

## **Intervention de Mme Armelle LIDOU**

**Chef de Coopération, Délégation de l'Union européenne en Tunisie**

**Séminaire de clôture – Jumelage Institutionnel "Appui à la mise en place  
d'une Gestion Budgétaire par Objectif "**

**2 juillet 2015**

Monsieur le Ministre de l'agriculture, Monsieur Saad Esseddik,

Madame le Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des Finances: Madame Boutheina Ben Yaghlane Ben Slimane

Monsieur l'Ambassadeur de France, Monsieur François Gouyette,

Chers participants et amis,

C'est pour moi un grand plaisir d'être parmi vous ce soir pour prononcer quelques mots à l'occasion de la clôture du **jumelage d'Appui à la mise en place d'une Gestion Budgétaire par Objectif**. Madame Laura Baeza, actuellement en déplacement hors de Tunisie, regrette vivement de ne pas pouvoir être parmi vous.

Tout d'abord, je tiens à féliciter les équipes qui ont mis en œuvre ce jumelage. Naturellement, vous en conviendrez, mes félicitations particulières vont à:

- Monsieur Jean-Marie Barral, notre dynamique Conseiller Résident de Jumelage, pour le travail qu'il a mis chaque jour dans ce projet, et ce quatre années durant;
- Son homologue, Monsieur Adnène Gallas, dont la détermination est également connue.

Je remercie enfin les deux chefs de projets, ce qui me permet de saluer Monsieur Hédi Damak, Secrétaire général du Ministère des Finances et Monsieur Frank Mordacq, Inspecteur général des Finances.

Messieurs, ce jumelage, qui vous a mobilisé durant quatre années, pour un budget de 2 millions d'euros est votre succès ; sans votre expertise, unanimement saluée par vos pairs, rien de ce qui a été accompli n'aurait été possible. Si le sujet que vous avez traité est éminemment technique ne nous y trompons pas: en agissant sur le budget de l'Etat, vous insufflez de nouveaux modes de pensée dans l'administration publique. Derrière ce thème aride se cache ainsi un enjeu capital.

\* \* \*

Tout d'abord, permettez-moi un bref retour sur le travail accompli: lorsque le projet a démarré, en septembre 2011, **la "gestion budgétaire par objectif" s'apparentait plutôt à un concept et une promesse qu'à une réalité vécue au quotidien par les gestionnaires de l'administration tunisienne.** Et si des expérimentations avaient déjà été amorcées dans quatre ministères pilotes, celles-ci étaient souvent qualifiées de "virtuelles", tant par les observateurs que les acteurs de la réforme.

La situation, quatre ans plus tard, est toute autre. Les **Ministères participant à la réforme sont maintenant au nombre de vingt et leurs dépenses représentent plus de 80% des dépenses budgétaires totales,** faisant du déploiement des principes de la GBO à l'ensemble de l'administration centrale un objectif en passe d'être réalisé.

Parmi les nombreux changements introduits grâce à ce jumelage, et qui seront développés plus avant ce soir par les chefs de projet, permettez-moi d'en souligner trois qui me semblent particulièrement illustratifs :

- Tout d'abord, **l'introduction de la démarche performance:** avec elle, l'efficacité de la dépense publique et la performance des services de l'Etat

sont désormais au cœur d'un dialogue de gestion incluant l'ensemble des acteurs. La performance est basée sur des objectifs et des indicateurs de résultats soumis tous les ans à l'Assemblée des Représentants du Peuple lors de l'examen du projet de loi de finance.

- Ensuite, la mise en place d'un **contrôle hiérarchisé des engagements budgétaires** qui, en focalisant la surveillance sur les dépenses réellement essentielles, responsabilise davantage les gestionnaires en simplifiant leur quotidien ;
- Enfin, la **modernisation de la comptabilité publique** avec, notamment, la création d'un conseil des normes comptables et la tenue, à titre expérimental, d'une comptabilité en partie double ouvrant la voie à une véritable refonte du système de comptabilité publique tunisien.

Dans un environnement institutionnel en constante évolution, la réussite de ces actions témoigne de l'engagement, mais aussi du pragmatisme et de la flexibilité, dont a fait preuve l'équipe chargée du jumelage.

Je tiens à saluer tout particulièrement l'efficacité de la démarche adoptée par nos équipes, qui, comme l'a souligné Madame la Secrétaire d'Etat, est faite d'expérimentations auprès d'institutions pilotes, ensuite élargies à l'ensemble des ministères. Ces expériences ont permis – sur la base du volontariat des gestionnaires impliqués et à cadres législatif réglementaire constants – d'introduire, de tester, puis de diffuser des méthodes de gestion radicalement nouvelles. A cet égard, je tiens à remercier l'impulsion décisive donnée par Monsieur le Ministre de l'Agriculture. Globalement, vous l'aurez compris, si ce jumelage est pour nous un succès, je souhaite revenir un bref moment sur le sens de notre action.

\* \* \*

**D'une manière plus générale, la réforme des finances publiques est un enjeu prioritaire dans le dialogue que l'Union Européenne entretient avec l'ensemble des pays de son voisinage.** Une gestion performante et transparente des finances publiques est une condition nécessaire de la stabilité macro-économique et concourt à l'atteinte des objectifs de développement d'un pays. La rigueur de la gestion reflète celle de l'administration. « Faites-moi de bonnes politiques, je vous ferai de bonnes finances. » disait Joseph Dominique Louis, qui fut cinq fois ministre des finances en France au début du XIX<sup>ème</sup> siècle. On pourrait également retourner cette formule "faites-moi de bonnes finances, je vous ferai de bonnes politiques".

C'est la raison pour laquelle, en Tunisie, aujourd'hui, **l'appui aux réformes d'amélioration de la gestion des finances publiques est au cœur de notre programme de coopération économique**, et ce via le canal de l'appui budgétaire ainsi que par des actions d'assistance technique.

En effet, par-delà le jumelage GBO, de nombreuses mesures en faveur d'une meilleure gestion des finances publiques ont été prises dans le cadre **des quatre programmes d'appui budgétaire ou "programmes d'appui à la relance"** mis en œuvre depuis la Révolution de janvier 2011, pour un montant de près de 300 millions d'euros. Le **jumelage au profit de la Cour des Comptes tunisienne** qui s'est achevé en décembre dernier et l'exercice **PEFA de diagnostic des finances publiques** en cours de réalisation avec le soutien de l'Union européenne, de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement doivent également être mentionnés.

Cette année, le soutien de l'UE à la réforme des finances publiques se poursuivra, au moyen **d'un nouvel appui budgétaire de 70 millions d'euros. Ce soutien innovant se concentrera sur les réformes systémiques, en particulier le déploiement de la Gestion Budgétaire par Objectif. Il pourrait être combiné avec, nous y œuvrons, des montants additionnels en mettant un accent fort**

**sur l'aide au secteur du tourisme, cruellement touché. La relance économique c'est certes améliorer le système, mais c'est aussi soutenir les secteurs qui en ont besoin.** Seul un Etat qui fonctionne bien sera à même de redistribuer la richesse et d'assurer la cohésion économique et sociale.

\* \* \*

En guise de conclusion tout d'abord un constat: la gestion budgétaire par objectif est passée du "virtuel" au "réel", il faut maintenant l'aider à se développer, s'enraciner dans la culture publique tunisienne. Ce sera chose faite avec l'adoption d'un projet de loi organique du budget, projet de loi que vous avez préparé dans le cadre de ce jumelage. Cette étape – l'adoption de cette "Constitution financière" - combinée à l'aide du soutien budgétaire, devrait permettre à la GBO, je l'espère, de franchir des pas décisifs.

Interrogé sur sa philosophie en matière de réformes, le Président Bourguiba concluait qu'«être réaliste, c'est préférer une réforme modeste, qui en permet une autre, à un miracle impossible». Cet appel à une approche pragmatique – qui n'est pas sans rappeler la politique des "petits pas" chère au père fondateur de l'Europe, Jean Monnet, me semble aujourd'hui parfaitement définir la stratégie d'avancement de la réforme privilégiée dans le cadre de ce jumelage.

Merci à tous pour vos travaux, merci à l'Unité de gestion du Programme d'Appui à l'Accord d'Association - dont je salue chaleureusement le Directeur, M. Akrouf - pour son appui sans faille,

Merci de votre attention!