

**République Tunisienne**  
**Ministère du Développement et de la Coopération Internationale**

**Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord  
d'Association TUNISIE-Union européenne  
(P3A-II)**

**Fiche de Projet de Jumelage traditionnel**

**« Renforcement des capacités institutionnelles  
de la Cour des Comptes de la République Tunisienne »**

## Table des matières

<b>I. Informations de base</b> .....	<b>4</b>
Programme:.....	4
Référence du projet:.....	4
Intitulé du projet :.....	4
Secteur:.....	4
Pays bénéficiaire:.....	4
<b>II. Objectifs</b> .....	<b>4</b>
II.1 Objectif général .....	4
II.2 Objectif spécifique .....	4
II.3 Contribution à la mise en œuvre de l'accord d'association, du plan d'action voisinage et du plan national de développement .....	4
<b>III. Description du projet</b> .....	<b>5</b>
III.1 Contexte et justification .....	5
III.2 Activités connexes.....	7
III.2.1 Activités réalisées .....	7
III.2.2 Activités en cours de réalisation.....	8
<b>III.3 Résultats</b> .....	<b>8</b>
<b>III.4 Activités</b> .....	<b>9</b>
<b>III.5 Apports de l'Institution Supérieure de Contrôle partenaire</b> .....	<b>12</b>
III.5.1 Profil et tâches du Chef de Projet : .....	12
III.5.2 Tâches et profil du Conseiller Résident de Jumelage .....	12
III.5.3 Tâches et profil des Experts à court terme .....	12
<b>IV. Cadre Institutionnel</b> .....	<b>2</b>
<b>V. Budget</b> .....	<b>2</b>
<b>VI. Modalités de mise en œuvre</b> .....	<b>2</b>
VI.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation des marchés et de la gestion financière .....	2

VI.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire: .....	3
<b>VII. Calendrier de mise en œuvre .....</b>	<b>4</b>
VII.1 Lancement de l'appel à propositions : Octobre 2010 .....	4
VII.2 Démarrage des activités du projet : Avril 2011.....	4
VII.3 Durée de la période de mise en œuvre : 30 mois .....	4
VII.4 Date d'achèvement du projet : Octobre 2013.....	4
<b>VIII. Durabilité .....</b>	<b>4</b>
<b>IX. Questions transversales.....</b>	<b>5</b>
<b>X. Conditionnalité et échelonnement .....</b>	<b>5</b>
<b>XI. Annexes .....</b>	<b>5</b>

## I. Informations de base

**Programme:** Programme d'Appui à l'Accord d'Association et du Plan d'Action Voisinage « P3A- II ».

**Référence du projet :** TU10/ENP-AP/FI25

**Intitulé du projet :** Renforcement des capacités institutionnelles de la Cour des Comptes de la République Tunisienne

**Secteur:** Finances

**Pays bénéficiaire:** Tunisie

## II. Objectifs

### II.1 Objectif général

Renforcer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle des finances publiques de façon à mieux participer au respect des principes de bonne gouvernance et à l'amélioration de la performance de l'action publique.

### II.2 Objectif spécifique

Renforcer les capacités institutionnelles de la Cour des comptes tunisienne en vue de l'amélioration de son efficacité et de son efficience de façon à lui permettre de contribuer de manière active à la consolidation et au respect des règles de transparence dans la gestion des fonds publics, de la reddition des comptes et des principes de bonne gouvernance.

### II.3 Contribution à la mise en œuvre de l'accord d'association, du plan d'action voisinage et du plan national de développement

Ce jumelage, qui vise le renforcement des capacités institutionnelles de la Cour des Comptes, est une contribution à la concrétisation du point 41 du Plan d'Action voisinage réservé à l'amélioration de l'audit externe par le rapprochement progressif des « *modalités de contrôle de la Cour des Comptes des meilleures pratiques en vigueur dans l'UE en matière d'audit externe ainsi que des standards internationaux* ». La Cour des Comptes, institution suprême de contrôle des finances publiques, est appelée à faire siennes les nouvelles tendances et orientations en matière d'audit externe et plus particulièrement l'évaluation des politiques et programmes publics. Cet impératif d'évolution, prévu par le PAV est d'une importance capitale pour cette institution constitutionnelle dans la mesure où les techniques de l'audit externe vont être reconsidérées suite à l'orientation du processus budgétaire d'un cadre annuel classique vers un cadre pluriannuel plus large et d'une budgétisation de moyens à une budgétisation par objectifs. Cette évolution exige, inéluctablement, une mise à jour continue des méthodes de contrôle de la Cour des Comptes dans le sens prévu par le PAV en établissant un lien entre les objectifs de développement socio-économiques et les actions de contrôle budgétaire et d'audit externe conformément aux pratiques en vigueur dans l'UE et aux normes et standards internationaux en la matière.

L'engagement de la Cour des Comptes dans un projet de jumelage s'insère dans la droite ligne du XII<sup>ème</sup> Plan de Développement qui a tracé la stratégie du développement administratif pour la période 2010-2014 en se basant sur le programme présidentiel de la «Tunisie de demain» et les conclusions et enseignements tirés de l'évaluation des réalisations du XI<sup>ème</sup> Plan ainsi que par référence aux orientations de la décennie 2007-2016 qui ont mis l'accent sur la nécessité du renforcement des fondements de la bonne gouvernance et de la transparence, conditions sine qua non pour accélérer le rythme de croissance et garantir sa durabilité.

Le XI<sup>ème</sup> Plan de Développement 2007- 2011, traçait les axes prioritaires en la matière, l'objectif recherché consistait à relever « l'administration au rang de partenaire efficace dans la relance du processus du développement intégral à travers l'adoption d'une nouvelle génération de réformes visant à enraciner davantage les principes d'un fonctionnement rigoureux et d'une gestion efficace, consacrer les valeurs de transparence et garantir la qualité des prestations administratives, outre l'usage des nouveaux mécanismes d'évaluation et de

contrôle. La mise en œuvre de ces réformes permet d'instaurer une relation basée sur la confiance réciproque et la responsabilité partagée entre l'administration et les différents usagers ».

De ce fait, « l'action portera sur l'exploitation des expériences des pays de l'UE ainsi que d'autres régions développés en matière d'innovation administrative, du suivi de la classification mondiale de l'administration nationale et son étude à partir des rapports des organisations internationales et des agences de notations spécialisées, outre la multiplication et la diversification des opportunités de coopération dans le domaine du développement administratif, ainsi que l'adoption du principe d'évaluation régulière du rendement de l'administration, l'institution de mécanismes appropriés du contrôle (audit interne et externe) et l'organisation de consultations périodiques afin d'apprécier le degré de satisfaction des usagers des services publics»

### **III. Description du projet**

#### **III.1 Contexte et justification**

La Cour des Comptes est l'institution suprême de contrôle (ISC) des finances publiques. Elle est créée en vertu de la Constitution tunisienne du 1er juin 1959. En effet, l'article 69 de la constitution a prévu que le Conseil d'Etat se compose du tribunal administratif et de la Cour des Comptes.

En vertu de la loi n° 68-8 du 8 mars 1968 portant son organisation et les textes subséquents qui l'ont modifié, et notamment la loi n° 2008-3 du 29 janvier 2008, la Cour est compétente pour examiner les comptes et apprécier la gestion de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics, des entreprises dans lesquelles l'Etat et les collectivités locales détiennent une participation en capital, des entreprises privées et des organismes bénéficiant de subventions et d'exonérations fiscales et des partis politiques. De ce fait, la Cour des Comptes exerce un contrôle juridictionnel et un contrôle de la gestion dont les résultats sont consignés dans un rapport annuel destiné au Président de la République, aux chambres législatives et à d'autres partenaires légaux.

La fonction juridictionnelle de la Cour et de ses chambres régionales s'exerce sur environ 800 comptes, répartis pour moitié entre des comptes de l'Etat, d'une part et des comptes des collectivités locales et des établissements publics, d'autre part. La Cour des Comptes a, à elle seule, compétence sur environ 400 comptes de l'Etat, 110 comptes des collectivités locales et 130 comptes d'établissements publics ou assimilés.

Dans les faits, la Cour rencontre des difficultés à s'acquitter convenablement du contrôle juridictionnel, principalement en raison des diverses anomalies suivantes, observées dans la présentation des comptes :

- En premier lieu, des difficultés inhérentes à la phase du dépôt et d'archivage des comptes. En effet, les services administratifs de la Cour se trouvent obligés de faire tant bien que mal et dans la limite des moyens de vérification. A l'étape de la mise en état d'examen des comptes, la Cour est soumise à deux exigences : l'exhaustivité des pièces justificatives et l'accomplissement de certaines formalités substantielles. Or, cette étape relève en grande partie des attributions du Ministère des finances.
- En second lieu, les comptes de certains comptables de l'Etat et des collectivités locales sont appuyés d'états globaux ou détaillés de restes à recouvrer au titre de créances fiscales, d'amendes, condamnations pécuniaires et autres. En raison du nombre d'articles à recouvrer, des enjeux financiers, du manque de précision des informations fournies sur ces créances et sur les diligences effectuées en vue de leur recouvrement, l'examen de ces restes pose des difficultés parfois insurmontables pour les magistrats instructeurs, surtout en cas de traitement manuel.
- La situation n'est pas plus favorable s'agissant du jugement des comptes des comptables payeurs (payeur général centralisateur, payeurs des départements ministériels). Le jugement des comptes de ces derniers suppose des contrôles sur la comptabilité administrative des ordonnateurs devant permettre l'allocation des dépenses aux comptables concernés.

Ces difficultés ont conduit à des blocages successifs du processus juridictionnel. A cet effet, La Cour des Comptes de Tunisie s'est fixé pour objectif d'entreprendre un effort de rationalisation du processus de contrôle juridictionnel. Dans ce cadre, des axes de travail ont été arrêtés prévoyant notamment une redéfinition des objectifs du contrôle juridictionnel, la refonte de ses procédures la mise en œuvre d'une programmation de ce contrôle basée sur une stratégie à élaborer en la matière, la mise en place d'une organisation cohérente et la dématérialisation progressive des documents produits par le Ministère des finances.

Ces actions nécessitent une importante mobilisation des membres de la Cour et une ouverture sur son environnement européen et international afin de lui permettre de bénéficier de l'appui et de l'expertise européenne d'une institution supérieure de contrôle d'un pays membre de l'UE ayant une expérience dans le domaine du contrôle juridictionnel pour apporter son concours et accompagner les mutations requises pour cette fonction.

Concernant le contrôle de la gestion, l'intervention de la Cour qui se limitait au début au contrôle classique de régularité et de conformité, s'est orientée depuis les années 90 vers la vérification de l'optimisation des ressources ou l'audit de performance. Cette première adaptation du mode d'intervention de la Cour s'est avérée ces dernières années insuffisante face aux multiples mutations enregistrées aussi bien sur le plan national qu'international.

En effet les pouvoirs publics tunisiens se sont orientés depuis plusieurs années vers une action publique structurée sous forme de stratégies, politiques, plans et programmes qui impliquent plusieurs intervenants (départements ministériels, entreprises et établissements publics administratifs ...etc.) en même temps. Ceci a rendu difficile sinon impossible une vision globale lors d'une mission de vérification classique exercée sur l'un des intervenants même dans le cadre d'une mission d'audit de performance, d'où la nécessité de mener des missions de contrôle qui touchent l'ensemble des intervenants en vue d'une évaluation globale de la politique ou du programme en question et de ses impacts sur le bien être social.

De même, la gestion des finances publiques a connu, depuis 2004, un profond changement suite à la réforme introduite au niveau de la loi organique du budget qui a prévu la possibilité de mise en place du système de budget par objectifs. En effet, 4 projets pilotes dans des départements ministériels ont été sélectionnés par les pouvoirs publics pour l'expérimentation de ce système de gestion avant sa généralisation en 2011. Certes, les objectifs d'audit seront les mêmes que dans le cadre budgétaire classique, mais les préalables de la gestion axée sur le résultat et les règles plus complexes d'élaboration et d'exécution du budget par objectifs et compliqués nécessitent une actualisation et une adaptation des méthodes de travail de la Cour. Cette actualisation concerne la méthodologie de contrôle du budget de l'Etat ainsi que les indicateurs et ratios à retenir pour assurer un contrôle rigoureux et affiné apportant une plus value qualitative aux analyses et aux travaux de la Cour.

En tant que l'un des acteurs du processus budgétaire, la Cour des Comptes devrait suivre étroitement la mise en œuvre de la réforme budgétaire de manière à être en mesure, une fois l'adoption du nouveau système budgétaire concrétisée, de mener des missions d'évaluation de l'action publique au niveau des différents départements de l'Etat. A cet effet, il serait adéquat, dans un premier temps de permettre aux membres de la Cour de consolider leurs connaissances et savoir-faire nécessaires en matière d'évaluation des politiques et des programmes et, dans un deuxième temps, de programmer des missions « test » au niveau des ministères pilotes de façon à permettre l'adaptation des méthodes de vérification de la Cour.

D'un autre côté, la Tunisie a ratifié plusieurs conventions et accords internationaux, dont notamment l'accord de partenariat avec l'Union Européenne et les conventions portant sur le développement durable et la protection de l'environnement. La mise en œuvre de ces conventions a nécessité des réformes administratives, l'élaboration d'un cadre juridique et institutionnel, une modernisation des services publics à travers l'informatisation et la mise en place progressive de l'administration électronique ainsi que l'établissement de plusieurs programmes et politiques destinés à améliorer la compétitivité de l'économie, à promouvoir un développement socio-économique durable et à améliorer le bien être public.

La concrétisation de ces nouvelles orientations sur le plan national, a nécessité la mobilisation de ressources financières importantes et une refonte quasi-totale du système de management public. De même l'informatisation des services publics a engendré l'apparition de nouveaux risques d'audit qui doivent être pris en considération par toute Institution Supérieure de Contrôle.

Face à ces nouvelles orientations politiques, la Cour en tant que garant de la bonne utilisation des fonds publics a pris l'initiative d'étendre son contrôle à la vérification thématique, à l'évaluation des programmes publics, à l'audit environnemental et informatique.

Certes, les missions d'audit réalisées ces dernières années ont eu une valeur ajoutée certaine matérialisée par la qualité des observations et des recommandations concernant la régularité et la performance des actions publiques, mais la Cour estime que cet effort reste insuffisant et que ses interventions doivent être davantage.

Pour atteindre cet objectif et réaliser sa mission, la Cour est appelée à entreprendre des actions visant l'adaptation de ses méthodes d'audit, la mise à la disposition des magistrats d'un référentiel méthodologique conforme aux normes européennes et internationales et aux bonnes pratiques d'audit, la formation des membres de la Cour ainsi que l'échange d'expertises avec d'autres ISC des pays Membres de l'Union européenne ayant une expérience dans ces domaines.

Consciente de ces nouveaux impératifs, la Cour a tout d'abord connu en janvier 2008 une révision des textes relatifs à son organisation et destinés à mieux développer ses attributions notamment en matière d'évaluation et de l'optimisation de l'utilisation des fonds publics. Dans une seconde étape, la Cour a élaboré un plan stratégique pour la période 2008-2012, visant le renforcement de son rôle dans la protection des finances publiques et des principes de bonne gouvernance, à travers la redynamisation du contrôle juridictionnel et le développement des méthodes modernes d'audit conformément aux normes de l'INTOSAI et aux bonnes pratiques d'audit. Il est à signaler également qu'en exécution du nouveau dispositif légal, la Cour a procédé à la mise en place d'une organisation sectorielle qui s'adapte mieux à ses nouvelles orientations. Contrairement à l'ancien système qui repose sur la nature des entités contrôlées, ce type d'organisation nécessite des ressources humaines polyvalentes et multidisciplinaires.

La mise en œuvre de ce plan stratégique et des actions qui en découlent nécessitera une mobilisation importante des ressources financières et appelle le recours à l'expertise européenne qui ne peut être assurée qu'au moyen d'un jumelage avec une ou plusieurs Institutions Supérieures de Contrôle européenne(s) ayant des caractéristiques similaires à la Cour des Comptes tunisienne et une expérience dans les domaines du contrôle juridictionnel, de l'évaluation des programmes publics, de l'audit environnemental et informatique.

Une telle approche est de nature à instaurer une nouvelle culture d'ouverture et de partenariat et une dynamique de changement et de réformes qui devraient suivre les mutations profondes qui ne cessent de surgir tant dans les domaines de la gestion des finances publiques que dans les procédés et méthodes de contrôle.

La formation des cadres, les manuels et les guides, les nouvelles procédures édictées, la restructuration des services administratifs de la Cour et l'informatisation généralisée de ses contrôles et de sa gestion garantiront des effets durables à ce projet de jumelage qui intervient dans des domaines hautement prioritaires pour la Cour.

## **III.2 Activités connexes**

### **III.2.1 Activités réalisées**

L'actuel projet de jumelage vise à consolider les réformes entreprises par l'Etat tunisien par l'amélioration de l'efficacité dans la gestion des finances publiques et celles entamées par la Cour des Comptes pour renforcer ses capacités institutionnelles et professionnelles en vue de satisfaire ce même objectif.

#### **- Projet ENPI/2007/19508 : Programme d'appui à la gestion budgétaire par objectifs.**

Ce programme qui s'insère dans le cadre la coopération entre la Tunisie et la Communauté européenne, vise le renforcement de l'efficacité dans la gestion des finances publiques et améliorer la performance de l'action publique pour le bénéfice des citoyens et des contribuables. Il doit contribuer aussi à améliorer la compétitivité de l'économie tunisienne et la convergence avec l'Union Européenne, à travers notamment la révision du cadre juridique nécessaire pour la gestion budgétaire par objectifs et l'adaptation des compétences, procédures et méthodes de l'ensemble du cycle budgétaire.

#### **- Projet TUN/02/005 – Appui à la modernisation et au renforcement de la Cour des Comptes.**

Ce projet qui a été réalisé dans le cadre de la coopération avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), a contribué d'une manière significative à la réforme du cadre réglementaire et juridique régissant la Cour, à la mise en place d'une planification stratégique et opérationnelle et au développement des ressources humaines. De même, ce projet a appuyé la Cour dans son effort de création des chambres régionales et de développement de l'utilisation de l'outil informatique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

- **Projet TUN00055560 – Appui à la mise en place d’une stratégie de communication pour la Cour des Comptes.**

Ce projet, qui a été réalisé dans le cadre de la coopération avec le PNUD, a contribué au renforcement des capacités de la Cour des Comptes à communiquer avec les destinataires légaux de ses rapports et ses autres partenaires. Cette stratégie a pour but de renforcer les relations entre les institutions de l’Etat et d’améliorer la gestion des finances publiques à travers une utilisation optimale des produits de la Cour des comptes ainsi que le renforcement des systèmes de reddition des comptes et de transparence.

### III.2.2 Activités en cours de réalisation

- **Programme PNUD pour la période 2009-2012**

Ce programme qui s’intitule « La Cour des Comptes : outil de transparence et de confiance dans la gestion publique », s’insère dans le cadre de l’accroissement de l’efficacité et de l’efficacité des structures de l’Etat d’une manière générale, vise à appuyer l’élan de modernisation de la Cour à travers un renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine du contrôle des finances publiques. Quatre résultats principaux sont attendus de ce programme à savoir : (i) l’introduction de nouveaux concepts et normes d’évaluation, (ii) la définition d’un système qualité basé sur les normes internationales de gestion des finances publiques ; (iii) le développement d’une stratégie des Ressources Humaines; (iv) la promotion de l’ouverture de la Cour sur son environnement national et international. Le jumelage viendra compléter le processus d’amélioration et de développement des capacités engagé dans le contexte du programme de coopération entre la Cour des Comptes et le PNUD. Les domaines sélectionnés pour faire partie de la présente fiche constituent des axes complémentaires dont le développement permettra à la Cour de se hisser au niveau des Institutions Supérieures de Contrôle de référence. Ainsi, le jumelage sera mis à profit essentiellement pour la réforme du contrôle juridictionnel, pour la mise en conformité des méthodologies de contrôle dans un contexte de budget par objectif au regard aux pratiques des pays avancés dans ce domaine. Ce sont ces deux volets qui constitueront les axes prioritaires du projet de jumelage.

### III.3 Résultats

Les résultats spécifiques attendus au niveau de chaque composante de ce projet de jumelage sont les suivants :

#### **Résultat A : Le contrôle juridictionnel des comptes publics rationalisé :**

##### **Indicateurs de performance**

- L’étendue de la responsabilité de chaque catégorie de comptable, le volume des comptes à examiner pour chaque poste comptable sont circonscrits et un dispositif efficace d’enregistrement et de mise en état d’examen des comptes est clairement établi en relation avec le Ministère des Finances, intégrant la dématérialisation progressive des comptes et des pièces comptables en vue d’une gestion informatisée,
- Accélérer le rythme de jugement des comptes, y compris ceux produits aux comptables ayant achevé leur mission, de manière à rester dans la limite des délais de prescription (10 ans) et ce, en adoptant des techniques de contrôle juridictionnel basé sur des normes, des dispositifs de contrôle rationalisé et des outils de traitement automatisé des données,
- Un dispositif efficace de mise en état d’examen des comptes, en relation avec le Ministère des Finances, est mis en place.
- Une gestion informatisée des dossiers afférents à chaque compte et à chaque comptable public permettant, notamment, le suivi automatisé de la prescription de la responsabilité des comptables est mise en place.
- Les techniques du contrôle juridictionnel et des normes applicables sont maîtrisées par l’ensemble des magistrats de la Cour ainsi que par les assistants de vérification
- Un comité de jurisprudence permettant d’harmoniser et de développer l’activité de la Cour en matière juridictionnelle est mis en place.
- Les comptes et les pièces comptables sont progressivement dématérialisés avec possibilité d’accès aux bases de données correspondantes.



- Un noyau de formateurs d'au moins 10 magistrats et 10 greffiers rompus aux techniques du contrôle juridictionnel, et à l'utilisation des bases de données spécifiques est constitué.
- Un projet de texte permettant de réviser la définition des fautes de gestion en fonction de l'évolution du contexte des finances publiques et de reconsidérer le fonctionnement de la Cour de Discipline Financière (CDF) est élaboré.

**Résultat B : Les méthodes d'audit et d'évaluation des programmes publics développées conformément aux normes européennes et aux bonnes pratiques dans un contexte de gestion budgétaires basée sur la performance et les résultats:**

**Indicateurs de performance**

- Les forces et les faiblesses liées à l'approche de la Cour en matière d'évaluation sont cernées et ses objectifs sont définis en tenant compte des aspects relatifs au développement durable et à la gestion du budget par objectifs
- Une équipe de 10 magistrats et de 10 assistants de vérification sera formée aux techniques et méthodes d'évaluation.

**Résultat C : L'audit informatique et le recours aux techniques informatisées de contrôle développés :**

**Indicateurs de performance**

- Le degré d'implication de la Cour dans le domaine des TIC et en matière d'utilisation de l'outil informatique pour la réalisation des travaux d'audit sont cernés
- Les capacités des magistrats et des assistants de vérification en matière d'audit informatique sont améliorées.
- Les techniques d'audit informatique, inspiré du modèle européen et adapté au contexte national, sont mises à la disposition des magistrats et assistants de vérification; (exemple COBIT ou autres à convenir).
- Le programme de formation en matière de TIC dument approuvé
- L'état des sessions de formation réalisé

**Résultat D : La gestion et l'organisation des services sont consolidées :**

**Indicateurs de performance**

- Les forces et les faiblesses du fonctionnement et de l'organisation du Secrétariat Général sont dégagées et les besoins des différents acteurs identifiés et un plan d'action est proposé.
- La cour des Comptes est prête pour la mise en place d'une gestion en mode GBO.

**Résultat E : Un système d'information approprié à la Cour des Comptes conçu**

**Indicateurs de performance**

- La conception du système d'information est prête pour être développée

**III.4 Activités et durées indicatives**

A titre indicatif, les principales activités à entreprendre dans le cadre de ce projet de jumelage sont les suivantes :

**Résultat A : Rationalisation du contrôle juridictionnel des comptes publics : (estimation préliminaire des moyens à titre indicatif: (360 H/J)**

- **A1** - Réalisation d'un diagnostic préalable sur les caractéristiques du processus du contrôle juridictionnel à la Cour et dans les chambres régionales, et sur les relations avec les services concernés du ministère des finances et développement d'une stratégie de relance du contrôle juridictionnel prenant en compte les dispositions de la loi 68-8 du 8 mars 1968 telle que modifiée par la loi du 29 janvier 2008 par le biais d'une refonte des procédures d'examen des comptes et des textes les régissant;
- **A2** - Elaboration d'une méthodologie de programmation des contrôles intégrant la notion des risques, l'élaboration d'une cartographie des risques, d'un système simple multicritère de gestion des risques au service de la programmation et du suivi des contrôles et la mise en place d'un tableau de bord de suivi au profit du Greffe Central permettant de s'assurer de la programmation pluriannuelle;
- **A3** - Elaboration d'un guide général de contrôle juridictionnel, de guides spécifiques compte tenu des différents comptes à juger, d'un manuel de mise en état d'examen des comptes en collaboration avec le Ministère des Finances et d'une grille de contrôle minimum et des rapports normalisés en fonction de la typologie des comptables publics ;
- **A4** - Elaboration d'un manuel de mise en état d'examen des comptes et signature d'accords avec le MF (20 H/J) ;
- **A5** - Mise en place d'une gestion informatisée des dossiers du greffe;
- **A6** - Elaboration de rapports types pour le contrôle juridictionnel en fonction des catégories des comptes et des comptables, élaboration d'une grille de contrôle minimum et Formation des assistants aux techniques de contrôle ;
- **A7** - Mise en place d'un comité de jurisprudence et élaboration d'un règlement intérieure et développement de la base de données des PV de jugement ;
- **A8** - Dématérialisation progressive des pièces justificatives ;
- **A9** - Formation d'un noyau de 10 magistrats et 10 greffiers rompus au contrôle juridictionnel avec la mise en place d'un programme de formation et élaboration des outils de formation adapté à la réglementation tunisienne ;

**A10** - Améliorer et renforcer le fonctionnement de la CDF.

**Résultat B : Développement des méthodes d'audit et d'évaluation des programmes publics conformément aux normes européennes et aux bonnes pratiques dans un contexte de gestion budgétaire basée sur la performance et les résultats : (estimation préliminaire des moyens à titre indicatif: (145 H/J)**

- **B1** - Réalisation d'un diagnostic préalable de l'état des lieux en matière d'évaluation des programmes publics et proposition d'un plan d'action;
- **B2** - Définition des objectifs de la Cour en matière d'évaluation et élaboration d'une méthodologie de planification et de programmation de contrôle basée sur l'analyse des risques et des priorités définies en fonction de critères objectifs;
- **B3** - Elaboration et mise en œuvre d'un programme de formation adapté aux besoins réels de la Cour portant sur les techniques et la méthodologie d'évaluation des programmes publics dans le contexte de la gestion budgétaire par objectifs;
- **B4** - Elaboration de guides méthodologiques (généraux et spécifiques) et d'une grille de suivi de ces procédures à remplir par le superviseur (le président de section) pour chaque mission d'audit;
- **B5** - Organisation de mission pilote dans le pays de l'expert en matière de GBO et d'environnement et participation de l'expert à des missions d'évaluation en Tunisie;

- Visites d'études et participation à des missions d'évaluation menées par des Institutions Supérieures de Contrôle ayant une expérience confirmée dans ce domaine.
- **B6**-Elaboration et diffusion d'un manuel de procédure complémentaire pour la vérification environnementale;
- **B7** - Programmation et réalisation de quatre sessions de formation portant sur les méthodes d'évaluation environnementale, les indicateurs de développement durable, les normes européennes et internationales et les outils de normalisation environnementale;
- **B8** - Organisation d'une visite d'étude et participation à des missions d'audit environnemental menées par l'ISC partenaire (01 Visite d'étude d'une semaine pour 10 magistrats) ;
- **B9** - Développement et mise à la disposition des membres de la Cour d'une base documentaire qui constitue un référentiel d'audit environnemental.

**Résultat C : Développement de l'audit informatique et recours aux techniques informatisées de contrôle : (estimation préliminaire des moyens à titre indicatif: 70 H/J)**

- **C1** - Diagnostic de l'existant et état des lieux en étudiant la méthodologie et les procédures de contrôle adopté par la Cour en matière d'audit des systèmes informatisés existant dans les entités soumises à son contrôle;
- **C2** - Elaboration et mise en œuvre d'un programme de formation compte tenu des objectifs fixés en C1C3 - Elaboration d'un guide d'audit informatique et formation;
- **C3** - Elaboration d'un guide d'audit informatique et formation;
- **C4** - Sessions de formation au contrôle des systèmes d'information intégrant des exercices relatifs aux techniques d'extraction de données d'échantillonnage à partir de cas pratiques concrets choisis parmi les missions de contrôles exécutés par l'ISC partenaire ou par la Cour et élaboration d'un guide d'audit des systèmes d'information;
- Organisation de visites d'études et participation à des missions d'audit informatique menées par des ISC ayant une expérience dans ce domaine.

**Résultat D : Le développement de la gestion et de l'organisation du Secrétariat Général de la Cour : (estimation préliminaire des moyens à titre indicatif: 50 H/J)**

- **D1** - Faire l'état des lieux concernant les différents services et unités du Secrétariat Général et de leur fonctionnement;
- **D2** - Analyse des besoins exprimés par les différents acteurs lors de la restitution des rapports de diagnostic et proposition d'un plan d'action en vue de réorganiser les services du Secrétariat Général afin d'adapter les fonctions aux exigences nouvelles des activités de contrôle de la Cour;
- **D3** - Appui à la mise en place d'un système de budget par objectif adapté aux spécificités fonctionnelles de la Cour;
- **D4** - Elaboration d'un manuel de procédures administratives pour le Secrétariat Général de la Cour.

**Résultat E : Un système d'information approprié à la Cour des Comptes conçu : (90 H/J)**

- **E1** - Analyse de l'existant;
- **E2** - Etude fonctionnelle et organisationnelle de la solution ;
- **E3** - Etude technique de la solution;
- **E4** - Elaboration des dossiers de passation de marchés.

## **F : Séminaires de lancement et de clôture (estimation préliminaire des moyens à titre indicatif: 2H/J)**

- S.1 : Séminaire de lancement du projet;
- S.2 : Séminaire de clôture du projet

### **III.5 Apports de l'Institution Supérieure de Contrôle partenaire**

#### **III.5.1 Profil et tâches du Chef de Projet :**

Le chef de projet de l'Etat Membre devrait être un responsable de rang supérieur, 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 :

- 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 une bonne expérience en matière de mise en place de projets de gestion et de mise en œuvre de l'audit de performance, de l'évaluation des programmes et des politiques publics 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 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 Tâches et profil du Conseiller Résident de Jumelage**

Le Conseiller Résident de Jumelage qui sera basé en Tunisie pendant 30 mois, fournira l'appui technique et conduira en étroite collaboration avec son homologue tunisien toutes les opérations prévues par le projet. Il sera chargé de la coordination entre les experts et la supervision de tous les aspects techniques. Il assurera la communication avec le Chef de projet et le comité de pilotage qui sera créé dans le cadre du projet pour assurer la coordination entre les différentes parties prenantes.. Le conseiller-résident devra avoir le profil ci-après :

- être un expert du contrôle externe de la gestion publique, ayant une expérience de 10 ans minimum ;
- avoir pratiqué le contrôle dans une institution Supérieure de contrôle à caractère juridictionnel ;
- avoir précédemment participé à des interventions dans des pays émergents ;
- avoir une bonne connaissance des problèmes d'organisation et de gestion des projets de coopération ;
- maitrise la langue française

#### **III.5.3 Tâches et profil des Experts à court terme**

Des missions d'expertise d'analyse, de conception et de formation seront organisées dans les domaines suivants :

- 1- L'organisation et la mise en œuvre du contrôle juridictionnel des comptes publics ;

- 2- La mise en œuvre de l'audit de performance, l'évaluation des programmes et des politiques publics y compris les aspects de développement durable, dans le contexte de la mise en œuvre du budget par objectifs ;
- 3- L'utilisation des techniques de contrôle informatisées et dans la mise en œuvre de l'audit informatique;
- 4- Appui à la réorganisation des services et à la mise en place d'outils de gestion de la Cour.
- 5- Appui à la conception d'un système d'information.

La durée et les tâches de l'équipe des experts doivent être fournies à titre indicatif par les Institutions Supérieures de Contrôle soumissionnaires dans leurs propositions techniques. L'ISC doit aussi fournir à titre indicatif, les C.V pour les experts.

A titre indicatif, l'équipe des experts de court terme pourra prendre en compte les profils ci-après :

**A- Le contrôle juridictionnel des comptes publics revalorisé et rationalisé**

Expertise en matière de contrôle juridictionnel :

- Un diplôme universitaire dans le domaine de l'administration publique, économie, finances, comptabilité ou diplôme équivalent ;
- Une expérience d'au moins 10 ans dans le contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics ;
- Une bonne maîtrise de la langue française

Expertise informatique:

- Une expertise en programmation informatique avec une expérience d'au moins 08 ans.

**B - Les méthodes d'audit et d'évaluation des programmes publics développées conformément aux normes européennes et aux bonnes pratiques dans un contexte de gestion budgétaires basée sur la performance**

Expertise en matière d'audit d'évaluation :

- Un diplôme universitaire dans le domaine de l'administration publique, économie, finance, comptabilité ou diplôme équivalent ;
- Une expérience d'au moins 10 ans dans l'audit de performance, d'évaluation des programmes publics intégrant les aspects environnementaux et maîtrise de l'approche par les risques,
- Une expérience d'encadrement de missions d'audit ;
- Une bonne maîtrise de la gestion budgétaire par objectif
- Une bonne maîtrise de la langue française.

Expertise documentaliste :

- Au moins un diplôme d'études universitaire (post licence)
- Une expérience: minimum 05 ans au sein d'une instance supérieure de contrôle.
- Ayant participé, de préférence, en tant qu'expert, à la mise en place de structures similaires.
- Une bonne maîtrise maîtrise de la langue française.

**Résultat C : Développement de l'audit informatique et recours aux techniques informatisées de contrôle**

Expertise 1 :

- Un diplôme universitaire dans le domaine de l'administration publique, économie, finance, comptabilité ou diplôme équivalent ;
- Une expérience d'au moins 05 ans dans l'audit Informatique,

Expertise 2 :

- Une expérience d'au moins 5 ans dans le domaine d'analyse des risques informatiques.
- Une expérience d'encadrement de missions d'audit.

Expertise 3 :

- Une expérience d'au moins 05 ans dans le domaine de développement des applications informatiques ;
- Une bonne maîtrise de la langue française.

## Résultat D : Le développement de la gestion et de l'organisation du Secrétariat Général de la Cour

### Expertise 1 :

- Un diplôme universitaire dans le domaine de l'organisation et d'administration publique,
- Une expérience dans l'organisation des services tels qu'exigées par une ISC de 05 ans au moins,

### Expertise 2 :

- Un diplôme universitaire en informatique
- Une Expérience d'au moins 05 ans en programmation et système informatique
- Une bonne maîtrise de la langue française.

## Résultat E : Conception d'un système d'information approprié

### Compétences générales requises:

- Un diplôme d'études universitaire (post licence au minimum).
- Une **expérience**: minimum 05 ans dans le domaine requis.
- Une bonne maîtrise des méthodes et techniques d'étude et de conception des systèmes d'information similaires
- Une expérience prouvée dans le domaine de l'archivage électronique des documents.

### Compétences techniques requises:

- Une bonne maîtrise d'une méthode ou d'un outil dans l'un des thèmes suivants :
- Une bonne maîtrise de la méthode : UML.
- Une bonne maîtrise de la méthode : MERISE
- Une bonne maîtrise des logiciels associés : Power AMC, (AMC\* design or), Rose Modeler de Rational
- Une bonne maîtrise des bases de données Oracle, SQL Server, Ingres, Sybase, PostgreSQL, MySQL Middlewares / serveurs d'application : Tuxedo de BEA, IIS de Microsoft, Websphère, Oracle OAS...
- Ayant, de préférence, participé à la conception d'un système d'information similaire notamment pour d'autres institution de contrôle des finances publiques juridictions ou organismes publics.
- Une bonne maîtrise de la langue française

## IV. Cadre Institutionnel

Le présent projet de jumelage est réalisé dans le cadre du Programme d'Appui à l'Accord d'Association « P3A II » qui est un programme convenu entre le Gouvernement tunisien et l'UE 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 et le Plan d'Action Voisinage dans tous leurs volets : économiques, sociaux, commerciaux et de service.

Les activités du programme 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 à travers le recours aux différents instruments de coopération à savoir l'expertise technique privée, l'expertise publique (jumelage institutionnel traditionnel ou léger), les études, la formation, les visites d'étude et l'acquisition d'équipements.

Les autorités de tutelle du programme sont la Commission Européenne «CE » et le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale « MDCI », coordonnateur national des projets financés dans le cadre de 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.

### **Présentation du bénéficiaire**

La Cour des Comptes est l'Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques en Tunisie.

C'est une juridiction qui effectue d'une manière indépendante un contrôle externe à postériori, suivant une approche contradictoire et conformément à des procédures propres et aux normes généralement reconnues. Elle veille à la bonne gestion des deniers publics et contribue de ce fait au respect des règles de reddition des comptes, de transparence et de bonne gouvernance.

Elle statue sur les comptes des comptables publics et examine les états financiers des établissements et entreprises publics. Elle apprécie la régularité et la qualité de la gestion des entités soumises à son contrôle et évalue les stratégies, programmes et concours financiers de l'Etat.

La Cour fait rapport, annuellement, au Président de la République et aux instances législatives sur les résultats de ses travaux. Ses rapports sont assortis de recommandations.

La Gestion de la Cour est assurée par un Premier Président, qui a un droit de regard sur toutes ses activités et en est le représentant officiel tant à l'échelle nationale qu'internationale. Le Premier Président est assisté par un Secrétaire Général qui assure la gestion des ressources humaines et financières de la Cour et veille au bon déroulement de ses activités. Le Secrétariat Général de la Cour est doté d'un certain nombre de services dont le principal rôle est d'assurer son bon fonctionnement. A cet effet, peuvent être cités, la Direction des Affaires Administratives et Financières, le Service Informatique, l'Unité de la Formation et celle de la Coopération Internationale.

Sur un autre plan, le Parquet de la Cour est assuré par un Commissaire Général assisté par des Commissaires de Gouvernement, dont le rôle notamment est d'assurer le lien entre la Cour et ses partenaires extérieurs et de donner un avis sur les travaux de contrôle particulièrement en matière juridictionnelle.

La Cour dispose de six chambres centrales et de quatre chambres régionales.

Afin de réaliser les attributions qui lui sont dévolues, chaque président de chambre est assisté par des présidents de section, des conseillers, et des conseiller adjoints, qui sont tous des magistrats. Ceux-ci sont assistés par des greffiers ou assistants de vérification et par un personnel administratif.

## **V. Budget**

Le budget total maximum fixé pour ce projet de jumelage s'élève à **1.500,000 euros**.

## **VI. Modalités de mise en œuvre**

### **VI.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation des marchés et de la gestion financière**

**Autorité Contractante du Projet**

Ministère du Développement et de la Coopération  
Internationale.

**RNP et Comptable du Programme**

Mme Nawele BEN ROMDHANE DHRIF  
Directeur Général de la Coopération  
Financière Régionale  
98, Avenue Mohamed V 1002 Tunis Belvédère  
Tél. : +216 71 796 616  
.Fax : +216 71 799 069  
E-mail : N.Benromdhane@mdci.gov.tn

**Régisseur du Programme**

Mr. 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

**VI.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire:****Institution bénéficiaire** La Cour des Comptes de Tunisie**Personnes de contact :**

Mme Faiza Kefi  
Première Présidente  
Adresse : 25, Avenue de la Liberté- Tunisie  
Tel : +216 71 831 060  
Fax : +216 71 831 409  
Email : [Ppresident.Ccomptes@courdescomptes.nat.tn](mailto:Ppresident.Ccomptes@courdescomptes.nat.tn)

**Chef de Projet :**

M. Abdesselem CHAABANE,  
Secrétaire Général  
Adresse : 25, Avenue de la Liberté- Tunisie  
Tél. : +216 71 831 375  
Fax : +216 71831 253  
E-mail : [Secretaire.General@courdescomptes.nat.tn](mailto:Secretaire.General@courdescomptes.nat.tn)

**Homologue du CRJ :**

Houcine Ben Haj Messaoud  
Adresse : 25, Avenue de la Liberté- Tunisie  
Tel : +216 71 831 375  
Fax ; +216 71 831 253  
Email : [Houcine.BenHadjMessoud@courdescomptes.nat.tn](mailto:Houcine.BenHadjMessoud@courdescomptes.nat.tn)

**Moyens humains**

**Un chef de projet**, en la personne de Mr. Abdesselem Chaabane, qui travaillera en collaboration étroite avec le chef de projet de l'Etat Membre. Le chef de projet 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.

**Un homologue principal du CRJ**, en la personne Mr. Houcine Ben Haj Messaoud , qui aura pour tâches de :

- coordonner avec les cadres de la Cour des Comptes pour l'organisation et la préparation des activités en Tunisie et dans l'Union Européenne,
- organiser les déplacements et séjours des experts de l'Union Européenne en Tunisie et des experts tunisiens dans l'Union Européenne,
- collecter la documentation tunisienne nécessaire pour le travail des experts dans certaines activités,
- centraliser le courrier en relation avec le projet.

**Un responsable pour chacune des composantes :**

- Un responsable pour la rationalisation du contrôle juridictionnel des comptes publics
- Un responsable pour le développement des méthodes d'audit et de l'évaluation des programmes publics dans le contexte de la réforme budgétaire et l'introduction de la GBO
- Un responsable pour le développement de l'audit informatique et le recours aux techniques informatisées de contrôle
- Un responsable pour le développement de la gestion et l'organisation des services
- Un responsable pour l'appui à la conception d'un système d'information

Chacun de ces responsables sera assisté par au moins deux magistrats et de deux représentants de l'administration et du greffe pour les composantes 1 et 4, pour assurer la réalisation des activités la concernant dans les meilleures conditions. Chaque responsable devra régulièrement rendre compte de l'état d'avancement des activités programmées au chef du projet et au coordinateur et travailler en étroite collaboration avec CRJ.

Les magistrats et experts mobilisés pour la réalisation des activités sont précisés dans le tableau des moyens /experts et le travail correspondant sera pris en compte dans leur plan de charge pour la période du jumelage.

### **Moyens matériels**

La Cour des Comptes installera le CRJ dans un bureau adéquatement équipé pour toute la durée du projet. Ce bureau sera disponible dès l'arrivée du CRJ. Il fournira les conditions adéquates pour permettre aux experts CMT d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions

### **Le Comité de Pilotage du projet**

Un comité de pilotage sera mis en place pour le contrôle et la supervision des activités du projet et ses résultats. Le comité de pilotage se réunira au moins une fois par trimestre. La composition du comité sera détaillée lors de l'élaboration du plan d'action de ce projet de jumelage.

## **VII. Calendrier de mise en œuvre**

**VII.1** Lancement de l'appel à propositions : **Novembre 2010**

**VII.2** Démarrage des activités du projet : **juillet 2011**

**VII.3** Durée de la période de mise en œuvre : **30 mois**

**VII.4** Date d'achèvement du projet : **Décembre 2013**

## **VIII. Durabilité**

Les différentes activités prévues par ce projet de jumelage ont été conçues pour contribuer au développement des capacités institutionnelles et professionnelles de la Cour des Comptes à travers la formation du personnel,

l'élaboration des guides méthodologiques et des référentiels d'audit. A cet effet les résultats escomptés auront des impacts durables sur la performance de l'institution et son fonctionnement.

## **IX. Questions transversales**

### **Egalité des chances entre les hommes et les femmes**

Le principe d'égalité des chances sera respecté durant toutes les phases de la mise en œuvre de ce projet et ce conformément à la réglementation européenne. Il est à noter que l'égalité des chances est un principe de base en vertu de la réglementation tunisienne relative à la passation des marchés publics.

## **X. Conditionnalité et échelonnement**

Pour garantir la réussite de ce projet, le bénéficiaire s'engage à réaliser toutes les activités prévues pour chaque composante. Le bénéficiaire s'engage à assurer une mise en œuvre de ces activités permettant un transfert d'expertise et des compétences et par conséquent, des résultats et des effets durables pour l'institution. A cet effet une équipe de travail doit être créée avant le démarrage du projet et qui aura à sa charge la coordination et le suivi de toutes les opérations.

## **XI. Annexes**

- **Annexe 1** : Matrice du cadre logique
- **Annexe 2** : Budget