

REPUBLIQUE TUNISIENNE
PROGRAMME D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD
D'ASSOCIATION (P3A-II)
TUNISIE-Union européenne

FICHE DE JUMELAGE
APPUI A LA GESTION BUDGETAIRE PAR OBJECTIFS

TABLE DES MATIERES

I.	INFORMATIONS DE BASE.....	4
I.1.	LE PROGRAMME : PROGRAMME D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'ASSOCIATION ET DU PLAN D'ACTION VOISINAGE (P3A-II)	4
I.2.	NUMERO DE JUMELAGE :.....	4
I.3.	INTITULE DU PROJET : APPUI A LA GESTION BUDGETAIRE PAR OBJECTIFS.....	4
I.4.	SECTEUR : FINANCES/BUDGET.....	4
I.5.	PAYS BENEFICIAIRE : TUNISIE	4
II.	OBJECTIFS	4
II.1.	OBJECTIF GLOBAL :.....	4
II.2.	OBJECTIFS SPECIFIQUES :.....	4
II.3.	CONTRIBUTION AU PLAN DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL, A LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD D'ASSOCIATION ET AU PLAN D'ACTION VOISINAGE.....	4
III.	DESCRIPTION DU PROJET.....	5
III.1.	CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET:.....	5
III.2.	ACTIVITES CONNEXES.....	7
III.3.	LES RESULTATS.....	8
III.4.	ACTIVITES INDICATIVES	9
III.5.	MOYENS ET APPORTS DE L'ADMINISTRATION DE L'ETAT MEMBRE PARTENAIRE.....	9
IV.	CADRE INSTITUTIONNEL.....	15
IV.1.	PRESENTATION DU BENEFICIAIRE.....	15
V.	BUDGET	16
VI.	MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	16
VI.1.	INSTITUTIONS RESPONSABLES DANS LE PAYS BENEFICIAIRE.....	16
VI.2.	PRINCIPAL HOMOLOGUE DANS LE PAYS BENEFICIAIRE :	18
VII.	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE	18
VII.1.	DATE DE LANCEMENT DE L'APPEL A PROPOSITION : JUILLET 2010	18
VII.2.	DATE PREVUE DE DEMARRAGE DES ACTIVITES DU JUMELAGE : JUIN 2011.....	18
VII.3.	DATE DE LA MISSION DU JUMELAGE : 36 MOIS. LE PROJET S'ACHEVERA EN MAI 2014.....	18

VIII. DURABILITE.....	18
IX. QUESTIONS TRANSVERSALES	19
IX.1. EGALITE DES CHANCES	19
X. CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT.....	19
XI. ANNEXES	19

LISTE DES ACRONYMES UTILISEES

AA :	Accord d'Association
CC :	Cour des Comptes
CGABE :	Comité Général de l'Administration du Budget de l'Etat
CGF :	Contrôle Général des Finances
CGSP :	Contrôle Général des Services Publics
CMT :	Court et Moyen Terme
CRJ :	Conseiller Résident du Jumelage
DGCDP :	Direction Générale du Contrôle des Dépenses Publiques
DGCPR :	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement
DGRE :	Direction Générale des Ressources et des Equilibres
ENA :	Ecole Nationale d'Administration
ENF :	Ecole Nationale des Finances
GBO :	Gestion Budgétaire par Objectifs
PAV :	Plan d'Action Voisinage
MDCI :	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
PAC :	Programme d'Appui à la compétitivité
PAGBO :	Programme d'Appui à la Gestion Budgétaire par Objectifs
P3A-II :	Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association et du Plan d'Action Voisinage
RNP :	Responsable National du Programme
TdR :	Termes de Référence
UE :	Union Européenne

I. Informations de base

I.1. Le programme : Programme d'appui à la mise en œuvre du programme d'association et du Plan d'Action Voisinage (P3A-II)

I.2. Numéro de jumelage : TU 10 ENPAP FI 22

I.3. Intitulé du projet : Appui à la gestion budgétaire par objectifs

I.4. Secteur : Finances/budget

I.5. Pays bénéficiaire : Tunisie

II. Objectifs

II.1. Objectif global :

Appuyer l'Administration tunisienne dans le processus d'amélioration de la gestion des finances publiques

II.2. Objectifs spécifiques :

Le projet de jumelage vise à appuyer l'administration tunisienne à adopter et mettre en œuvre des techniques de gestion des finances publiques conforme aux normes et standards internationaux

II.3. Contribution au Plan de développement économique et social, à la mise en œuvre de l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage

La Tunisie s'est engagée, dans le cadre du programme présidentiel 2004-2009 et du plan de développement économique et social 2007-2011 à transformer son cadre de gestion budgétaire et à instaurer une gestion budgétaire par objectifs (GBO). Cette transformation vise à optimiser l'affectation des ressources publiques et à préserver les équilibres des finances publiques et permettre ainsi d'améliorer les performances de l'économie et d'optimiser l'exécution des programmes et projets de développement. Cette importante réforme s'inscrit dans le cadre de l'édification des fondements de la bonne gouvernance et du développement du cadre institutionnel en vue de préparer les conditions propices à l'amélioration du rendement des structures administratives et à une plus grande contribution à la concrétisation des objectifs de développement de la prochaine décennie.

Ce projet de jumelage devrait contribuer à la concrétisation des objectifs de l'Accord d'Association (AA) entre la Communauté Economique Européenne et la république tunisienne signé à Bruxelles en date du 17 juillet 1995 en matière de développement économique et social et particulièrement en matière d'amélioration du climat des affaires, de modernisation de l'administration et du rapprochement institutionnel.

En plus, ce projet de jumelage est une réponse directe au point 39 du Plan d'Action Voisinage (PAV) intitulé : « Mettre en place une gestion rationnelle des finances publiques ».

Ledit point du PAV recommande de « Mettre en place une stratégie pour l'adoption progressive de la gestion budgétaire par objectifs ».

III. Description du projet

III.1. Contexte et justification du projet:

La Tunisie s'est engagée dans une réforme décisive de la gestion de ses finances publiques, en adoptant une approche budgétaire orientée vers la performance, désignée sous l'expression "gestion du budget par objectifs" (GBO).

Afin de permettre le développement de cette nouvelle approche budgétaire, la possibilité d'affecter, dans la loi de finances, les ressources selon des programmes a été introduite dans la loi organique du budget, lors de sa révision en mai 2004.

Le gouvernement tunisien a adopté une démarche progressive, comportant des expériences pilotes, dans la mise en place de la GBO. Des ministères "pilotes" ont été désignés pour l'expérimentation de la mise en place de la GBO. Ces ministères comprennent: le ministère de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la pêche (MARHP), le Ministère de la Santé publique (MSP), le Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche scientifique (MESRS), Le ministère de l'Education et le Ministère de de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE).

Afin de progresser vers la GBO, le gouvernement dispose d'une feuille de route et d'un schéma directeur.

Le schéma directeur vise à fournir, à tous les responsables de l'administration impliqués dans la gestion budgétaire, un cadre de référence pour la mise en œuvre des réformes et coordonner les diverses initiatives.

Les composantes principales de la réforme comprennent :

- A.** Un renforcement des procédures de budgétisation comprenant la préparation d'un cadre des dépenses à moyen terme (CDMT).
- B.** La mise en place progressive d'une gestion budgétaire par programmes et d'un suivi de la performance
- C.** L'introduction d'une gestion axée sur les résultats

Le pilotage de la réforme GBO au niveau national est assurée par l'unité centrale GBO au ministère des finances

Par ailleurs, et afin d'assurer la réussite du passage à la GBO, le schéma directeur de la réforme prévoit la mise en place de cinq **groupes thématiques** de réflexion pour la définition et la mise en œuvre des différents chantiers à engager à savoir :

- 1/ l'adaptation du cadre législatif et réglementaire à la GBO,
- 2/ l'adaptation de la nomenclature budgétaire,
- 3/ la modernisation de la comptabilité publique,
- 4/ la réforme des systèmes et modes de contrôles des finances publiques, et
- 5/ l'adaptation des systèmes d'information et informatiques.

Les groupes déjà constitués ont pour mission d'examiner les thèmes transversaux et de réaliser les études dans les cinq domaines visés plus haut.

Les groupes thématiques sont constitués de cadres praticiens en exercice et leurs travaux seront conduits conformément au tableau suivant :

Thématiques	Coordinateur du groupe	Membres du groupe
Les contrôles	Le Directeur Général du Contrôle des dépenses Publique	A déterminer ultérieurement
La comptabilité publique	Le Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Recouvrement	A déterminer ultérieurement
La nomenclature	Le Directeur Général de la Synthèse, de l'Analyse des Dépenses et de la Rémunération Publique	A déterminer ultérieurement
Le système d'information et applications informatiques	Le directeur général du Centre Informatique du Ministère des Finances	A déterminer ultérieurement
Le cadre législatif et réglementaire	La présidente du Comité Général de l'Administration du Budget de l'Etat	A déterminer ultérieurement

Une synchronisation des travaux des différents groupes est à assurer vu les interactions des thèmes et vu l'avancement de la réforme au niveau ministériel, à ce titre :

- Un planning devra être établi.
- Des indicateurs d'avancement des travaux devront être définis et suivis.
- Des comptes rendus devront être établis régulièrement par les coordonnateurs des groupes et sont présentés pour examen à la Commission de suivi.

La GBO implique de grands changements dans la façon de préparer et d'exécuter le budget. Dans ces conditions, le plus grand soin doit être apporté au pilotage des activités qui

découlent du présent projet de jumelage. Le projet de jumelage apportera de l'assistance et le savoir faire de l'Etat membre afin de cadrer, d'assister et d'appuyer les acteurs dans les différentes phases de la mise en place de la GBO et notamment dans :

1/ L'appui à l'adaptation des méthodes et outils de gestion des finances publiques, dans les cinq domaines transversaux, aux besoins de la GBO à travers la conception et à la mise en place des solutions techniques dans les cinq domaines transversaux sus visés. Des besoins spécifiques seront identifiés, diagnostiqués et analysés au cas par cas et une assistance appropriée et pointue sera apportée à chaque groupe en temps opportun, tant à distance que sur le terrain est à prévoir

2/ L'appui à la mise en place d'une méthodologie commune d'audit sur les programmes qui a pour objet d'évaluer et d'apprécier, en dehors de toute appréciation sur l'opportunité des choix politiques opérés par les ministères, la qualité des programmes et de leur traduction dans les projets annuels de performance ainsi que dans les rapports annuels de performances, et d'y apporter une assurance raisonnable sur la fiabilité des résultats affichés et l'objectivité des commentaires présentés. La mise en place d'une telle méthodologie devrait aboutir à la constitution d'une instance chargée de cette mission.

3/ L'appui à la mise en place d'une méthodologie de pilotage de la performance, afin de structurer et d'orienter le fonctionnement de chaque structure administrative et à permettre l'appréhension de nouveaux modes de gestion (déclinaison des objectifs et détermination des indicateurs, dialogue de gestion, compte rendu de la performance, contractualisation, ...)

Ainsi, les interventions du projet de jumelage toucheront les différentes dimensions de la mise en place de GBO dans la sphère publique dans le cadre d'une stratégie claire développée dans le schéma directeur de la réforme et compte tenu des échéances prévues dans la convention de financement du PAGBO.

III.2. Activités connexes

La Tunisie a signé le 24 décembre 2008 une convention de financement avec l'Union Européenne dans le cadre de l'appui budgétaire d'un montant de 30 millions d'euros pour la mise en place d'un Programme d'Appui à la Gestion Budgétaire par Objectifs.

Le Programme d'Appui à la GBO vise :

1. la révision du cadre juridique nécessaire pour la gestion en mode GBO.
2. la mise en œuvre du budget des ministères pilotes suivant une gestion budgétaire par objectifs (GBO).
3. l'adaptation correspondante des compétences, procédures et méthodes de l'ensemble du cycle budgétaire

Le champ de mise en œuvre de la GBO, tel que défini dans la convention de financement du PA-GBO couvrira un ensemble d'actions financées dans le cadre du programme et sont relatives à l'expérimentation et à la mise en œuvre progressive de la GBO dans la sphère publique, ces actions sont :

- La déclinaison des budgets des ministères par programmes et sous programmes
- L'introduction de la programmation pluriannuelle à travers la mise en place des cadres de dépenses à moyen terme global et sectoriels
- La mise des objectifs et indicateurs de performance et d'autres actions transversales et l'organisation du dialogue de gestion

Le champ de mise en œuvre de la GBO prévoit également d'autres actions transversales nécessaires à la généralisation de la GBO qui seront réalisées et financées dans le cadre de ce projet de jumelage. Ces actions ont trait à :

- La nomenclature budgétaire,
- Au pilotage des programmes par la performance,
- A l'adaptation des systèmes comptables et l'élaboration d'instruments de gestion et de suivi appropriés,
- A l'adaptation des systèmes d'information et informatiques,
- Au développement de l'audit interne,
- A la préparation du cadre législatif et réglementaire nécessaire approprié à une gestion en mode GBO, notamment celui relatif aux contrôles.

III.3. Les résultats

Les résultats spécifiques attendus de ce projet de jumelage sont :

Résultat A : Système de gestion des finances publiques adapté à la gestion en mode GBO :

Indicateurs

- Système de contrôle modernisé assurant une meilleure responsabilisation des gestionnaires.
- Des systèmes de classification budgétaire et comptable conformes aux standards internationaux à travers une nouvelle nomenclature programmatique ;
- Comptabilité publique révisée ;
- Applications informatiques adaptées au changement de nomenclature budgétaire.
- Cadre législatif et réglementaire adapté.

Résultat B : Système d'audit des programmes mis en place

Indicateurs

- Au moins 25 auditeurs maîtrisant les techniques d'audit des programmes formés opérationnels ;
- Des opérations d'audit test dans aux moins 3 structures pilotes réalisées ;
- Organe chargé d'assurer l'opération d'audit des programmes créé.

Résultat C : Approche de pilotage des programmes par la performance proposée

Indicateurs

- Au moins 25 auditeurs maîtrisant les techniques d'audit des programmes formés opérationnels ;

- Des opérations d’audit test dans aux moins 3 structures pilotes réalisées ;
- Organe chargé d’assurer l’opération d’audit des programmes crée.

III.4. Activités indicatives

Les activités du projet de jumelage ont été réparties en trois volets. Chaque volet comporte un ensemble d’activités et un nombre d’hommes jours d’expertise proposés à titre indicatif pour atteindre les résultats attendus.

Résultat A : Adaptation de la gestion des finances publiques à la gestion en mode GBO (625h/j)

- A1 : Diagnostic et évaluation de l’existant dans les composantes GBO formant les cinq thèmes (125 h/j)
- A2 : Identification des changements à opérer (250 h/j)
- A3 : Appui à la mise en œuvre des solutions techniques adoptées (300 h/j)

Résultat B : Mise en place d’un système d’audit des programmes (130 h/j)

- B1 : Identification du champ de l’audit des programmes (30 h/j)
- B2 : Conception du système d’audit des programmes (50 h/j)
- B3 : Vulgarisation du système d’audit des programmes (50 h/j)

Résultat C: Proposition d’une approche de pilotage des programmes par la performance (175h/j)

- C1 : Identification de la place du responsable de programme (25 h/j)
- C2 : Conception de l’approche de pilotage des programmes par la performance (100 h/j)
- C3 : Vulgarisation de l’approche de pilotage des programmes par la performance (50 h/j)

III.5. Moyens et apports de l’administration de l’Etat membre partenaire

III.5.1. Profil et tâches du chef de projet

Le chef de projet de l’Etat Membre devrait être un responsable de haut rang, au sein de l’administration jumelle, capable de mener un dialogue opérationnel et d’apporter les solutions requises aux problèmes et difficultés rencontrés durant l’exécution du projet de jumelage ; son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace des activités prévues.

Sa mission consiste notamment à :

- Concevoir, superviser et coordonner le projet
- Diriger la mise en œuvre du projet de jumelage

- Elaborer des rapports trimestriels et un rapport final qu'il soumettra à l'autorité contractante. Les rapports comporteront un volet thématique et un volet financier.

Le chef de projet doit avoir, outre une bonne maîtrise de la langue française, une bonne connaissance et une bonne expérience en matière de mise en place de projets de gestion axée sur la performance. Il doit disposer de bonnes aptitudes à diriger une équipe et à organiser et planifier son travail. Il est également, souhaitable que le chef de projet ait dirigé ou contribué à la gestion et au suivi d'un projet similaire.

Le chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le chef de projet côté tunisien pour garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui sont mobilisées à cette fin.

A cet effet, il doit pouvoir être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois avec une visite sur le terrain au moins une fois tous les trois mois.

III.5.2. Profil et tâches du Conseiller Résident de Jumelage

Le CRJ est chargé d'assurer la mise en œuvre du projet de jumelage pour une durée de 36 mois. Il a également pour mission de fournir des conseils techniques et d'assister l'administration bénéficiaire dans le cadre du plan de travail prédéfini.

Le CRJ doit être un haut cadre justifiant du profil suivant :

- Diplôme universitaire de niveau supérieur en économie, finances, management public ou une discipline connexe
- Expérience confirmée de 10 ans en matière de management d'administration publique
- Ayant occupé de préférence des postes de responsabilité lors de déploiement et de mise en place de projets de réformes telle que la GBO.
- Bonne connaissance des travaux à conduire lors du déploiement des projets de réformes axées sur la performance.
- Une compétence confirmée en matière de conduite de projets de modernisation de l'administration publique basée sur la performance.
- Une expérience antérieure, dans le cadre d'un projet de jumelage ou d'un projet similaire est un fort avantage.
- Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture, la conversation et la rédaction.

III.5.3. Profil et tâches des experts à court terme

Activités	Taches indicatives à accomplir	Profils experts CMT demandés
<p>A1 : Diagnostic et évaluation de l'existant dans les composantes GBO, formant les cinq thèmes (125 h/j)</p> <p>A2 : Identification des solutions techniques à introduire (250 h/j)</p> <p>A3 : Appui à la mise en œuvre des solutions techniques adoptées (300 h/j)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic et analyse des forces et faiblesses dans les cinq domaines transversaux ; • Identification des orientations dans les cinq domaines transversaux aux regards du schéma directeur et compte tenu des circuits et procédures en vigueur ; • Discussion et validation des orientations avec les groupes thématiques • Appuyer les groupes thématiques dans l'identification des solutions techniques à introduire dans les cinq domaines transversaux ; • Apporter un éclairage sur l'expérience internationale des pays ayant opérés de tels changements ; • Appuyer les groupes thématiques dans l'identification des scénarios de mise en œuvre des solutions techniques ; • Identification des parties prenantes concernées dans une première phase de l'opération de mise en place des solutions techniques retenues ; • Synchronisation dans un retro planning de l'ensemble des phases de mise en place des solutions techniques retenues dans les cinq domaines transversaux ; • Accompagnement et suivi de l'opération d'expérimentation des solutions techniques au sein des ministères pilotes ; • Etablissement d'un rapport d'évaluation de l'opération de mise en œuvre des solutions techniques qui pourrait faire ressortir des éventuelles incohérences ; • Identification des mesures correctives à introduire aux regards des incohérences constatées ; • Appui à la conception des manuels des procédures nécessaires à la mise en place des solutions techniques ; • Elaboration des plans et modules de formations dans les cinq thèmes transversaux 	<p>Niveau d'étude BAC+4 (maîtrise), dans le domaine économique, juridique ou de l'expertise comptable.</p> <p>Une expérience générale de chacun des experts au minimum de 10 ans dans le domaine des réformes des finances publiques, notamment dans des pays à revenu intermédiaire</p> <p>Une spécialisation et expertise prouvée de chaque expert dans le domaine de gestion des finances publiques notamment dans les domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expert CMT 1 : Comptabilité publique - Expert CMT 2 : Les contrôles (internes et externes) - Expert CMT 3 : Les applications informatiques et les systèmes d'information - Expert CMT 4 : La nomenclature budgétaire et comptable - Expert CMT 5 : La législation relative aux finances publiques <p>Maîtrise du français écrit, parlé et lu.</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Formation d'un noyau de formateurs de 50 personnes dans les cinq domaines transversaux (10 par thème) en Tunisie.	
--	---	--

<p>B1 : Identification du champ de l'audit des programmes (30 h/j)</p> <p>B2 : Conception du système d'audit des programmes (50 h/j)</p> <p>B3 : Dissémination du système d'audit des programmes (50 h/j)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de la place de l'audit des programmes dans l'approche tunisienne de gestion axée sur la performance ; • Diagnostic de l'environnement institutionnel tunisien en matière d'audit et d'évaluation des politiques publiques ; • Apporter un éclairage sur l'expérience internationale en matière d'audit de programmes ; • Identification de la composition type de l'organe ou de l'instance susceptible d'intervenir dans l'opération d'audit des programmes (synergies avec l'intervention des autres corps et instances de contrôle) ; • Proposition d'une méthodologie d'audit des programmes à la lumière de l'environnement tunisien en matière d'audit et d'évaluation des politiques publiques ; • Discussion et validation de la méthodologie d'audit des programmes ; • Elaboration d'un guide méthodologique d'audit des programmes ; • Proposition d'un plan type de l'audit d'un programme ; • Organisation de visites d'études au profit des membres identifiés de l'organe ou l'instance qui sera chargée de l'opération d'audit des programmes auprès des instances similaires dans le pays de l'expert ; • Conception d'un plan et module de formation en audit des programmes compte tenu du guide méthodologique et du plan type d'audit ; • Organiser des sessions de formation pour professionnaliser les membres de l'organe ou l'instance chargée de l'audit sur la méthodologie et le plan type d'audit des programmes. 	<p>Niveau d'étude BAC+4 (maîtrise), dans le domaine économique, juridique ou de l'expertise comptable. Une spécialisation et expertise dans le domaine de la gestion axée sur les résultats dans les systèmes budgétaires francophones</p> <p>Une expérience et une expertise dans l'audit de la performance des programmes</p> <p>Une expérience de 10 ans au minimum dans le domaine de l'appui aux institutions publiques, notamment dans des pays à revenu intermédiaire</p> <p>Maîtrise du français écrit, parlé et lu.</p>
--	---	--

<p>C1 : Identification de la place du responsable de programme (25 h/j)</p> <p>C2 : Conception de l'approche de pilotage des programmes par la performance (100 h/j)</p> <p>C3 : Vulgarisation de l'approche de pilotage des programmes par la performance (50 h/j)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une synthèse des implications de l'introduction de la GBO sur l'organisation administrative et sur les modes de coordination ; • Identification du rôle et des attributions à donner aux responsables de programmes afin qu'ils assurent un pilotage de leurs programmes par la performance ; • Identification du rôle du responsable de programme dans le processus de préparation et d'exécution du budget de programme (discussions budgétaires, ordonnancement...); • Proposition d'une méthodologie pratique de coordination entre les responsables de programmes et les responsables des unités opérationnelles au niveau déconcentré ; • Proposition d'une méthodologie de déclinaison de la performance et de reddition des comptes au niveau opérationnel ; • Délimitation de la place du responsable de programme dans le nouveau dispositif de pilotage des programmes par la performance ; • Elaboration d'un guide méthodologique de pilotage des programmes par la performance ; • Formation des responsables de programmes sur la méthodologie de pilotage des programmes par la performance. 	<p>Niveau d'étude BAC+4 (maîtrise), dans le domaine économique, juridique ou de l'expertise comptable. Une spécialisation et expertise dans le domaine des systèmes de gestion des finances publiques dans les systèmes budgétaires francophones</p> <p>Une connaissance et une expérience de 10 ans au minimum dans le domaine du pilotage de la performance</p> <p>Maîtrise du français écrit, parlé et lu.</p>
--	---	---

IV. Cadre institutionnel

Le présent projet de jumelage est réalisé dans le cadre du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A-II), programme convenu entre le gouvernement tunisien et l'Union Européenne en vue de soutenir les efforts de l'administration et des institutions publiques tunisiennes impliquées dans la mise en œuvre de l'Accord d'Association dans tous les volets : économiques, sociaux, commerciaux et des services.

Les activités du P3A-II portent essentiellement sur l'amélioration de l'efficacité et le renforcement des capacités aux niveaux organisationnel, humain et matériel, des structures administratives responsables de la mise en œuvre de l'Accord d'Association à travers le recours aux différents instruments de coopération à savoir l'expertise technique privée, l'expertise publique (jumelage institutionnel traditionnel ou légal), les études, la formation, les visites d'études et l'acquisition d'équipements.

Les autorités de tutelle du programme sont la Commission Européenne et le Ministère du Développement et de Coopération Internationale (MDCI), coordonnateur national des projets financés dans le cadre l'IEVP

La gestion de ce programme est assurée par une unité de gestion (UGP3A-II) placée sous la responsabilité du Responsable National du Programme (RNP) haut cadre du MDCI et dirigée par un directeur général.

IV.1. Présentation du bénéficiaire

Le ministère des finances est le bénéficiaire, responsable de la mise en œuvre du projet. Il assure, à ce titre, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet.

Il s'agit de l'unité centrale GBO responsable du suivi de la mise en place de la réforme GBO dans la l'administration tunisienne et principale coordinatrice du projet.

Il s'agit également des directions générales qui relèvent du ministère des finances et qui sont impliquées directement dans le projet, à savoir

- Le Comité Général de l'Administration du budget de l'Etat
- La direction Générale des Ressources et des Equilibres
- La Direction Générale de la comptabilité publique et du Recouvrement
- La Direction Générale de la Synthèse, de l'Analyse des dépenses et de la Rémunération Publique
- Le Contrôle Général des Finances
- Le Centre Informatique du Ministère des Finances

Le ministère des finances, à travers l'unité centrale GBO, coordonne l'ensemble des travaux des autres unités placées dans les ministères pilotes .Il coordonne, également, les travaux des différentes instances telles que les groupes thématiques et la commissions de suivi créée pour les besoins de la réforme GBO.

V. Budget

Le budget maximum du jumelage est limité à **2 000 000 €** (contribution éligible au titre d'un financement du P3A-II).

VI. Modalités de mise en œuvre

VI.1. Institutions responsables dans le pays bénéficiaire

Autorité Contractante du Projet :

Ministère du développement et de la Coopération Internationale
Responsable National du Programme

Mme Nawel BEN ROMDHANE DHRIF
Responsable National du P3A-II
98, Avenue Mohamed V 1002 Tunis Belvédère
Tél. : +216 71 796 616
Fax : +216 71 799 069
E-mail : N.Benromdhane@mdci.gov.tn

L'UGP3A-II :

L'Unité de Gestion du Programme assure la gestion administrative de l'ensemble des activités du P3A, y compris les projets de jumelage, dans le respect des procédures de l'Union Européenne. Elle assure, à ce titre, la gestion des fonds mis à la disposition du programme.

Personnes de contact à l'UGP3A-II : M. Salem AKROUT

Directeur général de l'UGP3A-II
5, rue Ryadh 1082 Tunis Mutuelle-ville
Tél : +216 71 794 540
Fax : +216 71 794 541
E-mail : directeur@ugp3a.gov.tn

M,Zied MAHJOUB
Expert Chargé du projet
5, rue Ryadh 1082 Tunis
Tél : +216 71 844 654 Fax : +216 71 79
E-mail : Z.Mahjoub@ugp3a.gov.tn

Moyens humains

Le chef de projet :

Le Ministère des Finances désigne en la personne de Mme Amel MEDINI qui travaillera en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'Etat membre et le conseiller résident de jumelage. Il fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de jumelage et

apportera tout l'appui nécessaire pour aplanir les difficultés qui risquent de porter préjudice à la bonne marche du projet.

Homologue du CRJ :

Le Ministère des Finances désignera également Mr Ali SAADI en qualité d'homologue principal du CRJ. Il sera notamment en charge de coordonner avec le CRJ les actions relevant de la partie tunisienne au jumelage et assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail tunisiens correspondants et des experts-clés de l'Etat membre.

Dans chaque structures et organisme bénéficiaire, un haut cadre est désigné comme coordonnateur du CRJ et de son homologue. Il aura à aider le CRJ à coordonner, planifier et diriger l'exécution des activités impliquant la structure ou organisme qu'il représente.

Groupes de travail :

Des groupes de travail seront créés pour la mise en œuvre des choix stratégiques et le suivi des différentes activités du projet de jumelage. Ils seront appuyés par le CRJ et les experts clés de l'Etat membre pour la planification et la mise en œuvre des tâches relevant de la partie tunisienne.

Assistant du CRJ :

Le ministère des finances mettra à la disposition du jumelage un cadre tunisien en la personne de Mme Rym KANZARI GABSI pour assister le CRJ dans l'accomplissement de ses fonctions. Elle sera affecté dès l'arrivée du CRJ, aura notamment pour tâches de :

- Assister le CRJ dans ses contacts avec les interlocuteurs tunisiens, et notamment les responsables des structures et organismes concernés
- Prendre les contacts nécessaires avec les cadres tunisiens pour l'organisation et la préparation des activités en Tunisie et dans l'Etat membre
- Contribuer à l'organisation des déplacements et séjours des experts de l'Etat membre en Tunisie et des visiteurs et stagiaires tunisiens dans l'Etat membre
- Contribuer à la mise à disposition des documents tunisiens nécessaires pour le travail des experts dans certaines activités
- Participer à la rédaction des comptes rendus d'activité
- Assister le CRJ et le chef de projet dans la préparation des rapports trimestriels

Les frais imputés à l'activité de l'assistant du CRJ seront à supporter par le bénéficiaire et ne font pas partie du budget de jumelage

Moyens matériels

Le Ministère des Finances installera le CRJ et son assistant dans des bureaux adéquatement équipés pour toute la durée du projet. Ces bureaux seront disponibles dès l'arrivée du CRJ. Il fournira les conditions adéquates pour permettre aux experts CMT d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions

VI.2. Principal homologue dans le pays bénéficiaire :
Institution bénéficiaire Le Ministère des Finances

Chef de Projet

Madame Amel MEDINI
Le Secrétaire Général du Ministère des Finances
Place du gouvernement El kasbah
Tél. :+ 216 71 562 129
Fax : + 216 71 568 442

Homologue principal du CRJ

Monsieur Ali SAADI
Directeur Général de l'unité GBO Ministère des finances
Place du gouvernement El kasbah
Tél. :+ 216 71 569 265
Fax : + 216 71 572 390
E-mail : alisaadi9@hotmail.com

Assistant du CRJ

Mme Rym KANZARI GABSI
Chef de services à l'unité GBO Ministère des finances
Place du gouvernement El kasbah
Tél. :+ 216 71 569 265
Fax : + 216 71 572 390
E-mail : rym.kanzari@yahoo.fr

VII. Calendrier de mise en œuvre

VII.1. Date de lancement de l'appel à proposition : **Juillet 2010**

VII.2. Date prévue de démarrage des activités du jumelage : **Juin 2011**

VII.3. Date de la mission du jumelage : **36 mois. Le projet s'achèvera en Mai 2014**

VIII. Durabilité

La durabilité du projet est garantie par la nature de ses activités qui visent à mettre en place dans la sphère publique un nouveau système de gestion axé sur la performance de façon progressive, lequel système soutenu par d'autres chantiers qui permettent la réussite de cette mise en place. Il s'agit d'un système similaire à ceux mis en place dans les pays de l'UE que l'administration tunisienne utilisera de manière durable.

Dans ce cadre, le ministère des finances, à travers l'unité GBO, est soucieux de réunir les conditions humaines et matérielles nécessaires à capitaliser le savoir faire et à utiliser de manière durable les outputs des différentes composantes du projet.

IX. Questions transversales

IX.1. Egalité des chances

Le principe d'égalité des chances sera respecté durant toutes les phases de ce projet. Il est à noter que l'égalité des chances est un principe de base dans la législation tunisienne.

X. Conditionnalité et échelonnement

Le projet de jumelage n'est pas soumis à des conditions préalables particulières pour démarrer. Toutefois, certaines activités à réaliser dans le cadre de ce projet sont tributaires d'un travail de préparation, d'adaptation et de validation qui incombe à la partie bénéficiaire.

De ce fait, l'intervention des experts de l'administration jumelle devrait être opérée par intermittence laissant à l'institution bénéficiaire le temps de préparation, d'adaptation et de validation nécessaires.

Une coordination, entre les différentes activités de chaque axe est nécessaire pour une réalisation adéquate et cohérente du projet de jumelage, d'autant plus que certaines activités doivent respecter un ordre chronologique de réalisation, d'autres peuvent être menées en parallèle.

Cette coordination sera assurée en étroite collaboration entre les deux administrations jumelles.

XI. Annexes

Annexe 1 : Matrice du cadre logique

Annexe 2 : Tableau des moyens

ANNEXES

MATRICE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET DE JUMELAGE TRADITIONNEL IEVP

APPUI A LA GESTION BUDGETAIRE PAR OBJECTIFS	N° de référence du projet :	Budget total : EUR : 2 000 000
--	------------------------------------	---------------------------------------

Objectif global	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et/ou risques
Appuyer l'Administration tunisienne dans le processus d'amélioration de la gestion des finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Documents budgétaires présentés selon l'approche GBO 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents budgétaires (budget) et extra budgétaires (PAP,RAP, CDMT) 	
Objectifs spécifiques	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et/ou risques
Le projet de jumelage vise à appuyer l'administration tunisienne à adopter et mettre en œuvre des techniques de gestion des finances publiques conforme aux normes et standards internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Validation des solutions techniques • Exercice d'une première expérience d'audit des programmes • Expérimentation de la méthodologie de pilotage des programmes par la performance dans les ministères pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> • PV des instances de validation • Rapport d'audit des programmes • Rapport d'évaluation de l'expérimentation 	Validation par le Gouvernement

Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et/ou risques
<p>Système de gestion des finances publiques adapté à la gestion en mode GBO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Système de contrôle modernisé assurant une meilleure responsabilisation des gestionnaires. • Des systèmes de classification budgétaire et comptable conformes aux standards internationaux à travers une nouvelle nomenclature programmatique. • Comptabilité publique révisée • Applications informatiques adaptées au changement de nomenclature budgétaire. • Cadre législatif et réglementaire adapté. 	<p>Projets de textes Manuels de procédures</p>	<p>Solutions techniques non validées ou partiellement validées par le Gouvernement</p>
<p>Système d'audit des programmes mis en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 25 auditeurs maîtrisant les techniques d'audit des programmes formés opérationnels. • Des opérations d'audit test dans aux moins 3 structures pilotes réalisées. • Organe chargé d'assurer l'opération d'audit des programmes créée. 	<p>Guide méthodologique d'audit des programmes Texte de création de l'organe chargée de l'audit des programmes</p>	<p>Les orientations en matière d'audit des programmes validées par le gouvernement</p>

<p>Approche de pilotage des programmes par la performance proposée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables des programmes formés à la gestion en mode GBO. • Approche de pilotage des programmes par la performance expérimentée et testée. 	<p>Compte rendu d'expérimentation</p>	<p>Validation des orientations proposées par le gouvernement</p>
--	--	---------------------------------------	--

TABLEAU DES MOYENS

<p>APPUI A LA GESTION BUDGETAIRE PAR OBJECTIFS</p>	<p>N° de référence du projet :</p>	<p>Budget total : EUR : 2 000 000</p>
<p>Activités indicatives</p>	<p>Moyens</p>	<p>Hypothèses et/ou risques</p>
<p>A1 : Diagnostic et évaluation de l'existant (25h/j par thème)</p>	<p>125 h/j d'expertise (5 experts)</p>	
<p>A2 : Identification des changements (50h/j par thème)</p>	<p>250 h/j d'expertise (5 experts) 1 visite d'études de 5j à l'étranger pour chaque groupe (25 personnes)</p>	
<p>A3 : Mise en œuvre des solutions techniques adoptées</p>	<p>150 h/j d'expertise 150 h/j de formation</p>	
<p>B1 : Identification du champ de l'audit des programmes</p>	<p>30 h/j d'expertise</p>	
<p>B2 : Conception du système d'audit des programmes</p>	<p>50 h/j d'expertise</p>	
<p>B3 : Vulgarisation du système d'audit des programmes</p>	<p>50 h/j d'expertise et de formation 1 visite d'études de 5 jours à l'étranger pour 25 personnes</p>	
<p>C1 : Identification de la place du responsable de programme</p>	<p>25 h/j d'expertise</p>	

C2 : Conception de l'approche de pilotage des programmes par la performance	100 h/j d'expertise	
C3 : Vulgarisation de l'approche de pilotage des programmes par la performance	50 h/j de formation 1 visite d'études de 5 jours à l'étranger pour 25 personnes	