



Note d'orientation sur le déploiement de la charte de gestion des programmes

La Tunisie s'est engagée dans une réforme majeure de la gestion de ses finances publiques, en adoptant une gestion du budget par objectifs (GBO) qui est un nouveau mode de gestion publique axée sur la performance.

Ce nouveau mode de gestion est basé principalement sur les principes de la responsabilité et de la redevabilité, ce qui implique la définition d'une chaîne de responsabilité claire dont le responsable de programme (RDP) est le maillon central. Il implique aussi de nouvelles pratiques managériales et de nouveaux outils de management pour appuyer le RDP dans l'exercice de ses attributions définies notamment dans le décret gouvernemental n°2019-1067 du 14 novembre 2019.

Le RDP s'engage sur la réalisation du cadre de performance à moyen terme (trois ans) dans la limite des moyens alloués. Ce cadre de performance est inscrit au niveau du Projet Annuel de Performance (PAP). Le RDP rend compte annuellement de ses résultats au niveau du Rapport Annuel de la Performance (RAP).

A cet effet, le RDP organise et pilote un dialogue de gestion entre les différents acteurs internes et externes à son programme pour assurer son management par la performance. Et ceci, sur la base des échanges qui s'établissent entre ces acteurs à différents niveaux.

Ce dialogue de gestion est formalisé au niveau d'une charte de gestion

Une charte de gestion de cadrage a été partagée avec toutes les missions (ministères), toutefois son déploiement et sa déclinaison sur les programmes n'ont pas été effectués.

- **D'où l'utilité de la présente note d'orientation qui décrit la démarche de déploiement d'une charte de gestion**

Les unités sectorielles GBO jouent un rôle primordial pour accompagner principalement les RDPs ainsi que toute la chaîne de responsabilité en les mobilisant et les incitant à déployer la charte de gestion et l'intégrer dans leurs pratiques administratives.

Nous envisageons de partir de l'existant et d'essayer de l'aligner avec la démarche GBO pour aboutir à une formalisation des échanges entre les acteurs de la politique publique et ainsi à une charte de gestion.

Cette charte de gestion est appelée à évoluer en fonction de l'évolution des rôles et des relations entre les différents acteurs, en fonction du degré d'appropriation de la réforme, du retour d'expérience, du développement des outils de pilotage, et enfin en fonction de l'évolution des pratiques administratives tunisiennes.

Comment déployer la charte de gestion en actions opérationnelles ?

Il s'agit de répondre aux questions ci-dessous qui vont nous amener à formaliser le dialogue de gestion.

Question 1 : Quels sont les acteurs clés qui interviennent dans le pilotage et la mise en œuvre du programme ? Quels sont les acteurs qui dialoguent entre eux ?

L'étape 1 consiste à identifier les acteurs clés internes et externes qui œuvrent au pilotage et à l'exécution du programme et qui participent au dialogue de gestion.

Elle consiste aussi à identifier les relations qui existent entre les uns et les autres au sein de chaque programme.

1) **Commençons par identifier les acteurs clés internes au programme**

- **Partant de l'existant**, il y a lieu de faire la correspondance entre l'organisation administrative existante au niveau de chaque programme et la chaîne de responsabilité définie au sens de la GBO.
- Une fois l'alignement entre la chaîne de responsabilité et l'organisation administrative est effectué, **il y a lieu de préciser les relations entre les différents acteurs (QUI DIALOGUE AVEC QUI ?)**

A titre d'exemple pour le programme forêt, il y a un dialogue de gestion principalement entre les responsables et/ou représentants des

- Directions centrales entre elles (DGF, DACTA, au sein des DG.....) **/correspond principalement à un dialogue entre le RDP et les RSPs au niveau central et un dialogue entre les RSPs centraux et les responsables des UOs centrales y afférents**
- Directions centrales et les commissariats régionaux **/correspond principalement à un dialogue entre le RDP et les RSP régionaux, et à un dialogue entre les RSP centraux et les RSP régionaux**
- Au sein des commissariats (Entre Commissaires et chef division, et/ou chef d'arrondissement.....) **correspond principalement à un dialogue entre les RSPs régionaux et les unités opérationnelles régionales**
- Direction générale et responsable de l'EPA, **correspond principalement à un dialogue entre les RDP et les UO -EPA ou à un dialogue entre les RSP centraux et les UO-EPA**

2) **Identifions maintenant les acteurs clés externes au programme et internes à la mission qui appuient le RDP dans la réalisation de ses objectifs**

En outre, le RDP dialogue principalement avec les responsables et /ou représentants de quelques structures appartenant au programme pilotage et appui et /ou avec quelques responsables des directions techniques existantes dans les autres programmes

A titre d'exemple le responsable du programme des forêts dialogue avec les responsables des structures suivantes :

- Direction du suivi de la gestion des entreprises et établissements publics (P9) / **correspond principalement à un dialogue entre le sous-programme pilotage et l'UO-Tutelle et planification**
- Direction générale des affaires législatives et foncières / **correspond principalement à un dialogue entre le sous-programme pilotage/ et l'UO-Tutelle et planification**
- Direction générale des affaires administratives et financiers au niveau central et régional/ **correspond principalement à un dialogue entre le sous-programme appui et l'UO-appui financier et logistique**
- La direction générale des financements, d'investissements et d'organisations professionnelles/.....
- Unité GBO du Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la Pêche....
- Direction générale des études et du développement agricole
- Autres

Aussi, un dialogue de gestion entre les DG/**RDP** et le **chef de la mission** est effectué soit au niveau des comités de pilotage soit dans le cadre des réunions périodiques.

Il est à préciser que les commissaires régionaux /**RSPs** ainsi que les chefs de division et d'arrondissement/ **RUOs**, chacun à son niveau, effectuent un dialogue de gestion avec les acteurs transverses appartenant au P9 ou à d'autres directions techniques.

Un dialogue de gestion entre le responsable de la DG des forêts /**RDP** et les responsables des EPNAs/**opérateurs** est entrepris.

3) Identifions maintenant les acteurs clés externes à la mission

On note principalement l'administrateur du budget chargé de suivre la mission et le contrôleur des dépenses.

Question 2 : Sur quoi va porter le dialogue de gestion ?

Cette étape consiste à recenser les thématiques sur lesquelles porte le dialogue de gestion.

Ces thématiques s'inscrivent dans le cadre des activités quotidiennes du programme.

Ces thématiques peuvent être catégorisées en trois groupes comme suit :

Technique	Budgétaire	Performance
<ul style="list-style-type: none">• Programmation et suivi des projets de Réhabilitation /Modernisation des périmètres publics irrigués (programme eau /agriculture)• Programmation et suivi des projets de construction et d'aménagement des écoles primaires (Programme cycles primaire /éducation)• Discussions des problèmes et chercher des solutions sur la réalisation des logements et lots sociaux (Programme aménagement, urbanisme et habitat /équipement)/sur régulation des terres agricoles (programme forêts/agricultures)• Suivi de recouvrement (Programme fiscalité, comptabilité, douane/ finances)• Bilan trimestriel du contrôle des prix effectué par les inspecteurs (commerce intérieur/ commerce)....• Définition de la stratégie de mise en oeuvre de la loi 2017-58 du 13 Août 2017 portant la lutte contre la violence à l'encontre des femmes – (Mission de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Personnes Âgées)• Autres	<ul style="list-style-type: none">• Cadre des dépenses à moyen terme• PAD• Budget• Référentiel d'activité• Autres	<ul style="list-style-type: none">• Projet annuel de performance• Rapport annuel de performance• Déclinaison de la performance• Autres

Il y a lieu de capitaliser sur les réunions techniques effectuées dans le cadre du programme. En outre des réunions portant sur des thématiques relatives au budget et à la performance.

Il s'agit d'aligner l'ordre du jour de ces réunions principalement portant sur des thématiques techniques et budgétaires à la démarche de la performance et donc assurer son lien avec le cadre de performance du programme au niveau stratégique et opérationnel.

Comment Faire ? Appliquant le cadre logique sur un exercice concret

Exemple 1 :

Projet	la programmation et suivi des projets de construction et d'aménagement des classes préparatoires
Objectif spécifique (=objectif opérationnel)	Généraliser les classes préparatoires en assurant un préscolaire de qualité
Indicateur de gestion	Taux des écoles ayant une classe préparatoire
Objectif Global (=Objectif stratégique)	Assurer l'accès et égalité des chances de toutes les filles et de tous les garçons à une éducation préscolaire et primaire de qualité
Indicateur de performance	Taux des élèves qui ont poursuivi l'année préparatoire
Résultat final (Impact)	Des élèves instruits dans des conditions favorables à l'apprentissage

Exemple 2 :

Activités	<i>Définition d'une stratégie de mise en œuvre de la loi 2017- 58 du 13 Août 2017 portant la lutte contre la violence à l'encontre des femmes</i>
Objectifs spécifiques (=objectifs opérationnels)	1. Réviser et appliquer les textes juridiques portant sur la prévention et protection des femmes contre toutes formes de discrimination et de violence

		<p>2. Améliorer la qualité de la prise en charge des filles et des femmes victimes de violence</p> <p>3. Renforcer les compétences des agents publics quant au traitement des cas de violence et de discrimination contre les femmes</p>
Indicateur de gestion		<p>1. Taux des lois, des décret-loi et des décrets modifiés selon l'approche genre</p> <p>2. Taux de couverture en centres de prise en charge des femmes victimes de violence sur tout le territoire tunisien par gouvernorat</p> <p>3. Taux des agents formés</p>
Objectif (=Objectif stratégique)	Global	Lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence à l'égard des filles et des femmes et promouvoir l'égalité et l'égalité des chances
Indicateur de performance	de	Taux des filles et des femmes victimes de violence bénéficiaires de services des centres de pris en charge des femmes victimes de violence par rapport à l'année précédente
Résultat final		Des femmes /filles moins sujettes aux violences et à la discrimination / Diminution du Taux des actes de violence

Question 3 : Quel format peut prendre ce dialogue de gestion ?

Le dialogue de gestion peut être effectué dans le cadre des réunions techniques, des rencontres périodiques, des séminaires et d'échange d'informations sous forme de rapport et de compte rendu....

Question 4 : Quand ces différents acteurs vont dialoguer ?

Il s'agit d'identifier les dates des échanges effectués (réunions/ actions menées) par

le programme au cours de l'année, on parle du calendrier des réunions et/ ou des actions à mener au sein du programme.

Il y a lieu de chercher à optimiser la périodicité relevée pour la faire coïncider avec le calendrier budgétaire (agir sur les dates, sur la fréquence et sur l'ordre du jour).

Question 5 : Comment restituer et suivre les résultats de ce dialogue de gestion ?

Il s'agit de rendre compte et de communiquer les résultats de dialogue de gestion effectué entre les différents acteurs.

La restitution se fait principalement à travers des comptes rendus de réunions tenues, des notes officielles transmises aux acteurs, des rapports d'activité, des contrats objectifs /programmes, les documents de performance (PAP, RAP)

Il y a lieu de réviser ces livrables pour intégrer l'aspect performance.

A cet effet, des tableaux de bords sont à développer et/ou à actualiser, aussi le système d'information de suivi de la performance peut aider dans ce sens....

Un reporting aux comités de pilotage stratégiques et opérationnels s'avèrent indispensable.

Question 6 : Quel mode de gouvernance à adopter au sein d'un programme ?

Il s'agit de capitaliser sur les comités de pilotage et de suivi existants au niveau du programme sur le plan stratégique et opérationnel et d'aligner l'ordre du jour à la démarche de la performance (même logique évoquée dans la question 2).

Sinon il est utile de créer d'autres comités de pilotage et suivi **spécifique à chaque programme** comme illustré dans la charte de gestion cadre.

Conclusion

La charte de gestion est appliquée par programme compte tenu de l'organisation administrative et financière, les relations entre les différents acteurs, les pratiques administratives et managériales adoptées et les échanges d'information effectués conformément au calendrier budgétaire **au sein du programme.**

Il ne s'agit pas d'avoir une nouvelle organisation de travail et de nouveaux échanges entre les différents acteurs mais plutôt de capitaliser sur l'existant et de faire évoluer d'une manière progressive les pratiques administratives tout en s'alignant à la démarche de performance.

Alignement et cohérence stratégique avec la démarche de la performance

Dialogue de gestion

Charte de gestion

Cadre stratégique

- Parlons tous performance
- Synergie entre les différents dossiers

Identification des parties prenantes et des relations entre eux

Identification de l'objet de dialogue de gestion / son format

Définition d'un calendrier de dialogue de gestion

Restitution des résultats

Mode opératoire

Performance organisationnelle

- Efficacité des actions techniques entreprises

