à travers deux principales actions: l'étude documentaire et des questionnaires ciblés avec des personnes ressources identifiées.

Pour cet effet, nous avons élaboré deux modèles de questionnaires ; un pour les cadres supérieurs (voir annexe 1) et un pour les ateliers de consensus (voir annexe 2), qu'on a distribué pour 1449 employés appartenant au Présidence de Gouvernement et classifiées en cadres supérieurs, cadres, agents et ouvriers .

Chaque questionnaire s'oriente autour des points suivants :

- **Questionnaire pour les cadres supérieurs :**
  - Identification du poste
  - Raison d'être du poste
  - Description des activités
  - Exigences requises

- **<u>Questionnaire pour les ateliers de consensus :</u>**
  - Identification du poste
  - Objectifs du poste
  - Description détaillée du poste
  - Rythme et fréquence des activités
  - Connaissances théoriques et pratiques
  - Expérience
  - Relations fonctionnelles du poste avec son environnement externe
  - Contraintes du poste

II- références juridiques :

En outre, la mise en place du référentiel a nécessité l'appui des législations en court relatif à l'organisation de la carrière des fonctionnaires de l'Etat- principalement les statuts présents au sein du Présidence du Gouvernement- tout au long de leur vie administrative.

Notamment (la/le) :

- Loi n° 83-112 du 12 décembre 1983 portant statut général des personnels de l'Etat des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complétés
- Décret n° 98-834 du 13 avril 1998 fixant le statut particulier au corps administratif commun des administrations publiques, ensemble les textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 84-1266 du 10 octobre 1984 fixant le statut du corps des conseillers des services publics, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complétés
- Décret n° 99-675 du 29 mars 1999 fixant le statut particulier au corps des gestionnaires de documents et d'archives, ensemble les textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 99-2762 du 06 décembre 1999 fixant le statut particulier du corps des personnels des bibliothèques et documentation dans les administrations publiques, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 98-1936 du 02 octobre 1998 fixant le statut particulier des agents temporaires de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 98-2509 du 18 décembre 1998 fixant le statut particulier au corps des ouvriers de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété

- Décret n° 2001-2305 du 02 octobre 2001 fixant le statut particulier au corps commun du personnel de presse exerçant dans les administrations publiques, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 99-819 du 12 avril 1999 fixant le statut particulier des corps communs des ingénieurs des administrations publiques, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 99-821 du 12 avril 1999 fixant le statut particulier au corps technique communs des administrations publiques, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 99-365 du 15 février 1999 fixant le statut particulier au corps des analystes et des techniciens de l'informatique des administrations publiques, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 99-1380 du 21 juin 1999 fixant le statut particulier du corps des urbanistes de l'administration, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 99-2359 du 27 octobre 1999 fixant le statut particulier des personnels du service social des administrations publiques, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 2006-1245 du 24 avril 2006 fixant le régime d'attribution et de retrait des emplois fonctionnels d'administration centrale, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 80-481 du 24 avril 1980 fixant le statut particulier du Conseiller Juridique et de Législation du Gouvernement, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 87-55 du 12 janvier 1987 portant organisation du ministère de la fonction publique et la réforme administrative, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 2002-2130 du 30 octobre 2002 relatif au rattachement de structures relevant de l'ex-ministère du développement économique au Premier ministère, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret n° 2002-2130 du 30 octobre 2002 portant création de structures au Premier ministère, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété

En plus des cadres et agents régis par le statut général de la fonction publique et les statuts particuliers subséquents, s'activent au sein des différents structures du département et ses services extérieurs, d'autres cadres et agents qui sont soumis à d'autres statuts généraux tels que(la/le) :

- Loi n° 85-78 du 05 aout 1985 portant statut général des agents des offices, des établissements publics à caractère industriel et commercial et des sociétés dont le capital est détenu directement et entièrement par l'Etat ou les collectivités publiques locales, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété

- La loi n° 67-29 du 14 juillet 1967 relative à l'organisation judiciaire, au conseil supérieur de la magistrature et au statut de la magistrature, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- La loi n° 72-67 du 1er aout 1972, relative au fonctionnement du tribunal administratif et au statut de ses membres, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété
- Décret-loi n° 70-6 du 26 septembre 1970 portant statut des membres de la Cour des Comptes, ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété

Section II: Les domaines fonctionnels :

la perspective ministérielle de la démarche imposait de faire ressortir le mieux possible les points communs entre les emplois, en faisant abstraction des distinctions établies par les organisations, les corps et les grades.

Pour y parvenir, il a fallu développer le concept de « domaine fonctionnel » comme niveau supérieur de l'arborescence du répertoire. Un domaine fonctionnel comprend les emplois qui concourent à la même fonction.

Cette approche par les domaines fonctionnels (analyse descendante) et non par les situations de travail (analyse ascendante) a évité une étude systématique des postes de travail, dont le trop grand nombre et l'extrême diversité auraient empêché la construction d'un cadre harmonisé et simplifié d'analyse.

Enfin, cette **approche descendante** a permis de mettre en évidence certains emplois qui, bien que tenus par faible nombre d'agents, n'en sont pas moins stratégiques pour l'état.

Elle a aussi révélé des fonctions émergentes qui tendent à se professionnaliser ou à se spécialiser en raison de l'évolution des services publics.

La nomenclature des domaines fonctionnels est détaillée ci-après :

I- liste des domaines fonctionnels :

1- Elaboration et pilotage des politiques publiques
2- Etude et évaluation des politiques publiques
3- Contrôle
4- Services aux usagers
5- Administration générale
6- Gestion budgétaire et financière
7- Affaires juridiques
8- Logistique immobilière et technique
9- Ressources humaines
10- Systèmes et réseaux d'information et de communication
11- Communication

II- Définitions des domaines fonctionnels :

1- Elaboration et pilotage des politiques publiques :

Le domaine fonctionnel Élaboration et pilotage des politiques publiques regroupe les emplois qui permettent de définir, piloter et mettre en œuvre les politiques publiques dans le cadre des orientations gouvernementales.

2- Etude et évaluation des politiques publiques :

Le domaine fonctionnel « Études et évaluation des politiques publiques » regroupe les emplois qui contribuent à l'analyse et à la mesure de l'impact d'une politique publique, à son évaluation et à la mise en œuvre d'une démarche itérative d'aide à la décision.

3- Contrôle :

Le domaine fonctionnel « Contrôle » regroupe les emplois assurant la mission d'application et de respect de la norme par l'administré et ceux relatifs aux contrôles, évaluations et audits internes aux administrations.

4- Services aux usagers :

Le domaine fonctionnel Services aux usagers regroupe les emplois dont la finalité est de fournir une prestation aux usagers, en accueillant, renseignant, traitant un dossier administratif ou en délivrant un titre ou une autorisation.

5- Administration générale :

Le domaine fonctionnel Administration générale regroupe les emplois qui contribuent au fonctionnement général des services de l'administration notamment dans les domaines de l'assistance administrative, des achats, du management de la qualité, de la documentation et des archives.

6- Gestion budgétaires et financière :

Le domaine fonctionnel Gestion budgétaire et financière regroupe les emplois de la fonction financière de l'administration relatifs à l'élaboration et au suivi de la programmation budgétaire, à l'exécution budgétaire et comptable ainsi qu'à l'aide au pilotage financier.

7- Affaires juridiques :

Le domaine fonctionnel Affaires juridiques regroupe les emplois relatifs à l'élaboration, à l'analyse, et à la protection de la norme juridique ainsi qu'à la préservation du contentieux. Ils participent également à la représentation de l'administration et à la défense de ses intérêts devant l'ensemble des juridictions.

8- Logistique immobilière et technique :

Le domaine fonctionnel Logistique immobilière et technique regroupe les emplois relatifs à la mise à disposition des ressources de matières, matériels et de services dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité.

9- Ressources humaines :

Le domaine fonctionnel Ressources humaines regroupe les emplois ayant pour objectif de gérer, mobiliser et développer les ressources humaines, valoriser l'engagement du personnel pour une plus grande efficience de l'institution.

10- Systèmes et réseaux d'information et de communication :

Le domaine fonctionnel Systèmes et réseaux d'information et de communication regroupe les emplois qui concourent à la collecte, au stockage, au traitement, à la protection et à la diffusion des informations auprès des acteurs internes et externes, et qui en assurent l'intégrité et la sécurité.

11- Communication :

Le domaine fonctionnel Communication regroupe les emplois permettant de présenter et de promouvoir l'image et l'action de l'administration en direction de cibles internes et externes.

Section III: Les fiches métiers :

I- Les métiers-référence classés par domaine fonctionnel :

Les travaux d'études et de recherche qu'on a menée ont conduit à la création de quarante métiers répartis sur les domaines fonctionnels (annoncés ci-dessus) comme suit :

1- Elaboration et pilotage des politiques publiques :

- Conseiller du gouvernement
- Secrétaire général de ministère
- Responsable de programme
- Cadre dirigeant d'administration centrale
- Cadre de direction des services centraux

2- Etude et évaluation des politiques publiques :

- Responsable de production d'informations de base
- Producteur d'informations de base
- Chargé de l'évaluation d'une politique publique

3- Contrôle :

- Responsable de l'activité de contrôle
- Inspecteur

4- Services aux usagers :

- Responsable de l'accueil général
- Agent d'accueil et d'orientation
- Standardiste
- Médiateur administration-usagers

5- Administration générale :

- Coordinateur d'administration
- Secrétaire
- Assistant de direction
- Assistant administratif
- Responsable de la politique des achats
- Acheteur public

6- Gestion budgétaires et financière :

- Gestionnaire budgétaire
- Contrôleur de gestion

7- Affaires juridiques :

- Consultant juridique
- Assistant juridique

8- Logistique immobilière et technique :

- Ouvrier de maintenance
- Conducteur de véhicules ou d'engins spéciaux
- Magasinier
- Manutentionnaire

9- Ressources humaines :

- Responsable de ressources humaines
- Responsable de formation
- Gestionnaire des concours et examens professionnels
- Gestionnaire de personnel
- Chargé de la prévention des risques professionnels

10- Systèmes et réseaux d'information et de communication :

- Directeur des systèmes d'information et de communication

11- Communication :

- Directeur de communication
- Chargé de communication
- Chargé de la presse

II- Une représentation standardisée des emplois-référence : la fiche-type commentée

La présentation de l'emploi-référence utilise une fiche-type délibérément concise. Les rubriques mettent en évidence les caractéristiques essentielles et distinctives de l'emploi (voir ci-après). Les informations reprises dans les fiches sont celles qui ont été considérées comme les plus significatives pour l'emploi.

Domaine fonctionnel :

- Intitulé de l'emploi :

Intitulé de l'emploi :	**Domaine fonctionnel :**

Mission (définition synthétique) :

Activités principales :

Savoir-faire	**connaissances**

Conditions particulières d'exercice :

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**

Formations pertinentes pour recrutement externe :

III- Les fiches métiers :

Faute de temps, et vu que la réalisation d'un référentiel de métiers nécessite un laps de temps assez suffisant ainsi que l'assistance d'experts dans le domaine, il a été opportun de mettre en place une démarche qui consistait à éditer deux fiches métiers (en moyenne) pour chaque domaine fonctionnel.

Ce qui suit retrace, la récapitulation des fiches soigneusement remplies par l'ensemble des cadres et agents qui ont accepté de se rejoindre à l'exercice (Vous trouvez au niveau de l'annexe 3 quelques questionnaires remplis par des cadres et des agents du Présidence du Gouvernement).

En total vingt fiches métiers ont été remplies et discutés avec les concernés et sur la base desquelles, l'ébauche du référentiel ministériel de la présidence du gouvernement.

1- Elaboration et pilotage des politiques publiques :

- Secrétaire général de ministère :

Intitulé de l'emploi : Secrétaire général de ministère	**Domaine fonctionnel :** Elaboration et pilotage des politiques publiques

Mission :

Assister le ministre dans l'orientation générale et la conduite des affaires, le représenter au plan national ou international, mener des entretiens ou des négociations à haut niveau, coordonner les directions du ministère, conduire des chantiers transversaux majeurs ainsi que les politiques de modernisation et les stratégies de réforme en veillant à la qualité du dialogue social et apprécier l'efficacité et les capacités managériales des cadres dirigeants.

Activités principales :

•Etablir des relations avec des personnalités de hauts niveaux, tunisiens et étrangers
•Réaliser des analyses prospectives et stratégiques des missions des différents services du ministère
•Fixer des objectifs annuels en tenant compte des orientations politiques et budgétaires
•Coordonner l'action des directions du ministère, conduire des chantiers transversaux et arbitrer la répartition des moyens en tant que de besoin
•Évaluer des résultats et de la capacité des cadres dirigeants à atteindre les objectifs
•Déterminer des conditions du dialogue social

Savoir-faire	connaissances
•Animer une équipe de cadres de haut niveau •Orienter et coordonner les travaux d'une organisation complexe •Communiquer, expliquer et convaincre • Mener le dialogue social •Arbitrer des intérêts représentés à haut niveau •Réagir et décider dans des situations difficiles et urgente	•Droit public •Institutions nationales et internationales •Contexte politique, économique et social, national et international • Management et gestion •Environnement professionnel et réseaux de l'État en Tunisie et à l'étranger •Maitrise des langues étrangères

Conditions particulières d'exercice :
•Disponibilité

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
•Exigence croissante pour l'efficience de l'action administrative	•Renforcement des compétences en management, stratégie, communication et conduite du changement

Formations pertinentes pour recrutement externe : il s'agit de poste d'évolution et non pas de recrutement externe

- Cadre dirigeant d'administration centrale :

Intitulé de l'emploi : Cadre dirigeant d'administration centrale	**Domaine fonctionnel :** Elaboration et pilotage des politiques publiques

Mission :

Diriger, sous l'autorité du ministre, une administration en définissant les orientations stratégiques et en pilotant, au plan national, la mise en œuvre d'une politique publique dans le cadre d'un programme

Activités principales :

•Diriger une administration, faire la conception des orientations stratégiques, planifier et organiser des missions
•Gérer la gestion des ressources humaines de son administration et la mise en œuvre du dialogue social
•Conduire la gestion de crise
•Animer et piloter des cadres de direction, des responsables de services déconcentrés et des établissements publics placés sous son autorité
•Définir des objectifs et des indicateurs d'un programme budgétaire
•Élaborer un rapport annuel de performance relatif au programme mis en œuvre
•Représenter son administration et organiser un travail en réseau avec les acteurs internes et externes

Savoir-faire	connaissances
•Écouter et négocier dans des contextes Socioprofessionnels variés •Réagir et décider dans des situations complexes et urgentes en tenant compte du contexte politique et social •Gérer les conflits • Manager des équipes et des réseaux •Communiquer •Piloter la performance	•Droit public et privé •Fonctionnement des institutions nationales et internationales •Environnement technique et culture professionnelle •Règles comptables et budgétaires •Contexte socio-économique, territorial et mondiale •Gestion et outils de pilotage

Conditions particulières d'exercice :
•Disponibilité

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
•Exigence croissante pour l'efficience de l'action administrative	•Renforcement des compétences en management, stratégie, et communication

Formations pertinentes pour recrutement externe : il s'agit de poste d'évolution et non pas de recrutement externe

2- Etude et évaluation des politiques publiques :

- Responsable de production d'informations de base

Intitulé de l'emploi : Responsable de production d'informations de base	**Domaine fonctionnel :** Etude et évaluation des politiques publiques

Mission :

En réponse à une demande d'informations de base, statistiques notamment, concevoir le dispositif de collecte, de premier traitement et de mise à disposition de ces informations, et piloter les opérations correspondantes.

Activités principales :

• Définir une stratégie de production d'informations de base, explicitant notamment Les résultats attendus de cette production, en liaison avec les demandeurs
• Créer une Conception de l'ensemble du système, y compris informatique, permettant de mettre en œuvre la stratégie telle que le montage d'une enquête statistique ou sociologique
• Élaborer un cahier des charges incluant notamment le contrôle de qualité et la documentation des informations, en concertation avec les personnes chargées de faire fonctionner le système d'information
• Organiser la mise à disposition de ces informations
• Animer des réseaux de producteurs
• Piloter l'ensemble des opérations

Savoir-faire	connaissances
• Identifier des besoins et les reformuler • Faire évoluer les dispositifs et anticiper • Animer un réseau d'équipes • Négocier avec les détenteurs de données La mise à disposition ou la collecte de celles-ci • Évaluer la qualité de processus	•Domaine sur lequel il faut fournir les informations de base •Techniques statistiques et informatiques de collecte et de traitement des données • Techniques de conduite de projet • Règles juridiques applicables à l'activité de collecte et de diffusion de données • Règles relatives à la commande publique et rédaction de cahiers des charges

Conditions particulières d'exercice :

• Habilitation à accéder à des bases de données administratives

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Développement de l'utilisation de fichiers de données administratives • Développement des méthodes de collecte d'information utilisant l'internet • Intégration croissante des fonctions d'étude et de production des données	• Capacité à anticiper les bouleversements liés aux technologies de l'information et de communication • Capacité à lire des documents rédigés en langues étrangères

Formations pertinentes pour recrutement externe : maitrise en informatique/ statistiques ou équivalent

3- Contrôle :

- Responsable de l'activité de contrôle

Intitulé de l'emploi : Responsable de l'activité de contrôle	**Domaine fonctionnel** : Contrôle

Mission :
Piloter, animer et coordonner l'activité de contrôle d'un service ou d'une direction.

Activités principales :
• Piloter, animer, coordonner et évaluer une équipe chargée du contrôle
• Mettre en place des instruments de pilotage du contrôle tels que bases de données, tableaux de bord et indicateurs d'activité
• Analyser des enjeux et/ou des risques en tenant compte des orientations reçues, des informations et des données disponibles
• Élaborer un programme de contrôle
• Fixer des objectifs de contrôle collectifs et individuels
• Suivre la mise en œuvre des contrôles et examen des résultats individuels et collectifs
• Réaliser un Soutien technique aux agents chargés du contrôle
• Réaliser une synthèse de l'activité de contrôle pour informer l'autorité de rattachement
• Elaborer des relations avec les autres services de contrôle

Savoir-faire	connaissances
• Animer une équipe • Définir des objectifs • Travailler en réseau • Dialoguer et convaincre • Communiquer et diffuser l'information • Avoir l'esprit de décision, faire preuve de rigueur et d'objectivité	• Droit applicable au secteur contrôlé, droit administratif, droit pénal, droit fiscal • Méthodologie des contrôles • Contexte socio-économique • Méthode d'analyse des risques

Conditions particulières d'exercice :
—

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Développement de la mise en cause de la responsabilité en matière de contrôle • Développement des contentieux	• Renforcement des compétences en matière d'analyse du risque

Formations pertinentes pour recrutement externe : maitrise ayant un aspect juridique ou économique + une formation complémentaire en sciences administratives

4- Services aux usagers :

- Responsable de l'accueil général

Intitulé de l'emploi : Responsable de l'accueil général	**Domaine fonctionnel** : Services aux usagers

Mission :

Coordonner, organiser et animer l'accueil et les services aux usagers, encadrer tous les agents de ces services

Activités principales :

• Organiser et planifier le travail de l'équipe qu'il encadre, piloter l'accueil
• Mettre en œuvre des moyens nécessaires selon les flux pour assurer la fiabilité et la qualité des réponses et la sécurité de l'accueil
• Prendre en charge des accueils spécifiques, difficiles ou conflictuels et des dossiers nécessitant un niveau d'expertise élevé
• Évaluer la qualité de l'accueil au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs
• Mettre en œuvre des actions de prévention contre la fraude
• Appliquer la réglementation dans son domaine

Savoir-faire	connaissances
• Animer une équipe • Gérer des conflits • Faire preuve de méthode et d'organisation • Communiquer • Faire preuve de qualités relationnelles	• Techniques d'accueil et d'organisation • Organisation, fonctionnement et missions des services et environnement administratif • Réglementation dans le domaine concerné

Conditions particulières d'exercice :
• Horaires décalés selon la structure

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Exigence accrue en matière de qualité de l'accueil • Dématérialisation des procédures • Mutualisation des services • Diversification des modes d'accueil	• Organisation de l'accueil personnalisé • Développement du traitement dématérialisé

Formations pertinentes pour recrutement externe : il s'agit de poste d'évolution et non pas de recrutement externe

- Standardiste :

Intitulé de l'emploi : Standardiste	**Domaine fonctionnel** : Services aux usagers

Mission :
Accueillir, orienter et renseigner les correspondants téléphoniques.

Activités principales :
• Accueillir le public au téléphone
• Mettre en relation et suivre la prise en charge de l'appel, entrant ou sortant
• Orienter vers l'interlocuteur compétent
• Traiter des demandes de renseignement

Savoir-faire	connaissances
• S'exprimer avec aisance • Écouter • Analyser et reformuler la demande • S'adapter aux différents types de public • Réagir de façon adaptée aux situations imprévues • Utiliser les consoles téléphoniques, les messageries téléphoniques et autres systèmes liés	• Techniques d'accueil téléphonique • Technique de gestion des conflits • Organisation, fonctionnement et missions du service, environnement administratif et actualité pour orienter les appelants si nécessaire.

Conditions particulières d'exercice :
• Horaires décalés selon la structure

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• informations de plus en plus poussée, administration virtuelle ; multiplication des standards « intelligents »	• le métier évoluera de plus en plus vers une activité de renseignement ou d'orientation

Formations pertinentes pour recrutement externe : deuxième année secondaire avec formation spécifique en accueil téléphonique

5- Administration générale :

- Coordinateur d'administration générale :

Intitulé de l'emploi : Coordinateur d'administration générale	**Domaine fonctionnel :** Administration générale

Mission :

Organiser, coordonner et superviser le fonctionnement régulier et continu des services administratifs et techniques de l'institution.

Activités principales :

- Administrer la gestion budgétaire, comptable et logistique de l'institution
- Administrer la gestion des ressources humaines
- Animer le dialogue social et la communication interne
- Impulser des projets de l'institution dans leur mise en œuvre administrative
- Encadrer et animer une ou de plusieurs équipes de collaborateurs
- Suivre les indicateurs et les tableaux de bord
- Gérer la gestion du contentieux

Savoir-faire	connaissances
• Animer une équipe • Dialoguer, communiquer, négocier • Organiser • Conduire des projets • Anticiper	• Procédures administratives, budgétaires et juridiques • Comptabilité publique • Droit administratif • Management et gestion des ressources humaines • Contrôle de gestion

Conditions particulières d'exercice :
• Disponibilité

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Maîtrise des dépenses publiques • Réforme de l'État	• Renforcement de l'ensemble des compétences

Formations pertinentes pour recrutement externe : il s'agit de poste d'évolution et non pas de recrutement externe

- Assistant de direction :

Intitulé de l'emploi : Assistant de direction	**Domaine fonctionnel :** Administration générale

Mission :
Assister un responsable dans l'organisation quotidienne de son travail.

Activités principales :
- Aider à l'organisation du travail de l'équipe de direction
- Prendre en charge des aspects logistiques de la fonction de direction
- Assister à la préparation de réunions
- Accueillir des personnes physiques et par téléphone
- Engendrer une liaison avec l'interne et l'externe
- Traiter des dossiers ponctuels et suivre les affaires réservées

Savoir-faire	connaissances
• S'adapter aux différents interlocuteurs • Filtrer et orienter les informations • Réaliser un plan de classement • Rédiger et mettre en forme des documents • Communiquer	• Environnement professionnel • Techniques de communication • Techniques de secrétariat bureautique • Classement et archivage • Outils bureautiques

Conditions particulières d'exercice :
- Plages horaires variables

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Développement des technologies de l'information et de la communication	• Actualisation des compétences en ce domaine

Formations pertinentes pour recrutement externe : baccalauréat + diplôme en assistance de direction

- Acheteur public :

Intitulé de l'emploi : Acheteur public	**Domaine fonctionnel :** Administration générale

Mission :
Acheter des biens, des prestations courantes et des services en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services.

Activités principales :
• Rédiger des dossiers de consultation des entreprises et du rapport de présentation
• Préparer des dossiers d'analyse des offres et représentation de l'administration au sein des différentes commissions
• Négocier avec les entreprises dans le cadre des procédures autorisées
• Réaliser le suivi administratif et économique du marché
• Analyser le bilan d'exécution avec le prescripteur, l'approvisionneur et le bénéficiaire
• Encadrer une équipe
• Publier et mettre en ligne des consultations et exploitation des offres dématérialisées
• Veiller le marché économique

Savoir-faire	connaissances
• Prospecter et suivre l'état des marchés • Négocier • Travailler en équipe • Être rigoureux • Respecter la confidentialité	• Marchés de biens et de services • Réglementation de la commande publique • Techniques d'achat • Outils d'analyse économique et financière

Conditions particulières d'exercice :
—

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Dématérialisation des procédures • Prise en compte de la dimension communautaire dans la politique d'achat • Déconcentration des stratégies d'achat au niveau régional • Mise en œuvre d'une politique interministérielle • Développement du recours à des marchés nationaux et interministériels • Promotion des achats éco et socio-responsables dans le cadre du développement durable	• Technicité croissante • Professionnalisation des opérations d'achat

Formations pertinentes pour recrutement externe : maitrise en comptabilité ou en gestion financière

6- Gestion budgétaires et financière :

- Contrôleur de gestion

Intitulé de l'emploi : Contrôleur de gestion	**Domaine fonctionnel** : Gestion budgétaires et financière

Mission :

Concevoir et animer un dispositif d'aide au pilotage pour améliorer la connaissance des coûts de l'action publique et optimiser le rapport entre les moyens financiers engagés et les résultats de l'activité des structures publiques.

Activités principales :

• Développer les outils de mesure des résultats et de pilotage adaptés aux enjeux opérationnels tels que tableaux de bord, référentiels d'analyse, systèmes d'information décisionnels «métier»
• Préparer le dialogue de gestion et de la définition du dispositif de performance en documentant des objectifs et des indicateurs et préparant la partie « performance » des documents budgétaires
• Identifier et analyser des écarts entre les résultats attendus et les réalisations au regard des comptes rendus de gestion et proposition de mesures correctrices au cours de l'exécution

Savoir-faire	connaissances
• Analyser et qualifier les écarts à un corpus de normes définies • Conseiller • Diffuser l'information • Animer une équipe	• Outils et techniques du contrôle de gestion • Principes de gestion • Nouveaux processus budgétaires et comptables • Techniques de management

Conditions particulières d'exercice :
• Possibilité de variation de la charge de travail en fonction du calendrier budgétaire

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Évolution d'un pilotage de l'action publique selon une logique des moyens à une logique de performance • Recherche d'amélioration de l'efficacité de la dépense publique et de meilleure connaissance des coûts afférents	• Renforcement du niveau de technicité de la gestion publique • Renforcement de l'utilisation des systèmes d'information financiers

Formations pertinentes pour recrutement externe : maitrise en comptabilité/gestion

7- Affaires juridiques :

- Consultant juridique

Intitulé de l'emploi : Consultant juridique	**Domaine fonctionnel** : Affaires juridiques

Mission :

Assurer une expertise juridique au profit des administrations et établissements publics de l'État, défendre leurs positions dans le cadre des procédures contentieuses afin de sécuriser les activités et défendre les intérêts des administrations et établissements publics de l'État.

Activités principales :

• Réaliser une expertise juridique et des conseils en matière d'élaboration de textes
• Rédiger des consultations juridiques à la demande des administrations et établissements publics de l'État
• Donner des conseils et des avis en matière de rédaction, d'interprétation de textes, de transaction et d'exécution des décisions juridictionnelles
• Rédiger des mémoires contentieux
• Élaborer et suivre une veille juridique
• Diffuser les informations de qualité juridique
• Programmer des formations aux techniques et procédures juridiques
• Présenter la position de son administration lors de séances de travail et représenter les intérêts de l'État devant les juridictions

Savoir-faire	connaissances
• Tenir les délais procéduraux • Rechercher, identifier, exploiter, synthétiser les informations • Maîtriser l'analyse et la rédaction juridiques • Tenir compte des besoins et contraintes pouvant être exposés par les services • Prendre la parole en public	• Domaines du droit et de son évolution • Structures et fonctionnement de l'administration • logistique et procédures de règlement des litiges

Conditions particulières d'exercice :
—

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Amélioration de la sécurité juridique • Accroissement de la mise en cause de la responsabilité de l'administration • Mutualisation, développement de l'inter ministérialité • Complexification de la réglementation et émergence de nouveaux domaines du droit	• Exigence accrue d'expertises juridiques • Renforcement des dispositifs de veille juridique • Développement de l'activité de conseil et d'assistance • Compétences spécialisées en matière contentieuse • Compétences à acquérir en animation de réseaux juridiques

Formations pertinentes pour recrutement externe : maitrise en droit/sciences juridiques

8- Logistique immobilière et technique :

- Ouvrier de maintenance

Intitulé de l'emploi : Ouvrier de maintenance	**Domaine fonctionnel** : Logistique immobilière et technique

Mission :

Assurer l'exploitation et la maintenance de premier niveau d'ouvrages, d'infrastructures, d'équipement et/ou de bâtiment, réaliser des interventions techniques dans un ou plusieurs corps de métier.

Activités principales :

• Suivre une démarche de veille, diagnostic technique et contrôle des équipements ou installations, ouvrages et bâtiments
• Réaliser des opérations de réparation et de maintenance pour assurer la sécurité des usagers
• Assurer la maintenance courante de l'outillage
• Déclencher, suivre et contrôler les interventions extérieures
• Contrôler l'approvisionnement et la gestion des stocks en matériels et produits
• Participer aux interventions d'urgence et information du public

Savoir-faire	connaissances
• Maîtriser les techniques du métier concerné • Exploiter un document technique • Mettre en œuvre une planification de maintenance préventive • Faire preuve de réactivité et d'initiative • Travailler en équipe • Rendre compte • Communiquer	• Procédures et modes opératoires de la spécialité • Réglementation relative à la prévention, à l'hygiène et à la sécurité • logiciels bureautiques • Politiques de maintenance

Conditions particulières d'exercice :

• Risques professionnels
• Travail posté
• Interventions dans l'urgence et/ou astreintes possibles
• Aptitudes physiques

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Passage du faire au faire-faire • Évolution de la réglementation et des normes • Développement de l'externalisation	• Développement des compétences liées à ces évolutions • Recentrage de l'activité sur des interventions d'urgence

Formations pertinentes pour recrutement externe : deuxième année secondaire+ diplôme de formation professionnel

- Conducteur de véhicules ou d'engins spéciaux :

Intitulé de l'emploi : Conducteur de véhicules ou d'engins spéciaux	**Domaine fonctionnel** : Logistique immobilière et technique

Mission :

Manœuvrer des engins spéciaux, dont engins de manutention, servant à la réalisation de chantiers ou assurer le transport individuel ou collectif de personnes, ainsi que celui du matériel, de matériaux ou de denrées.

Activités principales :

• Conduire ou piloter des véhicules poids lourds et légers, de transport en commun et d'engins spéciaux (blindés, pelleteuses, chariots, grues, etc.)
• Préparer et organiser la mission conformément à l'ordre de transport
• Identifier et appliquer les règles de sécurité
• Suivre les opérations d'entretien courant des véhicules ou engins et de leurs équipements
• Contrôler la conformité du chargement et du conditionnement
• Réaliser l'arrimage pour le transport de fret
• Maitriser les manœuvres d'embarquement et de débarquement de l'engin sur une plate-forme routière
• Donner des conseils sur l'utilisation et les capacités de l'engin et de ses équipements

Savoir-faire	connaissances
• Maîtriser la conduite et la mise en œuvre du véhicule ou de l'engin • Respecter les règles de circulation et de sécurité • S'adapter à la diversité des situations • Faire preuve de discrétion • Avoir le sens des relations humaines	• Règles de conditionnement usuelles • Notions de mécanique • Notions de secourisme

Conditions particulières d'exercice :

• Aptitude physique
• Horaires variables, possibilité d'astreintes
• Permis de conduire B, C, D et autres spécifiques aux engins spéciaux et de manutention

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Développement des véhicules hybrides • Développement de l'électronique embarquée • Maîtrise des dépenses publiques • Exigence d'éco-conduite	• Adaptation des compétences en lien avec ces évolutions

Formations pertinentes pour recrutement externe : neuvième année de base+ permis de conduire habilitant

- Magasinier :

Intitulé de l'emploi : Magasinier	**Domaine fonctionnel** : Logistique immobilière et technique

Mission :

Assurer la réception, le stockage, la préparation et la distribution des matières et des matériels spécifiques à l'activité des services dans le respect des règles de sécurité et de qualité des conditions de stockage

Activités principales :

• Vérifier les bonnes conditions de réception de la commande
• Organiser la manutention des produits
• Manipuler et stocker des produits
• Préparer la distribution des produits et de leur livraison
• Suivre la gestion du suivi administratif des mouvements de stock
• Distribuer des produits aux demandeurs
• Suivre la réalisation régulière des inventaires

Savoir-faire	connaissances
• Organiser et suivre des stocks • Respecter les conditions d'hygiène et de sécurité • Travailler en équipe • Être organisé et rigoureux	• Règles de gestion des stocks • Méthodes d'entreposage • Obligations professionnelles en matière d'hygiène et de sécurité • Gestes et postures professionnels • Bureautique et informatique

Conditions particulières d'exercice :
• Manipulation de charges

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Développement de la gestion en flux tendus • Diminution des stocks et de l'entreposage • Dématérialisation de la commande • Baisse de pénibilité des tâches	• Adaptation des compétences en lien avec ces évolutions

Formations pertinentes pour recrutement externe : huitième année de base+ certificat d'aptitude professionnel

9- Ressources humaines :

- Responsable de ressources humaines

Intitulé de l'emploi : Responsable de ressources humaines	**Domaine fonctionnel** : Ressources humaines

Mission :

Définir et mettre en œuvre la politique de ressources humaines d'une administration ou d'un établissement public de l'État

Activités principales :

• Définir et évaluer la politique de ressources humaines de l'organisation en fonction des objectifs stratégiques de la structure et des orientations du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines(GPRH)
• Piloter le dialogue social
• Définir les besoins d'emplois et de compétences
• Réaliser le pilotage de la masse salariale
• Réaliser le pilotage des procédures administratives et financières de gestion des personnels
• Organiser la communication et l'information des agents et des services
• Impulser des réformes statutaires et des démarches de modernisation de la GRH
• Anticiper des conséquences organisationnelles et humaines des dispositifs de gestion
• Choisir des mesures appropriées relatives aux conditions de travail

Savoir-faire	connaissances
• Anticiper • Animer des services • Encadrer une équipe • Conduire et accompagner le changement, un projet de service, une réforme, un dispositif • Conduire des négociations et des concertations	• Statut général des fonctionnaires de l'État et statuts particuliers, droit syndical • Règles budgétaires • Environnement professionnel • Gestion des effectifs et de la masse salariale • Dispositifs et outils de RH

Conditions particulières d'exercice :
• Respect des règles de déontologie

Tendance d'évolution	
Facteurs clés à moyen terme	**Impact sur l'emploi-référence**
• Réorganisation des services de l'État • Convergence de la gestion RH et «interministérialisation » • Individualisation des processus RH	• Professionnalisation en lien avec le référentiel interministériel de formation • Prise en compte de la dimension compétence métier dans la GRH

Formations pertinentes pour recrutement externe : il s'agit de poste d'évolution et non pas de recrutement externe

- Gestionnaire des concours et examens professionnels :

Intitulé de l'emploi : Gestionnaire des concours et examens professionnels	**Domaine fonctionnel** : Ressources humaines

Mission :
Organiser les concours et examens professionnels des administrations et établissements publics de l'État.

Activités principales :
• Organiser des concours et examens professionnels sur le plan administratif, logistique et budgétaire
• Rédiger des textes définissant les modalités des concours et examens professionnels (programme, épreuves) et portant organisation des concours et examens professionnels
• Analyser des contentieux
• Communiquer des informations auprès du public et des candidats

Savoir-faire	connaissances
• Appliquer les procédures juridiques et organisationnelles du domaine • Planifier des processus • Faire preuve de réactivité et d'initiative	• Droit des concours et règles du contentieux administratif en matière de ressources humaines • Système éducatif et diplômes • Contexte du marché de l'emploi • Marchés publics • Gestion d'un système en ligne

Conditions particulières d'exercice :
• Respect des règles de confidentialité
• Disponibilité liée à l'organisation des concours et examens professionnels

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Augmentation des contentieux • Réorganisation de l'administration de l'État • Fusions de corps	• Professionnalisation en lien avec le référentiel interministériel de formation, notamment en matière de prévention des contentieux et de la professionnalisation des concours

Formations pertinentes pour recrutement externe : maitrise ayant un aspect juridique ou de gestion

- Chargé de la prévention des risques professionnels :

Intitulé de l'emploi : Chargé de la prévention des risques professionnels	**Domaine fonctionnel** : Ressources humaines

Mission :
Mettre en œuvre la réglementation en matière de protection de la santé et de la sécurité au travail.

Activités principales :
• Définir, impulser et mettre en œuvre des actions en matière de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, y compris les aspects environnementaux
• Réaliser la coordination de la rédaction du document unique
• Elaborer un plan annuel de prévention, des rapports et statistiques relatifs à l'hygiène et à la sécurité
• Communiquer des informations auprès des agents et des services
• Animer des réseaux hygiène et sécurité
• Participer au comité hygiène, sécurité et conditions de travail

Savoir-faire	connaissances
• Appliquer les techniques de contrôle du domaine • Rédiger • Élaborer un programme de prévention • Impulser une dynamique • Communiquer • Faire preuve de pédagogie	• Droit du travail et de la santé • Méthodes d'analyse de risques et de diagnostic, concepts et outils de la sociologie des organisations • Organisation et conditions de travail • Méthodes de résolution de problèmes et de définition des actions correctives • Environnement professionnel et règles relatives à la santé et à la sécurité, habilitations et autorisations par métier • Techniques d'argumentation

Conditions particulières d'exercice :
• Visites sur le terrain, éventuellement en milieux insalubres ou à risques
• Variabilité des horaires

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Evolution de la réglementation concernant la sécurité et la santé au travail • Vieillissement de la population, évolution démographique des agents de l'État • Amélioration de la prise en charge des risques psycho-sociaux	• Compétences accrues en droit du travail, droit social, réglementation environnementale • Rôle d'expertise et de conseil auprès des décideurs • Professionnalisation en lien avec le référentiel interministériel de formation

Formations pertinentes pour recrutement externe : diplôme d'ingénieur ou de médecin en hygiène

10- Systèmes et réseaux d'information et de communication :

- Directeur des systèmes d'information et de communication :

Intitulé de l'emploi : Directeur des systèmes d'information et de communication	**Domaine fonctionnel** : Systèmes et réseaux d'information et de communication

Mission :

Conduire la mise en œuvre des orientations stratégiques en matière de systèmes et réseaux d'information et de communication arrêtées par l'administration ou l'établissement public de l'État.

Activités principales :

- Définir et superviser la politique des systèmes d'information et de communication
- Créer une conception et un pilotage du schéma directeur du système d'information
- Créer une conception et mettre en œuvre des produits, des services et des prestations
- Animer et encadrer les services relevant de la direction
- Représenter la direction en interne et externe
- Contrôler l'avancement des projets sensibles
- Maintenir, en condition opérationnelle, des systèmes et réseaux d'information et de communication
- Contribuer à la modernisation des conditions de travail des agents et des services aux usagers
- Accompagner les changements

Savoir-faire	connaissances
• Comprendre les enjeux et les évolutions d'une organisation • Construire un dialogue entre la direction des systèmes d'information et de communication et les services utilisateurs • Manager des équipes • Écouter, arbitrer et opérer des choix stratégiques et techniques en cohérence avec les orientations	• Architecture et fonctionnalités des systèmes et réseaux informatiques • Normes et procédures de sécurité • Normes et processus de qualité • Droit public (statut du personnel et marchés publics), droit commercial, droit des technologies de l'information et de la communication • Maitrise des langues étrangères.

Conditions particulières d'exercice :

- Expérience confirmée dans le domaine des systèmes et réseaux d'information et de communication

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Rythme et ampleur de l'évolution des technologies et impacts sur les systèmes • Emergence de programmes stratégiques de transformation de l'administration	• Compétences accrues en gestion de la complexité et du changement • Gestion orientée davantage vers les résultats

Formations pertinentes pour recrutement externe : diplôme d'analyste ou d'informatique appliquée à la gestion

11- Communication :

- Chargé de communication :

Intitulé de l'emploi : Chargé de communication	**Domaine fonctionnel** : Communication

Mission :

Mettre en œuvre et évaluer les actions de communication interne et/ou externe des administrations et établissements publics de l'État.

Activités principales :

- Participer à l'élaboration de la stratégie de communication
- Donner des conseils en communication auprès de la direction et des services
- Élaborer, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer les plans et les actions de communication internes et externes
- Créer une conception et une gestion d'outils et supports d'information et de communication
- Organiser la circulation d'information

Savoir-faire	connaissances
• Appliquer les techniques rédactionnelles • Conseiller en matière de communication • S'exprimer en public • Travailler en équipe • Maîtriser des délais • Animer un réseau	• Contexte administratif • Techniques et outils de communication • Procédures d'achat public en matière de communication • Principes généraux du droit de la communication

Conditions particulières d'exercice :

- Disponibilité liée aux événements et à l'actualité; réactivité

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Développement de la communication multimodale en temps réel • Médiatisation accrue de la société • Diffusion d'une culture de gestion • Veille des réseaux sociaux	• Compétences à développer en : – Technologies de l'information et de la communication – Concertation/débat public – Travail en réseau multipartenaires (cultures et références) – Contrôle de gestion et procédures qualité

Formations pertinentes pour recrutement externe : diplôme de presse et des sciences de l'information

- Chargé de la presse :

Intitulé de l'emploi : Chargé de la presse	**Domaine fonctionnel** : Communication

Mission :
Gérer les relations des administrations et établissements publics de l'État avec la presse et les médias.

Activités principales :

➢ Suivre, traiter et diffuser l'information :
• Suivre la veille et la diffusion de la presse écrite, audiovisuelle et en ligne
• Analyser les informations, les conceptions et mettre en place des outils adaptés
• Gérer la gestion des abonnements presse

➢ Effectuer les relations presse :
• Mettre en place et animer des réseaux
• Organiser des contacts et des rencontres presse
• Créer des conceptions et rédiger des supports presse (communiqués et dossiers de presse)
• Élaborer des fichiers presse
• Donner conseils et assistance auprès des publics internes

Savoir-faire	connaissances
• Appliquer les techniques rédactionnelles • Maîtriser les phases de conception, de coordination et de réalisation des dossiers et communiqués de presse • Faire preuve de réactivité • Maîtriser des délais • Animer une équipe et faire preuve de sens relationnel • Gérer un budget • Élaborer une stratégie	• Fonctionnement des médias • Techniques rédactionnelles du journalisme • Méthodologie et construction de plans de communication • Techniques de communication et de communication de crise • Achats et marchés publics • Maitrise des langues étrangères

Conditions particulières d'exercice :
• Disponibilité liée aux événements et à l'actualité

Tendance d'évolution

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi-référence
• Connaissance des nouveaux médias • Médiatisation croissante (veille presse) • Développement de la communication multimodale en temps réel • Prise en compte de l'anticipation et de la gestion de la communication de crise	• Compétences accrues en nouvelles technologies • Compétences confirmées dans le domaine de la communication de crise

Formations pertinentes pour recrutement externe : diplôme de presse et des sciences de l'information

Conclusion

L'administration tunisienne, comme toutes les structures productives du pays, s'est engagée sur la voie de la mise à niveau totale afin de remplir les exigences imposées par les bailleurs de fonds dans le cadre du programme d'ajustement structurel économique (décidé en 1986).De ce fait elle s'est dotée depuis 1996,d'un cadre réglementaire fixant les volets de la mise à niveau intégrant les deux volets de la gestion administrative et financière des deniers publics et des ressources humaines.

L'objectif ultime fixé dans sa stratégie de transformation de son cadre de gestion qu'il soit budgétaire ou ayant trait aux ressources humaines, était d'orienter l'approche vers **la performance**

A cet effet, Développer une approche budgétaire orientée vers la performance appelée encore "gestion du budget par objectifs" (GBO) conduit à renforcer la gestion budgétaire selon les principes de l'efficience et l'efficacité dans la fourniture de services publics et la conduite des activités administratives.

L'amélioration de la performance passe en général par une meilleure responsabilisation des gestionnaires, consistant à la fois à leur laisser un certain degré de liberté dans la gestion de leurs moyens et à leur demander de rendre compte et rendre des comptes sur leurs prestations et leurs résultats. Une plus grande responsabilisation des gestionnaires devra être accompagnée par une modernisation des systèmes de contrôle interne.

Quand à la modernisation de la fonction publique ; Il est à souligner que l'administration tunisienne a connu de nombreuses réformes au cours de ces deux dernières décennies, des expériences ont été menées dans de nombreux domaines, néanmoins l'action de l'administration et son mode de fonctionnement font l'objet de critiques tant de la part de ses usagers que de la part de la société civile. L'organisation, le rôle et les missions de notre administration doivent en effet être régulièrement repensés et adaptés à un contexte politique, économique et social en pleine mutation.

L'administration est désormais appelée à rendre ses services à une population de plus en plus exigeante et informée de ses droits et obligations. Par ailleurs, les orientations économiques qui s'inscrivent désormais dans le cadre de l'ouverture et du libre échange, impliquent le développement d'autres modes d'intervention de l'Etat dans la vie économique et une approche plus dynamique en matière de soutien aux entreprises et à l'investissement privé. Dans ces nombreux domaines, le rôle et les missions de l'administration restent encore à définir.

La réflexion portera alors au vue de ce contexte, sur l'aspect bien spécifique de l'Administration relatif à la fonction publique qui s'applique, plus particulièrement, aux ressources humaines employées par l'Etat et les Collectivités locales, soit les agents et fonctionnaires de l'Administration, des établissements à caractère administratif et des Collectivités locales. Leur nombre s'élève à près de 600.000 agents dont 84% sont des fonctionnaires et 16% des ouvriers. Ils sont constitués de 58% de cadres, de sorte que l'administration tunisienne est la structure qui possède le meilleur taux d'encadrement dans le pays. Dans les entreprises économiques privées, ce taux d'encadrement est inférieur à 20%.

L'objectif principal est d'encourager l'adoption des pratiques de la bonne gouvernance dans l'administration et la fonction publique tunisienne, de manière à ce que l'administration, à travers la fonction publique, puisse être au service du citoyen et de ses clients et usagers, et sache répondre à leurs attentes, en leur fournissant des prestations administratives de qualité, dans les meilleures conditions de transparence. De ce point de vue, la fonction publique tunisienne est considérée par le politique comme un levier pour la modernisation de l'administration. Elle constitue un champ d'expérimentation pour tester de nouveaux outils: révélation des préférences, liberté et responsabilité, incitations et sanctions, performance, suivi et évaluation, gestion des organisations, etc. La GBO requiert de confier les structures administratives à des véritables managers qui disposent de leurs moyens et qui sont responsables de leurs actions.

Le référentiel des métiers au sein d'une structure administrative constitue l'assurance d'une gestion moderne capable de promouvoir le rendement de l'administration, d'améliorer son efficacité et la qualité de ses prestations.

Seulement les modifications d'ordre techniques quelque soit leurs profondeurs et leurs retombées, d'autres mécanismes sont néanmoins aussi importants et faisant véhiculés les mêmes finalités, la pensée se tourne vers l'établissement d'une **Charte du fonctionnaire** ou d'un **Observatoire de la fonction publique** pour assurer le respect de ces nouvelles valeurs administratives et règles de conduite des fonctionnaires et l'évaluation des réformes décidées.

Bibliographie

- Répertoire interministériel des métiers de l'état (Ministère de la fonction Publique/République Française) / Première édition

Webographie

- http://www.pm.gov.tn (Portail de la Présidence du Gouvernement)
- http://www.tn.undp.org/ (Site officiel du PNUD)
- Iort.gov.tn (Imprimerie Officielle de la République Tunisienne)
- Wikipedia
- http://rime.fonction-publique.gouv.fr/ (La deuxième édition du Répertoire interministériel des métiers de l'état/ la République Française)
- http://www.leconomistemaghrebin.com (site Economiste Maghrébin)
- http://www.tunisienumerique.com
- http://www.portail.finances.gov.tn (Portail ministère des finances)
- http://www.leaders.com.tn

Annexe 1

Questionnaire pour les cadres supérieurs

Dans le cadre de mon Projet de Fin Etude, j'ai pris une louable initiative consistant en l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences en vue d'en faire, entre autres usages, un outil de base pour la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, j'entreprends une étude visant la détermination et la description des emplois propres aux différents départements de la Présidence de Gouvernement.

La réalisation de cette étude, qui inaugure de nouvelles pratiques dans la gestion des ressources humaines, nécessite la participation active de tout le personnel du Présidence de Gouvernement. Aussi, votre collaboration à l'élaboration de ce référentiel est primordiale ; elle implique votre contribution en renseignant avec le plus grand soin le présent questionnaire, en accordant aux renseignements des différentes rubriques toute l'attention et la précision nécessaires. Après avoir été renseigné, ce questionnaire doit être validé par le chef hiérarchique immédiat et remis à moi même.

I – IDENTIFICATION DU POSTE
dénomination de l'emploi :……
Localisation de l'emploi : • Administration :……. • Direction :…….. • Inspection :…… • Etablissement : …… • Délégation :…… • Division :…… • Service :……. • Centre :…… • Bureau :…… • Section :……

II – RAISON D'ETRE DU POSTE
Indiquez la raison d'être de votre poste, c'est-à-dire sa finalité, ce pourquoi il existe, en décrivant sommairement sa mission et son rôle principal
…… ……

III – DESCRIPTION DES ACTIVITES

• Décrivez en termes clairs, concis et précis toutes les activités que vous exercez au niveau de votre poste, en prenant soin d'indiquer pour chaque tâche le Quoi (qu'est ce que vous faites), le Pourquoi (pourquoi vous le faites, c'est-à-dire pour quel objectif et pour quel résultat).
• Les activités à décrire sont celles que vous avez accomplies au cours des 12 derniers mois.
• Pour cette description, utilisez des termes concrets traduisant une réalité concrète et pouvant être compris de la même façon par tout le monde.
• Commencez chaque phrase par un verbe actif à l'infinitif.
• Commencez par les activités principales habituellement assurées et qui mobilisent la grande part de votre temps.

N°	***Activités***	***Résultats attendus***
……..	…… …… …… ……	…… …… …… ……
…….	…… …… …… ……	…….. …….. …….. ……..
…….	…… …… ……	…….. …….. ……..

IV – EXIGENCES REQUISES

• Donnez ci-après les indications sur les différentes exigences nécessaires pour exercer l'emploi que vous avez décrit. Ces indications doivent porter sur ce que le titulaire du poste doit connaître (savoir), ce qu'il doit savoir-faire (application de son savoir en situation concrète et dans un contexte donné), et ce qu'il doit maîtriser en situation relationnelle (savoir être).
• Il ne s'agit pas de décrire vos propres compétences, mais celles qu'exige le poste, eu égard à votre expérience.

IV-1- Niveau de formation générale :	
Type d'études	***Diplôme***
……	……
……	……
……	……

IV-2- Formation spécifique (en rapport avec les fonctions que vous assurez) :	
Domaine de formation	***Diplôme ou titre***
……	……
……	……
……	……

IV-3- Expérience professionnelle :	
Domaine d'expérience	***Durée minimale (en années)***
……	……
……	……
……	……

IV-4- Connaissances particulières(celles ne faisant pas partie des connaissances d'un métier, mais qui sont indispensables pour tenir l'emploi telles que savoir parler une langue ou utiliser l'informatique ou conduire un véhicule, etc.…)
IV-4.1. En matière de normes, de lois, de règlements, de procédures : …… ……
IV-4.2. En informatique et Bureautique : …… ……
IV-4.3. Communication : …… ……

IV-4.4. En Management et Gestion : …… …… ……
IV-4.5. En Finances et Comptabilité : …… …… ……
IV-4.6. Documentation et Gestion de l'information : …… …… ……
IV-4.7. Autres (à préciser) : …… …… ……

	Nom - Prénom	***Date***	***Signature***
élaboré par			

V - FICHE DE VALIDATION			
Cette validation doit être faite par le chef hiérarchique immédiat. Remarques et Compléments éventuels :			
	Nom - Prénom	***Date***	***Signature***
validé par			

Annexe 2

Questionnaire pour les ateliers de consensus

Dans le cadre de mon Projet de Fin Etude, j'ai pris une louable initiative consistant en l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences en vue d'en faire, entre autres usages, un outil de base pour la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, j'entreprends une étude visant la détermination et la description des emplois propres aux différents départements de la Présidence de Gouvernement.

La réalisation de cette étude, qui inaugure de nouvelles pratiques dans la gestion des ressources humaines, nécessite la participation active de tout le personnel du Présidence de Gouvernement. Aussi, votre collaboration à l'élaboration de ce référentiel est primordiale ; elle implique votre contribution en renseignant avec le plus grand soin le présent questionnaire, en accordant aux renseignements des différentes rubriques toute l'attention et la précision nécessaires. Après avoir été renseigné, ce questionnaire doit être validé par le chef hiérarchique immédiat et remis à moi même.

Thèmes	***Précisions***
I – Identification du poste:	Donner une dénomination significative
1. Intitulé du poste :	du poste (qui donne facilement une idée claire de ce qu'est le poste)
2. Mission du poste :	Exprimer en quelques lignes le pourquoi du poste, sa raison d'être (3 à 4 lignes)
3. Localisation du poste :	Indiquer la place du poste dans l'entité
II – Objectifs du poste : **1. résultats permanents du poste :**	Préciser le ou les résultats permanents attendus du titulaire et qui justifient les activités qu'il entreprend
2. contribution du poste :	Préciser le degré et l'importante de la contribution du poste aux résultats globaux de l'Organisation considérée

III – Description détaillée du poste : **1. Organisation du poste :**	Décrire l'environnement immédiat dans lequel se trouve le poste et comment il y est inséré
2. Activités :	Donner une description détaillée des activités exercées par le titulaire au niveau du poste (numéroter par ordre croissant les activités de 1 à n)
IV – Rythme et fréquence des activités : **1. Quelle est la durée de chaque activité? :**	déterminer le délai nécessaire pour la réalisation de chaque activité
2. Quelle est la fréquence de chaque activité :	préciser la période de répétitivité de chaque activité (quotidienne, hebdomadaire, autres)
V –quelles sont les connaissances théoriques et pratiques que le titulaire de poste doit mettre en œuvre pour réaliser les activités qui lui incombent :	préciser ce que le titulaire doit: - connaître sur le plan de savoirs théoriques (législation, normes, économie, finances, disciplines scientifiques,…autres); - maîtriser et mettre en œuvre en tant que techniques, méthodes, procédures, modes opératoires,…);
VI - Expérience minimale nécessaire :	- préciser la nature des différents stages nécessaires pour la prise du poste -Estimer, selon votre propre expérience, la période minimale qu'un candidat doit passer au poste avant de maîtriser l'ensemble des aspects du travail
VII -Complémentarité ou liaison avec d'autres :	- citer les autres postes avec lesquels le poste considéré est en liaison ou présente une complémentarité - préciser la nature de liaison ou de complémentarité

VIII – relations fonctionnelles du poste avec son environnement externe :	Préciser les relations de travail formelles et officielles entretenues par le titulaire du poste avec des partenaires externes dans le cadre de son mandat
IX – Equipements et moyens affectés au poste :	Il s'agit des équipements et moyens mis à la disposition du titulaire au niveau du poste et de ceux dont il peut disposer dans d'autres entités, notamment les services fonctionnels (informatique, documentation, etc.…).
X- contraintes du poste :	Préciser les principales contraintes dans le cadre desquelles le titulaire exerce ses activités (obligation de discrétion, contacts fréquents avec des clients/usagers, bruit, posture physique particulière, nécessité d'assurer des tours de garde, nécessité d'intégrité des sens, stress particulier, autres…).

Annexe 3