

**République Tunisienne**

**Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale**

**Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage (P3A-II)**

*Fiche de Projet de Jumelage léger*

---

**Renforcement des capacités Institutionnelles du  
Centre de Formation et d'Appui à la  
Décentralisation**

---

## Table des Matières

<i>Table des Matières</i> .....	2
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	4
FICHE DE PROJET DE JUMELAGE.....	5
<b>I. Informations de base</b> .....	5
<i>I.1. Programme : Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage</i> .....	5
<i>I.2. Numéro de jumelage: TU/nnnnnnnnnn</i> .....	5
<i>I.3. Intitulé du projet : Renforcement des capacités Institutionnelles du Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD)</i> .....	5
<i>I.4. Secteur: xxxxxxxx</i> .....	5
<i>I.5. Pays bénéficiaire : La République Tunisienne</i> .....	5
<b>II. Objectifs du Projet</b> .....	5
<i>II.1. Objectif général du projet:</i> .....	5
<i>II.2. Objectif spécifique du projet:</i> .....	5
<i>II.3. Contribution à la mise en œuvre de l'Accord d'Association, du Plan d'Action Voisinage et du plan national de développement :</i> .....	5
<b>III. Description du volet jumelage</b> .....	6
<i>III.1. Contexte et justification</i> .....	6
<i>III.1.1 Contexte</i> .....	6
<i>III.1.2 Justification</i> .....	<u>78</u>
<i>III.2. Activités connexes : (autres initiatives nationales et internationales)</i> .....	<u>89</u>
<i>III.2.1 Initiatives nationales:</i> .....	9
<i>III.2.2 Coopération avec l'Union européenne:</i> .....	10
<i>III.2.2.a Projets Sigma</i> .....	<u>1011</u>
<i>III.2.2.b Autres Projets</i> .....	<u>1213</u>
<i>III.3. Résultats:</i> .....	<u>1314</u>
<i>III.4. Activités indicatives:</i> .....	<u>1415</u>
<i>III.5. Moyens et apports de l'administration de l'Etat membre partenaire</i> .....	17
<i>III.5.1.1. Profil et tâches du Chef de Projet :</i> .....	17
<i>III.5.1.2. Tâches et Profils des experts à court terme</i> .....	18
<b>IV. Cadre institutionnel</b> .....	25
<b>V. Budget</b> .....	26
<b>VI. Modalités de mise en œuvre :</b> .....	26
<i>VI.1. Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière :</i> .....	26
<i>VI.2. Principaux homologues dans le pays bénéficiaire :</i> .....	26
<b>VII. Calendrier de mise en œuvre :</b> .....	29

<i>VII.1. Lancement de l'Appel à Proposition : Juillet 2011</i> .....	29
<i>VII.2. Début des activités du projet : Janvier 2012</i> .....	29
<i>VII.3. Achèvement du projet : Juin 2012</i> .....	29
<i>VII.4. Durée de la période de mise en œuvre : 6 mois</i> .....	29
<b>VIII. Durabilité :</b> .....	29
<b>IX. Questions transversales</b> .....	29
<i>IX.1. Egalité des chances</i> .....	29
<i>IX.2. Environnement:</i> .....	29
<b>X. Conditionnalité et échelonnement :</b> .....	30
<b>XI. Annexes</b> .....	30
<i>Annexe 1: Matrice du cadre logique</i> .....	31
<i>Annexe 2: Tableau des moyens</i> .....	<u>3536</u>
<i>Annexe 3: Présentation du CFAD</i> .....	<u>4044</u>
<i>Annexe 4: Présentation de l'ENA</i> .....	<u>4146</u>

## LISTE DES ABREVIATIONS

AA	Accord d'Association
ARM/MRA	Accord de Reconnaissance Mutuelle
AT	Assistance technique
CDP	Chef de projet
CE	Commission Européenne.
CFAD	Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation
CP	Comité de Pilotage
EM	Etat Membre de l'UE
ENA	Ecole Nationale d'Administration
IEVP	Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat
MPCI	Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale.
ODCO	Office de Développement du Centre Ouest
ODNO	Office de Développement du Nord Ouest
ODR	Offices de Développement Régionaux
ODS	Office de Développement du Sud
P3A	Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association
P3A-II	Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage
PAV	Plan d'Action Voisinage
PEV	Politique Européenne de Voisinage
POG / POA	Plan Opérationnel Global / Plan Opérationnel Annuel
RNP	Responsable National du Programme.
SIG	Système d'Information Géographique
SIR	Système d'information Régionale
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
TDR	Termes de Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne.
UGP3A-II	Unité de Gestion du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association UE-Tunisie et du Plan d'Action Voisinage.

# FICHE DE PROJET DE JUMELAGE

## I. Informations de base

**I.1. Programme :** Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage.

**I.2. Numéro de jumelage:** TU11/ENP-AP/OT39

**I.3. Intitulé du projet :** Renforcement des capacités Institutionnelles du Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD)

**I.4. Secteur:** Autres (l'Administration Publique)

**I.5. Pays bénéficiaire :** La République Tunisienne.

## II. Objectifs du Projet

### II.1. Objectif général du projet:

Ce projet de jumelage léger vise à soutenir l'effort engagé par le Tunisie dans la mise en œuvre d'une politique décentralisée de gestion des fonctionnaires territoriaux, répondant à des impératifs politiques, sociaux et économiques et en renforçant les capacités institutionnelles du CFAD.

### II.2. Objectif spécifique du projet:

L'objectif spécifique de ce projet de jumelage léger est le renforcement de la structure du CFAD comprenant le raffinement du plan d'action ainsi que la formulation des indicateurs de performance et qualité mais aussi la structuration de l'ingénierie de formation, la définition des systèmes d'informations nécessaires aux activités du CFAD et la mise en place d'un observatoire de formation décentralisée des fonctionnaires territoriaux.

### II.3. Contribution à la mise en œuvre de l'Accord d'Association, du Plan d'Action Voisinage et du plan national de développement :

La modernisation de l'administration tunisienne figure parmi les objectifs prioritaires du XIIème Plan de développement économique et social (2010-2014), et ce, dans le but d'améliorer ses rapports avec ses usagers, de renforcer les capacités compétitives de l'économie nationale et d'améliorer l'environnement des affaires.

Le présent projet contribuera, de par son objectif et par ses activités, à la réalisation des objectifs de développement tunisiens tels que définis dans ce XIIème Plan ainsi qu'aux objectifs du Plan d'Action Voisinage.

En effet, les objectifs ci-après sont entre autres recensés parmi les objectifs de ce XIIème Plan:

- renforcer les fondements de la bonne gouvernance de l'administration ;
- moderniser les outils et les méthodes de gestion de l'administration ;
- développer les capacités professionnelles du personnel de l'administration ;

- instaurer l'administration électronique.

En outre le Plan d'action Voisinage (article « 14 » Développement régional) prévoit de poursuivre les efforts de développement régional en vue de réduire les déséquilibres régionaux et améliorer les capacités locales de développement.

### **III. Description du volet jumelage**

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

Il est à noter que la Tunisie traverse depuis Janvier 2011 une période de transition politique qui pourrait amener des modifications sur certaines des politiques, stratégies et plans d'actions qui sont soutenus à travers ce jumelage. Par conséquent, des aménagements pourront être apportés à certaines activités et résultats énoncés dans la fiche de jumelage.

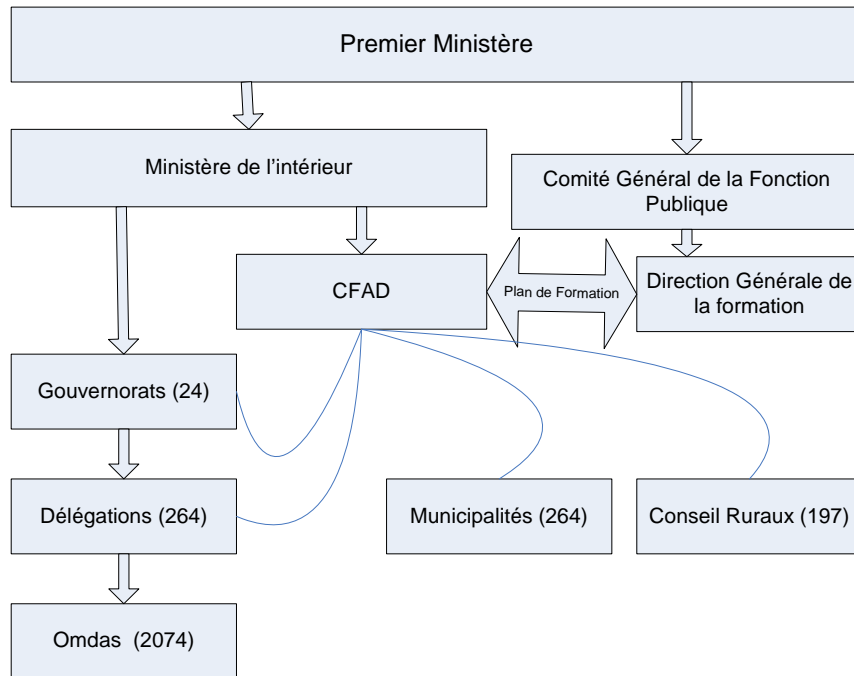
##### ***III.1.1 Contexte***

#### **Bénéficiaire : Le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD)**

Le CFAD a été créé en 1994 (EPA sous la tutelle du ministère de l'intérieur) dans le cadre du renforcement de la politique de décentralisation à travers l'amélioration des compétences de gestion des cadres des directions générales et centrales concernées par l'action régionale et municipale.

Depuis sa création, le CFAD, a développé des programmes et des activités de formation spécifiques (sessions de formation, séminaires, formation de formateurs, élaboration de guide procédural,...) en réponse aux besoins et aux attentes des collectivités locales.

- 200 activités de formation en moyenne/An (tous domaines confondus)
- 60% des activités de formation dans les régions
- 20 % des activités de formation se rapportent au domaine de l'informatique et les NTIC
- entre 3000 et 4000 bénéficiaires /An (5000 h/j)



Les entités bénéficiaires du CFAD

### Relation CFAD ENA

La préparation à l'emploi des fonctionnaires territoriaux est prise en charge actuellement par l'ENA (voir Annexe), bien que, de part les textes, cette activité incombe au CFAD.

En l'absence d'organisme spécialisé dans cette préparation le nouveau plan stratégique du CFAD inclurait parmi ces missions cette activité qui pourrait être conçue sous forme de stages pour tous les fonctionnaires territoriaux, tout en mettant en œuvre les exigences humaines, matérielles techniques et logistiques nécessaires à cet effet.

Tout cadre territorial participerait à ce stage d'une durée de 6 mois avant de rejoindre son affectation définitive.

### III.1.2 Justification

L'expérience antérieure fait ressortir quelques difficultés que le CFAD aspire à surmonter à travers un soutien et des mesures particulières afin de mobiliser tous les moyens et tous les facteurs humains, techniques et financiers lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et de remplir pleinement son rôle.

Les principales difficultés constatées se situent au niveau:

- des contraintes et des difficultés d'ordre organisationnel et pédagogique,
- de contrôle insuffisant pour garantir une production et la qualité des documents dans les délais souhaités,
- d'une méconnaissance des techniques et méthodes utilisées pour l'élaboration des documents pédagogiques,

- du manque d'évaluation de la qualité des prestations des formateurs afin de maintenir et améliorer cette qualité,
- du manque de moyens nécessaires et inhérents à l'organisation logistique aux activités de formation, pour assumer la fonction de soutien et échapper à la situation vulnérable dont se trouve souvent le CFAD avec ses partenaires (fournisseurs, formateurs...),
- de l'absence des responsables au niveau des régions et des collectivités locales chargés de la formation (relais au correspondant du CFAD).

Devant

- les nouveaux défis de cette phase transitoire qui caractérise le contexte politique tunisien,
- la multiplication des activités du CFAD,
- la diversification de la base des bénéficiaires de la formation,

le besoin de revoir en profondeur, la réalité de cette institution et les perspectives de son évolution tant sur le plan institutionnel qu'organisationnel est devenu imminent.

Ce changement lui garantira toutes les chances d'assurer son rôle en matière de perfectionnement et d'amélioration des compétences du personnel régional et local, et ce, afin d'affermir la politique de décentralisation.

A cette fin, l'étude stratégique sur l'évolution des capacités institutionnelles et organisationnelles du CFAD se rapportera essentiellement aux aspects suivants:

- les voies de développement et de renforcement du processus pédagogique et les voies de consolidation des aspects de programmation, d'évolution, d'évaluation et de recherches ;
- les exigences techniques, logistiques et matérielles pour la mise en œuvre de la mission de préparation à l'emploi du personnel appelé à exercer dans les collectivités locales ;
- l'évolution organisationnelle du CFAD et les exigences de sa restructuration conformément à l'évolution de ses missions ;
- les moyens et les voies de mobilisation des ressources financières et humaines du CFAD ;
- les méthodes et les moyens de mise en place de structures ou responsables régionaux chargés de la formation (relais du CFAD dans les régions) ;
- les solutions et les pistes d'évolution "statutaire et réglementaire" permettant de surmonter le code législatif et réglementaire contraignant et inadapté régissant la formation en Tunisie.

### ***III.2. Activités connexes : (autres initiatives nationales et internationales)***

En plus du volet jumelage, le projet de « Renforcement des capacités Institutionnelles du CFAD » comporte d'autres composantes qui seront réalisées, en dehors de ce volet



jumelage, par le biais d'autres jumelages, de l'assistance technique privée et l'acquisition de matériel à travers des appels d'offre séparés.

### **III.2.1 Initiatives nationales:**

#### ***Stratégie pour le développement de l'e-Administration.***

Le projet devra prendre en compte la stratégie 2010-2014 pour le développement de l'e-Administration.

Afin de développer les réalisations de l'administration dans un cadre de vision globale et évolutive, un projet de stratégie nationale pour l'e-administration appelée e-stratégie a été lancée en 2008, et ce en collaboration avec les différentes structures ministérielles.

Cette stratégie comprend une nouvelle génération de services publics basés sur l'idée d'intégration des services et l'interopérabilité entre les systèmes d'information appartenant à des structures administratives.

Les fonctionnaires territoriaux devront être formés à l'utilisation des outils mis à leur disposition par ces nouveaux projets permettant le partage des données, la collaboration, la réduction des coûts, d'accroître l'engagement citoyen et d'améliorer l'efficacité des structures publiques.

#### ***Projet issu du projet jumelage d'assistance au CFAD.***

Un certain nombre de projets nationaux connexes issus du projet jumelage d'assistance au CFAD seront entre-autre:

##### ***1) Assistance au démarrage effectif des activités de l'unité d'ingénierie de formation :***

Cette activité se traduira, notamment, par la fourniture de logiciels (plate forme formation) nécessaires à l'accomplissement des missions de la nouvelle unité d'ingénierie de formation (qui sera constituée dans le cadre du présent projet) et la formation de son personnel.

##### ***2) Introduction de la formation assistée par ordinateur (e-formation) et conception de cours spécialisés à l'aide de multimédia :***

Cette activité vise à assister les formateurs à rédiger, concevoir et scénariser tous les cours et les contenus de la formation à l'aide des logiciels de présentation assistée par ordinateur, tout en fournissant les outils et logiciels dont ils auront besoin.

##### ***3) Formation des formateurs aux nouveaux outils de formation :***

Il s'agit d'assurer la formation des formateurs en pédagogie numérique, à l'utilisation des multimédia et de l'e-formation afin d'acquérir les connaissances nécessaires à la conception des cours par ces nouveaux outils notamment les cours en lignes.

##### ***4) Introduction de la formation ouverte à distance par le biais d'intranet/Internet:***

Assister à la mise en place d'une prestation de formation ouverte à distance sous la forme d'un ensemble de modules mis en ligne sur une plate-forme de formation qui permettra de suivre les apprenants dès leur inscription jusqu'à la validation de leur formation.

**5) Acquisition d'équipement de visioconférence.**

*Il est à préciser que dans le cadre de ce projet jumelage, il est prévu d'apporter un appui aux services du CFAD pour la préparation des activités sus indiquées et ce, afin de garantir la cohérence du projet.*

**III.2.2 Coopération avec l'Union européenne:**

**Assemblée des Régions d'Europe (ARE)**

Le 13 mai 2011, la Présidente de l'Assemblée des Régions d'Europe (ARE) et le Ministre tunisien du Développement régional ont conclu un protocole d'accord en présence du Ministre tunisien de la formation professionnelle et de l'emploi.

Un objectif de ce protocole est le soutien au processus de décentralisation en préparation en Tunisie. L'ARE a d'ores et déjà proposé de mettre à disposition des autorités tunisiennes ses connaissances et ses méthodes de travail. Des groupes de travail associant élus régionaux européens, représentants ministériels tunisiens, experts des chambres de commerce tuniso-européennes et acteurs de la société civile tunisienne devaient remettre leurs conclusions et leurs préconisations pour la fin juin.

**III.2.2.a Projets Sigma**

Projet	<i>Assistance au programme national sur la qualité du service publique</i>		
<b>Organisation</b>	EU / Sigma	<b>Référence</b>	H54101 et H54202
<b>Date de début</b>	Septembre 2009 Mai 2010	<b>Date de fin</b>	Février 2010 Juin 2011
<b>Objectif Principal</b>	Développer la capacité de l'institution bénéficiaire en matière de gestion d'un programme national de qualité des services publics		
<b>Objectif Spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre du "Référentiel national de qualité du service publique"</li> <li>• Développement d'instruments pour produire des décisions politiques mieux documentées sur les réformes nécessaires au soutien d'une compétitivité accrue de l'économie</li> </ul>		
<b>Actions</b>	Missions consultatives Sigma		
<b>Leçons apprises</b>	Voir rapports		

Projet	<i>Elaboration d'une stratégie de formation pour le secteur publique</i>		
<b>Organisation</b>	EU / Sigma	<b>Référence</b>	H54102
<b>Date de début</b>	Octobre 2010	<b>Date de fin</b>	30 Juin 2011
<b>Objectif Principal</b>	Assistance à l'amélioration de la gestion des ressources humaines au moyen d'une politique globale de formation ; Améliorer la capacité du Comité national de la fonction publique dans les décisions politiques et de surveillance et de suivi.		

<b>Objectif Spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production d'un document stratégique sur la formation</li> <li>• Amélioration de la sensibilisation à l'impact de la formation dans le contexte de la gestion des ressources humaines.</li> </ul>
<b>Actions</b>	Missions consultatives Sigma
<b>Leçons apprises</b>	Voir rapports

<b>Projet</b>	<i><b>Développement de l'administration de la justice</b></i>		
<b>Organisation</b>	EU / Sigma	<b>Référence</b>	H54201
<b>Date de début</b>	Février 2010	<b>Date de fin</b>	Décembre 2010
<b>Objectif Principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To raise awareness on the need of modernising administrative disputes</li> <li>- To improve access to the administrative justice</li> <li>- To improve the capacity of administrative judges</li> </ul>		
<b>Objectif Spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A grounded decision on the implementation of e-procedures in the administrative court adopted;</li> <li>- A training program on tax and economic administrative disputes adopted</li> </ul>		
<b>Actions</b>	Missions consultatives Sigma		
<b>Leçons apprises</b>	Voir rapports		

<b>Projet</b>	<i><b>Développement de l'audit des performances</b></i>		
<b>Organisation</b>	EU / Sigma	<b>Référence</b>	H55301
<b>Date de début</b>	Juillet 2009	<b>Date de fin</b>	Décembre 2009
<b>Objectif Principal</b>	<p>To contribute to the discussion of the development of performance audit through providing examples of performance audits from a few EU countries with concrete examples of audits; this will be done in 2 * ½ day seminars whereof the first day will be of more general approach and awareness raising for a larger audience including the Ministry of Finance, le Haut Comité des Contrôles Administratif et Financier, Prime Ministry, other interested parties and national public agencies; the second day will be devoted to concrete examples of performance audit with a more narrow targeted audience.</p> <p>To provide a discussion on the need for further development of audit such as eg financial audits as a valuable complement to performance audit, to share examples of generic performance audit manuals</p>		
<b>Objectif Spécifique</b>	In the long term implementation of performance audit		
<b>Actions</b>	Missions consultatives Sigma		
<b>Leçons apprises</b>	Voir rapports		

<b>Projet</b>	<i><b>Assistance to the Public Procurement System</b></i>		
<b>Organisation</b>	EU / Sigma	<b>Référence</b>	H57101
<b>Date de début</b>	Décembre 2009	<b>Date de fin</b>	30 Juin 2011
<b>Objectif Principal</b>	The general objective of Sigma support to Tunisia in the area of public procurement is to contribute to the development and strengthening of a sound public procurement system in accordance		

	with the EU principles and the main provisions of the EU directives.
<b>Objectif Spécifique</b>	A better functioning, operationally, procurement system.
<b>Actions</b>	Missions consultatives Sigma
<b>Leçons apprises</b>	Voir rapports

<b>Projet</b>	<i>Support au CFAD (2011)</i>		
<b>Organisation</b>	EU / Sigma	<b>Référence</b>	J54101
<b>Date de début</b>	Juin 2011	<b>Date de fin</b>	Octobre 2011
<b>Objectif Principal</b>	To train key senior officials in the post-revolutionary period, with basic and essential knowledge of key budget, public finance and budget processes.		
<b>Objectif Spécifique</b>	Governors, mayors and Secretary-generals in Municipalities have sufficient knowledge of public finance to enable them to guide the 2012 budget process.		
<b>Actions</b>	Missions consultatives Sigma		
<b>Leçons apprises</b>	Voir rapports		

### III.2.2.b Autres Projets

<b>Projet</b>	<b>PROJET DE JUMELAGE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ODR EN MATIÈRE DE PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT PRIVÉ</b>		
<b>Organisation</b>	EU / Jumelage	<b>Référence</b>	TU06/AA/FI/11
<b>Date de début</b>	Juin 2007	<b>Date de fin</b>	Octobre 2009
<b>Beneficiaire</b>	Offices de Développement Régionaux (ODR)		
<b>Objectif Principal</b>	Accroître la contribution du secteur privé à l'effort de développement régional et à l'amélioration de la compétitivité globale de l'économie.		
<b>Objectif Spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités des ODR et leur rôle en matière de développement régional et de promotion du partenariat local</li> <li>Améliorer le mode de gestion des ODR et leur maîtrise des grandes fonctions macro-économiques en liaison avec la promotion de l'investissement privé</li> <li>Promouvoir le partenariat et la mise en réseau des ODR et améliorer la communication et le traitement et la diffusion de l'information régionale</li> </ul>		
<b>Actions</b>	Composante A : Gestion et ressources humaines Composante B : Partenariat et mise en réseau Composante C : Métiers des ODR Composante D : Information et communication		
<b>Leçons apprises</b>	Le jumelage a permis des échanges très riches entre les experts français et italiens et les cadres tunisiens des ODR, que ce soit en France, en Italie ou en Tunisie. Un processus de renforcement des capacités des ODR a été enclenché et une plus forte spécialisation des métiers liés au développement régional est à l'œuvre. Ces actions s'inscrivent, et aujourd'hui encore plus, dans un contexte où le gouvernement tunisien accorde une importance particulière à la régionalisation, au processus de décentralisation et au renforcement des institutions au niveau local.		

Les ODR sont appelés à affirmer leur rôle, leur autorité et leurs compétences dans le domaine du développement régional, en lien étroit avec les gouvernorats. Les expériences acquises au long du jumelage entre ses partenaires dans le domaine du développement régional méritent d'être poursuivies et consolidées dans la mesure où l'expertise publique mise à la disposition du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale et des ODR a démontré tout son intérêt.

Il sera en particulier nécessaire de mettre en œuvre, dans toute la mesure du possible, les méthodologies acquises, notamment au cours des expérimentations-pilote du jumelage. Une institutionnalisation de certains exercices de développement régional et un renforcement du rôle des ODR dans ces domaines est attendu.

Le renforcement de capacités des ODR doit donc se poursuivre. A cet effet, de nouveaux programmes de jumelage devraient être encouragés. Ceux-ci devront être plus ciblés sur le plan territorial et thématique, en fonction des compétences et des moyens des différents ODR. Il pourrait ainsi être opportun de distinguer les thématiques d'intervention prioritaires des 3 ODR (ODNO, ODCO, ODS) et du CGDR.

\* Extrait des conclusions du rapport final.

### III.3. Résultats:

Les résultats sont détaillés ci-dessous, dans le tableau de mission des experts et dans le cadre logique annexé.

Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables
<b>Résultat 1:</b> La structure du CFAD est renforcée	
1.1 - Révision de l'organigramme et définition des fonctions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouvel organigramme mis en place</li> <li>▪ Fonctions au sein du CFAD définies</li> </ul>
1.2 - Raffinement du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouveau plan d'action mis en place</li> </ul>
1.3 - Formulation des indicateurs de performance et qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les indicateurs de performance et qualité sont opérationnels</li> </ul>
<b>Résultat 2:</b> L'ingénierie de formation est structurée	
2.1 - Définition des méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mécanismes d'analyse des besoins en formation des fonctionnaires territoriaux sont en place</li> </ul>
2.2 - Définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les moyens nécessaires à la formation décentralisée sont mis en place</li> </ul>
2.3 - Coordination et suivi de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités de formation et révision régulière des curricula de formation par le CFAD</li> </ul>
2.4 - Evaluation de la formation et modes de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mécanismes d'évaluation et les modes de</li> </ul>

validation	<p>validation décentralisée sont en place</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes de tests des fonctionnaires formés sont définies</li> <li>• Les méthodes de tests des formateurs sont définies</li> </ul>
<b>Résultat 3: Le système d'information est défini</b>	
<p>3.1 - Définition du système de gestion des ressources de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures,</li> <li>• matériel éducatif,</li> <li>• suivi des formateurs,</li> <li>• suivi des formations,</li> <li>• registre des experts,</li> <li>• définition rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécifications techniques du Système de Gestion des Ressources de Formation (SGRF/TRMS) sont rédigées et approuvées</li> </ul>
<p>3.2 - Définition des bases de connaissance et documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de connaissance: législation, procédures, circulaires, jurisprudence;</li> <li>• Base documentaire: bibliothèque électronique, supports de formation, ...;</li> <li>• Définition des rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécifications technique de la base de connaissance sont rédigées et approuvées</li> <li>• Les spécifications technique de la base documentaire sont rédigées et approuvées</li> </ul>
<p>3.3 - Définition de la plate forme de formation à distance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude comparée, ergonomie, les plateformes sont utilisables par les enseignants et les apprenants,</li> <li>• Elaboration de la pédagogie « e-formation »,</li> <li>• Définition de la plate forme CFAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécifications techniques de la plate forme de formation à distance sont rédigées et approuvées</li> </ul>
<b>Résultat 4: Un observatoire de formation décentralisée des fonctionnaires territoriaux est mis en place</b>	
<p>4.1 - Mise en place de l'observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des fonctions territoriales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de données mise en place</li> <li>▪ La documentation des pratiques, le partage des résultats des recherches, d'études et d'évaluations, et la mise à jour régulière du profil des fonctionnaires territoriaux. Tunisiens opérationnelle</li> </ul>
<p>4.2 - Mise en place de la syndicalisation des moyens et activités de formation des fonctionnaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un réseau dans lequel les membres sont encouragés à participer aux échanges d'information et à la mise en œuvre des activités communément définies est mis en place</li> </ul>
<p>4.3 - Mise en place des méthodes de prospection, recherche, analyse et comparaison des activités de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les mécanismes de prospection, de recherche, d'analyse et collaboration entre les différentes parties et partenaires impliqués sont en place</li> </ul>

#### **III.4. Activités indicatives:**

**Résultat 1:** La structure du CFAD est renforcée. (*Estimation 20h/j et 1 visite d'étude pour 4 cadres du CFAD*)

- 1.1 - Révision de l'organigramme et définition des fonctions;  
(Au titre de cette activité sera organisée une visite d'étude au profit de 4 cadres du CFAD dans une institution homologue d'un EM).
- 1.2 - Raffinement du plan d'action;
- 1.3 - Formulation des indicateurs de performance et qualité.

**Résultat 2:** L'ingénierie de formation est structurée. (*Estimation 50h/j*)

- 2.1 – Définition des méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation;
- 2.2 - Définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre;
- 2.3 - Coordination et suivi de la formation;
- 2.4 - Evaluation de la formation et modes de validation.

**Résultat 3:** Le Système d'Information est défini. (*Estimation 60h/j et 1 visite d'étude pour 4 cadres du CFAD*)

- 3.1 – Définition du système de gestion des ressources de formation :
  - Infrastructure,
  - matériel éducatif,
  - suivi des formateurs,
  - suivi des formations,
  - registre des experts,
  - définition rapports et tableaux de bord.(Au titre de cette activité sera organisée une visite d'étude au profit de 4 cadres du CFAD dans une institution homologue d'un EM).
- 3.2 – Définition des bases de connaissance et documentaire :
  - Base de connaissance: législation, procédures, circulaires, jurisprudence;
  - Base documentaire: bibliothèque électronique, supports de formation, ...;
  - Définition rapports et tableaux de bord.
- 3.3 – Définition de la plate forme de formation à distance :
  - Etude comparée, ergonomie, utilisabilité des plateformes pour les enseignants comme pour les apprenants,
  - Elaboration de la pédagogie « e-formation »,
  - Définition de la plate forme CFAD.

**Résultat 4:** Un observatoire national de formation décentralisée des fonctionnaires est mis en place (*Estimation 50h/j*)

- 4.1 – Mise en place de l'observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des fonctions territoriales,
- 4.2 – Mise en place de la syndicalisation des moyens et activités de formation des fonctionnaires,
- 4.3 – Mise en place des méthodes de prospection, recherche, analyse et comparaison des activités de formation.





### **III.5. Moyens et apports de l'administration de l'Etat membre partenaire**

#### **III.5.1.1. Profil et tâches du Chef de Projet :**

Le Chef de Projet est un fonctionnaire de haut rang dans une administration publique ou un agent de niveau correspondant capable de mener un dialogue opérationnel et d'obtenir le soutien requis au niveau politique. Il/elle œuvre en étroite collaboration avec son homologue tunisien à garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Chargé de la direction du projet, 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.

#### ***Expérience considérée comme indispensable :***

- Ayant au moins de 10 ans d'expérience professionnelle dans une administration similaire au CFAD;
- Avoir occupé au moins 5 ans un poste de responsabilité,
- Expérience en management d'équipes et de l'animation de groupes de travail,
- Bonnes capacités relationnelles et de communication,
- Ayant une bonne maîtrise de la langue française pour la lecture, la conversation et la rédaction,
- Ayant une bonne maîtrise des outils informatiques et de communication (traitement de texte, présentation,...).

#### ***Expériences considérées comme des atouts supplémentaires:***

- Connaissances du fonctionnement de l'administration Tunisienne,
- Bonne connaissance des instruments et des procédures européennes, et notamment des programmes de l'Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat,
- Ayant une expérience en matière de gestion de projets de jumelage ou projets similaires.

Le chef de projet est responsable des activités assignés à l'administration partenaire du jumelage ainsi qu'aux autres institutions de l'UE qui peuvent être sollicitées en tant que de besoin dans le plan de travail.

Il/elle sera responsable de la conception et de l'orientation générale des apports de l'Etat membre et doit pouvoir être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois avec une visite sur le terrain au moins tous les trois mois.

Sa mission dans le projet consiste notamment à :

- Diriger et superviser la mise en œuvre des différents volets du projet de jumelage,
- Assurer et garantir la mobilisation d'experts aux profils adéquats répondant aux besoins du projet,
- Veiller à la rédaction du rapport de démarrage et du rapport final à soumettre à l'autorité contractante, ces rapports devant toucher aussi bien l'aspect financier que l'aspect thématique,
- Organiser, conjointement avec son homologue chef de projet tunisien, les réunions du Comité de pilotage. Le Comité de pilotage, appelé à se réunir du 3<sup>ème</sup> mois du projet, aura pour mission de faire le point sur l'état d'avancement du projet, de statuer sur la conformité

des résultats par rapport au calendrier prévisionnel et de décider des actions à entreprendre pendant le reste de la période de mise en œuvre.

En outre, le chef de projet est particulièrement impliqué dans le choix et la facilitation de l'organisation des visites d'étude en UE.

Le chef de projet peut être soit l'expert A ou l'expert B repris dans le tableau ci-dessous.

### **III.5.1.2. Tâches et Profils des experts à court terme**

(Voir tableau ci-dessous).

Les missions des experts seront organisées par le chef de projet en accord avec son homologue du CFAD. Il conviendra de placer chacune des composantes du projet sous la responsabilité d'un expert nommé désigné et appelé expert-clé qui sera responsable de son déroulement.

Un nombre de 3 à 5 experts clés est prévu pour couvrir l'ensemble des activités.

Activités indicatives		Tâches des experts	Profil des experts
1.	1.1 - Révision de l'organigramme et définition des fonctions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'organigramme existant du CFAD</li> <li>Analyse de la législation relative à la formation des fonctionnaires</li> <li>Interview / workshop rapports</li> <li>Proposition d'une architecture institutionnelle de formation</li> <li>Proposition du nouvel organigramme</li> <li>Préparation d'une étude sur la réforme du CFAD</li> <li>Aide à la définition des fonctions au sein du CFAD</li> <li>Aide à la définition des antennes régionales</li> <li>Définition des Manuels de Procédures</li> <li>Aide à la préparation d'un plan de formation pour le personnel du CFAD</li> </ul>	<p><b>A.</b> Expert(s) couvrant les domaines de la restructuration de centre de formation d'administrations publiques, de planification stratégique et de normalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'étude BAC+4 (maîtrise), dans le domaine de la gestion ou l'administration ou diplôme équivalent,</li> <li>Expérience : minimum 10 ans d'expérience professionnelle dans les domaines choisis dont 5 ans dans un organisme de formation</li> <li>Ayant participé, de préférence, en tant qu'expert, à la mise en place de réformes similaires,</li> <li>Bonne connaissance de la gestion des changements,</li> <li>Ayant une bonne maîtrise de la langue française pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction.</li> </ul>
2.	1.2 - Raffinement du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse du plan d'action existant</li> <li>Analyse de la législation</li> <li>Analyse des capacités de préparation des plans stratégiques et de suivi</li> <li>Interview / workshop rapports</li> <li>Proposition du nouveau plan d'action</li> <li>Aide à la définition du dispositif d'appui technique et financier</li> <li>Aide à la mise en place de stratégies locales de formation du CFAD</li> </ul>	

Activités indicatives		Tâches des experts	Profil des experts
4.	1.3 - Formulation des indicateurs de performance et qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la mise en place d'un système de Statistiques, Note de conjoncture et Tableaux de bord</li> <li>• Aide à la formulation des indicateurs de performance et qualité</li> <li>• Contacts avec les institutions partenaires</li> <li>• Aide à la mise en place d'un système Analyse des commentaires sur les écarts et les désaccords</li> </ul>	
5.	2.1 - Définition des méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à la définition des méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation</li> <li>- Définition des statistiques, tableaux de bord et rapports relatifs à la demande et les besoins en formation</li> <li>- Rapport d'analyse des besoins en formation de l'administration publique décentralisée</li> </ul>	<p><b>B. Expert(s) en mise en place et suivi de processus de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'étude BAC+4 (maîtrise), dans le domaine de la gestion ou l'administration ou diplôme équivalent,</li> <li>• Expérience : minimum 5 ans d'expérience professionnelle en méthodes, techniques et processus de formation,</li> <li>• Ayant participé, de préférence, en tant qu'expert, à la mise en place de processus de formation,</li> <li>• Bonne connaissance des changements en cours dans les méthodes et techniques de formation,</li> <li>• Ayant une bonne maîtrise de la langue</li> </ul>
6.	2.2 - Définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la définition des méthodes à mettre en œuvre</li> <li>• Aide à la définition des moyens à mettre en œuvre</li> <li>• Rapport sur les moyens à mettre en œuvre</li> </ul>	
7.	2.3 - Coordination et suivi de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une coordination de la formation</li> <li>• Mise en place d'un suivi de la formation</li> </ul>	
8.	2.4 - Evaluation de la formation et modes de validation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la définition des systèmes d'évaluation de la formation</li> <li>• Aide à la définition des modes de validation</li> </ul>	

Activités indicatives		Tâches des experts	Profil des experts
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des statistiques, tableaux de bord et rapports relatifs à l'évaluation de la formation</li> <li>• Publication d'une Méthodologie d'évaluation</li> </ul>	française pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction.
9.	3.1 - Définition du système de gestion des ressources de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic du système d'information existant dans le domaine</li> <li>• Définition d'un Schéma Directeur informatique pour le CFAD</li> <li>• Révision du site Internet du CFAD</li> <li>• Analyse des infrastructures techniques</li> <li>• Rédaction des spécifications techniques pour les infrastructures techniques</li> <li>• Analyse du matériel éducatif</li> <li>• Rédaction des spécifications techniques pour le matériel éducatif</li> <li>• Analyse des systèmes de suivi des formateurs et des formations</li> <li>• Analyse de l'application registre des experts</li> <li>• Rédaction des spécifications techniques du Système de Gestion des Ressources de Formation (SGRF/TRMS)</li> <li>• Aide à la préparation du dossier d'appel d'offres</li> <li>• Définition des rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	<p><b>C.</b> Expert(s) Informaticien(s) couvrant les domaines de la gestion de la formation et de la formation à distance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénieur ou diplôme équivalent,</li> <li>• Expérience : minimum 5 ans d'expérience professionnelle confirmée en système électronique intégré de formation et en e-formation,</li> <li>• Ayant une bonne maîtrise de la langue française pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction.</li> </ul>
10.	3.3 - Définition de la plate forme de formation à distance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic du système d'information existant dans le domaine</li> <li>• Mise à jour du Schéma Directeur informatique</li> </ul>	

Activités indicatives		Tâches des experts	Profil des experts
		<p>élaboré en 3.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude comparée, ergonomie, pour que les plateformes soient utilisables par les enseignants et les apprenants</li> <li>• Elaboration de la pédagogie « e-formation »</li> <li>• Analyse du système de formation à distance</li> <li>• Rédaction des spécifications technique de la plateforme de formation à distance</li> <li>• Aide à la préparation du dossier d'appel d'offres</li> </ul>	
11.	3.2 - Définition des bases de connaissance et documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic du système d'information existant dans le domaine</li> <li>• Mise à jour du Schéma Directeur informatique élaboré en 3.1.</li> <li>• Analyse du système de gestion des connaissances (modules de formation)</li> <li>• Rédaction des spécifications technique de la base de connaissance</li> <li>• Analyse du système de gestion documentaire (Législation, circulaires, jurisprudence, Documentation des pratiques, Profil des postes de la fonction publique, ...)</li> <li>• Analyse de connexion à des bases documentaires existantes</li> <li>• Rédaction des spécifications technique de la base documentaire</li> <li>• Aide à la préparation du(des) dossier(s) d'appel</li> </ul>	<p><b>D.</b> Expert(s) Informaticien(s) en bases de données documentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénieur ou diplôme équivalent,</li> <li>• Expérience : minimum 5 ans d'expérience professionnelle confirmée en gestion de base de données documentaires (Alfresco, Documentum,...)</li> <li>• Ayant une bonne maîtrise de la langue française pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction.</li> </ul> <p>La fonction 3.2 peut être remplie par <b>l'expert C</b> s'il en a les compétences et si le calendrier le permet.</p>

Activités indicatives		Tâches des experts	Profil des experts
		<ul style="list-style-type: none"> <li>d'offres</li> <li>Définition des rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	
12.	4.1 - Mise en place de l'observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité de fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à la mise en place d'un échange d'information sur le marché de l'emploi décentralisé dans la fonction publique</li> <li>Aide à la mise en place des outils de discussion et d'analyses</li> <li>Analyse du système de base de données nécessaire à l'observatoire</li> <li>Rédaction des spécifications technique de la base de données</li> <li>Rédaction des spécifications technique de la base de données</li> <li>Aide à la préparation du dossier d'appel d'offres</li> <li>Définition des rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	Les fonctions 4.1 à 4.3 peuvent être remplies par l' <b>expert A</b> ou par l' <b>expert B</b> s'ils en ont les compétences et si le calendrier le permet.
13.	4.2 - Mise en place de la syndicalisation des moyens et activités de formation des fonctionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à la mise en place d'une Coordination de la Coopération</li> <li>Aider à assurer la continuation du dispositif d'appui technique</li> <li>Aide à la mise en place d'un réseau d'échanges d'information</li> <li>Aide à la mise en place d'activités communément définies</li> <li>Aide à la l'appropriation du processus de formation par les administrations locales et donc à la pérennité de la décentralisation</li> <li>Analyse de connexion à des bases documentaires</li> </ul>	

Activités indicatives		Tâches des experts	Profil des experts
		<p>existantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	
14.	4.3 - Mise en place des méthodes de prospection, recherche, analyse et comparaison des activités de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la mise en place d'un système d'analyse du secteur de l'emploi décentralisé dans la fonction publique</li> <li>• Aide à la mise en place des méthodes de prospection, recherche, analyse et comparaison des activités de formation dans la fonction publique</li> <li>• Définition des rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	

**Remarque :**

Le français sera la langue de travail et tous les documents produits par les experts devront être rédigés dans cette langue.



#### **IV. Cadre institutionnel**

Le présent projet de jumelage est à réaliser dans le cadre du Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage (P3AII) convenu entre le Gouvernement de la République Tunisienne et l'Union européenne. Le P3A (II) vise à soutenir les efforts de l'administration et des institutions publiques tunisiennes dans la concrétisation et la mise en œuvre des volets économiques, sociaux, commerciaux et de service de l'Accord d'Association (AA) et du Plan d'Action Voisinage (PAV).

Les activités du programme portent essentiellement sur l'amélioration de l'efficacité et le renforcement des capacités institutionnelles des structures administratives responsables de la mise en œuvre de l'AA et du PAV, et ce par le recours aux différents instruments de coopération, à savoir les jumelages, l'expertise technique privée, les études, la formation, les visites d'étude et l'acquisition d'équipements ainsi que les instruments TAIEX et SIGMA

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

La gestion du programme est assurée par l'Unité de Gestion du programme (UGP3A – II), placée sous la tutelle du MPCI par l'entremise du Responsable National du Programme « RNP » et dirigée par un Directeur Général.

L'institution bénéficiaire du projet de jumelage est le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD).

Sur le plan opérationnel, les missions du CFAD sont notamment l'organisation de :

- Sessions de perfectionnement, de recyclage et de formation au profit du personnel des gouvernorats, des communes et agents de l'administration centrale en rapport avec l'action régionale et communale,
- Séminaires et journées d'études au profit du personnel régional, communal et des élus locaux sur des sujets ayant trait à l'action régionale et communale et aux nouvelles législations et réformes dans les différents domaines de compétence de l'administration régionale et municipale,
- Sessions de préparation à l'emploi au profit des titulaires des diplômes de l'enseignement supérieur nouvellement recrutés par l'administration régionale et locale,
- Travaux de recherche, de documentation et de publication dans les différents domaines de compétence de l'administration régionale et municipale et de la décentralisation.
- Actions de préparation aux concours et examens professionnels du personnel des gouvernorats, des communes, et de l'administration centrale,
- Voyages d'études et stages pratiques sur des thèmes spécifiques liés à la gestion régionale et locale,

- Toute mission de formation et/ou de recherche qui lui sera confiée par l'autorité de tutelle.

## V. Budget

Le montant maximum du budget jumelage est limité à **250 000** euros (contribution éligible au titre d'un financement sous le P3A II).

## VI. Modalités de mise en œuvre :

Afin de soutenir le projet et d'assurer les conditions permettant l'atteinte des résultats prévus, un ensemble de mécanismes institutionnels et organisationnels sont prévus pour assurer la coordination, le suivi et le pilotage nécessaires

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

**Autorité contractante :** Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale

#### **Responsable National et Comptable du Programme :**

**Mme. Nawel BEN ROMDHANE DHRIF**

Directeur Général de la Coopération Financière Régionale

98, avenue Mohamed V

1002 Tunis Belvédère - Tunisie

Tél. : +216 71 796 616

Fax : +216 71 799 069

E-mail : [N.Benromdhane@mdci.gov.tn](mailto:N.Benromdhane@mdci.gov.tn)

#### **Régisseur du Programme :**

**Mr. Salem AKROUT**

Directeur général de l'UGP3A-II

5, rue Ryadh - Mutuelle Ville

1082 Tunis - Tunisie

Tél. : +216 71 794 540

Fax : +216 71 794 541

E-mail: [directeur@ugp3a.gov.tn](mailto:directeur@ugp3a.gov.tn)

### *VI.2. Principaux homologues dans le pays bénéficiaire :*

#### **Institution Bénéficiaire : CFAD**

Le chef de projet :

Le CFAD désigne **M. Mokhtar HAMMA**, en tant que chef de projet, il travaillera en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'Etat Membre.

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.

**Chef de Projet :**

**Mr. Mokhtar HAMMA**  
Directeur général du CFAD  
9 rue du Développement –Cité El Khadhra  
1003 Tunis – Tunisie  
Tél : 00.216.71808.226  
Fax : 00.216.71807.872  
E-mail: [mokhtarpdm@yahoo.fr](mailto:mokhtarpdm@yahoo.fr)

Homologues des experts clés:

Le CFAD désigne également **Mr. Ridha Saadi, Mr. Riadh Ben Cheikh et Mme Naziha Rafrafi** en qualité d'homologues des experts clés. Ils sont chargés notamment de coordonner avec le Chef du projet 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.

**Homologues des experts clés:**

**Mr. Ridha Saadi**  
Directeur de l'Unité des Programmes et de l'Evaluation  
9 rue du Développement –Cité El Khadhra, 1003 Tunis – Tunisie  
Tél : 00.216.71808.226  
Fax : 00.216.71807.872  
E-mail: [Saadi.ridha@gmail.com](mailto:Saadi.ridha@gmail.com)

**Mr : Riadh Ben Cheikh**  
Directeur de l'Unité des Etudes et des Recherches  
9 rue du Développement –Cité El Khadhra, 1003 Tunis – Tunisie  
Tél : 00.216.71808.226  
Fax : 00.216.71807.872  
E-mail: [Riadh.cheikh64@mailpost.tn](mailto:Riadh.cheikh64@mailpost.tn)

**Mme Naziha Rafrafi**  
Sous Directeur chargée de l'évaluation de la formation au CFAD  
9 rue du Développement –Cité El Khadhra, 1003 Tunis – Tunisie  
Tél : 00.216.71808.226  
Fax : 00.216.71807.872  
E-mail: [Naziha.rafrafi@yahoo.fr](mailto:Naziha.rafrafi@yahoo.fr)

**Autres éléments de mise en œuvre :****Langue de travail**

La langue officielle du projet sera le français. Toutes les communications officielles concernant le projet, rapports inclus, seront rédigées en français et les comités de pilotage seront menés dans cette même langue.

**Groupes de travail**

Des groupes de travail seront créés pour la mise en œuvre et le suivi des différentes activités du projet de jumelage. Ils seront appuyés par les experts pour la planification et la mise en œuvre des

tâches principales relevant de la partie tunisienne et essentielle pour l'atteinte des résultats du jumelage.

### **Comité de Pilotage du projet :**

Un comité de pilotage du projet sera organisé et se réunira le 3<sup>ème</sup> mois et le 6<sup>ème</sup> mois pour s'entretenir sur l'avancement du projet, vérifier la réalisation des objectifs et résultats et discuter des actions à entreprendre.

Ledit comité dont la composition finale et les modalités de fonctionnement seront définies dans le contrat de jumelage, réunira notamment :

- Les deux chefs de projet (co-présidents) ;
- Les représentants de la Délégation de l'Union Européenne en Tunisie ;
- Les représentants de l'UGP3A (II);
- Le cas échéant, les experts de court terme présents en Tunisie au moment de la réunion au titre d'une mission d'expertise et le représentant de toute autre structure, susceptibles d'apporter un éclairage adéquat aux débats.

### **Rapports**

Un rapport de démarrage couvrant les deux premiers mois du contrat sera rédigé (et soumis au cours du 3<sup>ème</sup> mois) devra couvrir les éléments suivants :

- décrire l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet
- fournir les informations actuelles sur l'environnement général dans lequel se déroule la mise en œuvre.
- revoir les hypothèses de départ et les risques inhérents à la mise en œuvre du projet.
- procéder à l'évaluation globale des progrès accomplis et fournir une appréciation explicite sur la probabilité d'accomplissement du projet dans les limites du calendrier et du budget impartis.
- formuler des recommandations.

Un rapport final (dont le 1<sup>er</sup> draft sera discuté lors du dernier Comité de Pilotage) devrait comporter les éléments suivants :

- une synthèse du projet de jumelage;
- des informations sur le contexte général: une description de la situation initiale dans le domaine concerné de l'administration du pays bénéficiaire avant le projet en indiquant les lacunes qui devaient être comblées par le projet;
- une indication des objectifs, de l'objet et des résultats obligatoires du projet;
- le processus de mise en œuvre: les développements à l'extérieur et à l'intérieur du projet, toute difficulté importante rencontrée;
- la réalisation des résultats obligatoires sur la base d'indicateurs mesurables et des valeurs cibles fixées: si ceux-ci n'ont pas été atteints, une explication détaillée des raisons sous-jacentes doit être donnée.
- Un plan d'action pour compléter le projet doit être soumis;
- une analyse de l'impact à long terme du projet et de ses résultats durables et l'identification d'actions de suivi adéquates, le cas échéant;
- des informations sur les mesures prises pour garantir la visibilité du financement de l'UE;
- des conclusions et recommandations pour assurer la viabilité des résultats du projet, y compris les enseignements à tirer pour des projets de jumelage à venir;

- la preuve du transfert de propriété (le cas échéant) et un relevé final de tous les coûts éligibles du projet de jumelage plus un récapitulatif complet de l'ensemble des recettes et des dépenses du projet de jumelage, ainsi que des paiements reçus.

Le rapport final sera soumis aux bénéficiaires, à l'UGP3A (II) ainsi qu'à la Délégation de l'UE en 3 exemplaires ainsi qu'une version électronique sur CD.

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

La date de contractualisation du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association et du Plan d'Action Voisinage (P3A II) étant décembre 2011, le contrat de jumelage devra impérativement être signé et endossé par la DUE au plus tard le 15/12/2011.

<b>VII.1. Lancement de l'Appel à Proposition :</b>	Août 2011
<b>VII.2. Début des activités du projet :</b>	Janvier 2012
<b>VII.3. Achèvement du projet :</b>	Juin 2012
<b>VII.4. Durée de la période de mise en œuvre :</b>	6 mois
<b>VII.5. Durée de la période d'exécution (durée légale) :</b>	9 mois

## **VIII. Durabilité :**

La durabilité du projet est garantie par la nature même de ses activités qui visent à doter la CFAD d'une unité d'ingénierie de formation, à initier la pratique de la formation à distance et par conséquent l'implication durable des compétences régionales et locales dans ce processus de formation.

En outre ce projet permettrait la consolidation de la formation des formateurs ce qui assurerait une pérennité des résultats attendus ajouté à l'activité attendue de l'observatoire à mettre en place ce qui consoliderait la prospection, l'analyse et la planification des actions du CFAD.

Dans ce cadre, le CFAD est soucieux de réunir les conditions humaines et matérielles nécessaires à capitaliser le savoir faire et à utiliser d'une manière durable, les résultats des différentes composantes du projet.

## **IX. Questions transversales**

### **IX.1. Egalité des chances**

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les membres de son personnel veilleront au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes, de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial et d'élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension humaine et des compétences.

### **IX.2. Environnement:**

Le présent projet s'inscrit dans le cadre des principes et des règles de droit tunisiens et européens en matière d'environnement.

Les activités du projet seront sans incidences sur l'environnement.

## **X. Conditionnalité et échelonnement :**

Ce projet de jumelage n'est pas soumis à des conditions particulières pour démarrer.

Par ailleurs, l'essentiel des activités du projet sont indépendantes.

Elles ne nécessitent pas, particulièrement, le respect d'un ordre chronologique de réalisation et peuvent même être menées en parallèle.

Une coordination, entre les différentes activités de chaque axe est nécessaire pour une réalisation adéquate et cohérente du projet de jumelage.

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

Néanmoins afin de faciliter la mise en œuvre de ce projet dans de bonnes conditions, les deux administrations jumelles veilleront à prendre les mesures nécessaires pour que tous les moyens, soient mis à la disposition du projet et dans les délais appropriés.

## **XI. Annexes**

Annexe 1: Matrice du cadre logique

Annexe 2: Tableau des moyens

Annexe 3: Présentation du CFAD

Annexe 4: Présentation de l'ENA

*Annexe 1: Matrice du cadre logique*

<b>Renforcement des capacités Institutionnelles du Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation</b>		<b>Numéro de référence du projet</b> <b>TU11/ENP-AP/OT39</b>	<b>Budget total* :</b> EUR 250.000
Objectif général	Indicateurs objectivement vérifiables (à moyen terme) <sup>†</sup>	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Soutenir l'effort engagé par le Tunisie dans la mise en œuvre d'une politique décentralisée de gestion des fonctionnaires territoriaux répondant à des impératifs politiques, sociaux et économiques et en renforçant les capacités institutionnelles du CFAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le turnover des fonctionnaires territoriaux est réduit.</li> <li>▪ La tendance de recrutement suit la courbe des besoins et les départs non planifiés ont été réduits à un niveau négligeable</li> <li>▪ Les connaissances des procédures par les fonctionnaires territoriaux sont améliorées</li> <li>▪ La fonction de services aux citoyens des ministères et des agences étatiques est décentralisée et performante</li> <li>▪ Les procédures administratives pour gérer les plaintes des citoyens sont ratifiées et mises en place</li> <li>▪ Les structures régionalisées de formation des fonctionnaires territoriaux sont opérationnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités des fonctionnaires territoriaux</li> <li>▪ Statistiques</li> <li>▪ Procédures administratives</li> <li>▪ Registre des plaintes</li> <li>▪ Rapports de formation</li> <li>▪ Site Web/ Médias</li> </ul>	

\* Budget du jumelage.

† Indicateurs vérifiables sur une période dépassant la durée de réalisation du jumelage.



Objectif spécifique	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>Renforcement de la structure du CFAD en raffinant le plan d'action, formulant des indicateurs de performance et qualité, structurant l'ingénierie de formation, définissant les systèmes d'informations nécessaires aux activités du CFAD et mettant en place un observatoire de formation décentralisée des fonctionnaires territoriaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CFAD a suffisamment de personnel stable</li> <li>• Les connaissances et les compétences des fonctionnaires territoriaux sont développées et améliorées répondant à des indicateurs de performance et de qualité</li> <li>• Le CFAD a le mandat légal pour contrôler la formation des fonctionnaires territoriaux et prendre des mesures correctives jugées nécessaires</li> <li>• Le CFAD suit un ensemble de directives opérationnelles rédigées dans un manuel de procédures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport de mission d'évaluation externe à programmer à la fin du projet et dont le financement sera assuré par le P3A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le gouvernement s'engage à moderniser les fonctions et le système d'administration des fonctionnaires territoriaux</li> <li>▪ Les institutions financières internationales et la communauté des donateurs continuent à soutenir le processus de réforme des fonctionnaires territoriaux</li> <li>▪ Il y a continuité dans la réforme des fonctionnaires territoriaux malgré les changements de personnel politique</li> <li>▪ Le bénéficiaire du projet a suffisamment de compétence juridique et l'autorité politique nécessaire pour assurer que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'équipe du projet aura une coopération adéquate de tous les éléments pertinents de l'administration,</li> <li>• les bons résultats obtenus dans les secteurs pilotes pourront être transférés à d'autres parties de l'administration de l'Etat</li> </ul> </li> </ul>

Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
1. La structure du CFAD est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une étude sur la réforme du CFAD est validée</li> <li>▪ Le « nouveau » CFAD est opérationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport de l'étude</li> <li>▪ Personnel affecté au CFAD et opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le plan de restructuration du CFAD approuvé.</li> <li>▪ Le CFAD a suffisamment de compétence juridique et l'autorité politique nécessaire.</li> <li>▪ Le résultat peut être obtenu dans les délais impartis</li> </ul>
2. L'ingénierie de formation est structurée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La stratégie de formation est mise en place</li> <li>▪ La Méthodologie de formation est opérationnelle</li> <li>▪ Performance des outils d'évaluation et les modèles de validations prouvée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports sur la formation et le perfectionnement des compétences des fonctionnaires territoriaux</li> <li>▪ Rapport annuel du CFAD sur les formations qui sont fournies aux fonctionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La stratégie de formation est approuvée</li> <li>▪ La Méthodologie de formation est approuvée</li> <li>▪ Les outils d'évaluation et les modèles de validations sont approuvés.</li> </ul>
3. Les Systèmes d'informations sont définis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les spécifications techniques des systèmes sont rédigées et prêtes à être intégrées dans le(s) appel(s) d'offres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spécifications techniques des systèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les spécifications techniques des systèmes sont approuvées</li> </ul>
4. L'observatoire de formation décentralisée des fonctionnaires territoriaux. est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une étude sur la mise en place de l'observatoire et la syndicalisation des moyens est validée</li> <li>▪ L'observatoire est opérationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport de l'étude</li> <li>▪ Personnel affecté à l'observatoire et opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de développement des activités de l'Observatoire approuvé.</li> <li>▪ Les différents acteurs acceptent de syndicaliser leurs moyens</li> </ul>

*Annexe 2: Tableau des moyens*

Activités à développer	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<b>Résultat 1:</b> Renforcement de la structure du CFAD		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités des fonctionnaires territoriaux</li> <li>▪ Rapports d'études</li> </ul>	Le gouvernement s'engage à moderniser les fonctions du CFAD
<p>1.1 - Révision de l'organigramme et définition des fonctions</p> <p>- Organisation d'une visite d'étude pour 4 cadres du CFAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouvel organigramme mis en place</li> <li>▪ Fonctions au sein du CFAD définies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site Web du CFAD</li> <li>▪ Medias</li> <li>▪ Rapport de la visite d'étude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le nouvel organigramme est approuvé</li> <li>▪ La définition des fonctions est approuvée</li> <li>▪ Le CFAD a établi un réseau de formateurs associés qui sont disponibles lorsqu'ils sont appelés à offrir des formations</li> <li>▪ Le CFAD a établi un réseau de centres de formation bien équipé (associés - institutions) qui sont appelés à offrir des formations pour les fonctionnaires</li> </ul>
1.2 - Raffinement du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouveau plan d'action est mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site Web du CFAD</li> <li>▪ Medias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le nouveau plan d'action est approuvé</li> <li>▪ Le nouveau plan d'action est accepté par l'administration publique</li> </ul>
1.3 - Formulation des indicateurs de performance et qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les indicateurs de performance et qualité sont opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports vérifiés</li> <li>▪ Commentaires des institutions partenaires</li> <li>▪ Analyse des commentaires sur les écarts et les désaccords</li> <li>▪ Site Web du CFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les indicateurs de performance et qualité sont approuvés</li> <li>▪ Le projet obtient en temps utile l'avis et les commentaires du gouvernement et des institutions partenaires</li> <li>▪ Le CFAD a mandat légal pour contrôler la formation des fonctionnaires territoriaux et prendre des mesures correctives nécessaires</li> </ul>

Activités à développer	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<b>Résultat 2:</b> Structuration de l'ingénierie de formation		Rapports de formations	Le gouvernement s'engage à supporter et promouvoir l'ingénierie de formation développée par le CFAD
2.1 - Définition des méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mécanismes d'analyse des besoins en formation des fonctionnaires territoriaux sont en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'analyse des besoins en formation des fonctionnaires territoriaux</li> <li>Rapports d'activités de la Fonction Publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retards dans l'approbation et l'adoption de la méthodologie d'analyse des besoins en formation</li> </ul>
2.2 - Définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les moyens nécessaires à la formation décentralisée sont mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur les moyens à mettre en œuvre</li> <li>Site Web du CFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retards dans l'approbation des moyens à mettre en œuvre</li> </ul>
2.3 - Coordination et suivi de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités de formation et révision régulière des curricula de formation par le CFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports vérifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retards dans l'approbation et la mise en place de la méthodologie de coordination et de suivi</li> </ul>
2.4 - Evaluation de la formation et modes de validation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mécanismes d'évaluation et les modes de validation décentralisée sont en place</li> <li>Les méthodes de tests des fonctionnaires formés sont définies</li> <li>Les méthodes de tests des formateurs sont définies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie d'évaluation publiée</li> <li>Site Web du CFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retards dans l'approbation et l'adoption de la méthodologie d'évaluation et les modes de validation</li> </ul>

Activités à développer	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<b>Résultat 3:</b> Systèmes d'informations			Les technologies requises sont disponibles localement
3.1 - Définition du système de gestion des ressources de formation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures,</li> <li>• matériel éducatif,</li> <li>• suivi des formateurs,</li> <li>• suivi des formations,</li> <li>• registre des experts,</li> <li>• définition rapports et tableaux de bord.</li> <li>- Organisation d'une visite d'étude pour 4 cadres du CFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécifications techniques du Système de Gestion des Ressources de Formation (SGRF/TRMS) sont rédigées et approuvées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier d'appel d'offres pour l'acquisition d'un système de gestion des ressources de formation est validé</li> <li>▪ Rapport de la visite d'étude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modèles de données sont acceptés</li> <li>• La communauté des donateurs finance l'acquisition des ressources informatisées nécessaires</li> <li>• Les supports informatiques requis sont en place (équipements, budgets, staff, formation, management, sécurité)</li> </ul>
3.2 - Définition des bases de connaissance et documentaire <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de connaissance: législation, procédures, circulaires, jurisprudence;</li> <li>• Base documentaire: bibliothèque électronique, supports de formation, ...;</li> <li>• Définition des rapports et tableaux de bord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécifications technique de la base de connaissance sont rédigées et approuvées</li> <li>• Les spécifications technique de la base documentaire sont rédigées et approuvées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier d'appel d'offres pour l'acquisition des bases de connaissance et documentaire est validé</li> </ul>	
3.3 - Définition de la plate forme de formation à distance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude comparée, ergonomie, les plateformes sont utilisables par les enseignants et les apprenants,</li> <li>• Elaboration de la pédagogie « e-formation »,</li> <li>• Définition de la plate forme CFAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécifications techniques de la plate forme de formation à distance sont rédigées et approuvées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier d'appel d'offres pour l'acquisition de la plate forme de formation à distance est validé</li> </ul>	

Activités à développer	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<b>Résultat 4:</b> Mise en place d'un observatoire de formation décentralisée des fonctionnaires territoriaux.			Le gouvernement s'engage à supporter l'Observatoire National de formation décentralisée mis en place par le CFAD
4.1 - Mise en place de l'observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des fonctions territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de données mise en place</li> <li>▪ La documentation des pratiques, le partage des résultats des recherches, d'études et d'évaluations, et la mise à jour régulière du profil des fonctionnaires territoriaux. Tunisiens opérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de données</li> <li>▪ Documentation des pratiques</li> <li>▪ Résultats de recherches</li> <li>▪ Profil des fonctionnaires territoriaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Staff adéquat disponible</li> <li>▪ Stabilité dans le staff du CFAD et le top management des administrations pilotes en charge de la mise en place de l'observatoire</li> <li>▪ L'action peut être réalisée dans les délais impartis</li> </ul>
4.2 - Mise en place de la syndicalisation des moyens et activités de formation des fonctionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un réseau dans lequel les membres sont encouragés à participer aux échanges d'information et à la mise en œuvre des activités communément définies est mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports vérifiés</li> <li>▪ Site Web du CFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les différentes parties et partenaires impliqués sont disponibles et acceptent de syndicaliser leurs ressources</li> </ul>
4.3 - Mise en place des méthodes de prospection, recherche, analyse et comparaison des activités de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les mécanismes de prospection, de recherche, d'analyse et collaboration entre les différentes parties et partenaires impliqués sont en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports vérifiés</li> <li>▪ Site Web du CFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les méthodes de prospection, recherche, analyse et comparaison des activités de formation sont acceptées par les différentes parties et partenaires</li> </ul>

*Annexe 3: Présentation du CFAD*



## *Annexe 4: Présentation de l'ENA*

### **L'ENA et la Formation des fonctionnaires Tunisiens**

**1949** : L'Ecole Nationale d'Administration a été créée le 3 février 1949. A cette époque, sa mission se limitait essentiellement à la préparation des candidats aux concours administratifs.

**1956** : L'ENA a été tunisifiée le 21 juin 1956 et a été appelée à former les cadres administratifs de la Tunisie indépendante, sachant que cette période a connu un départ massif des fonctionnaires français.

**1964** : Compte tenu des besoins croissants de l'Administration aussi bien pour ce qui est de la formation de fonctionnaires, que de la réalisation d'études et de recherches au profit de l'administration publique, l'ENA s'est vue attribuer des nouvelles missions définies par la réforme de 1964. Cette réforme a porté notamment sur la création du cycle supérieur et la réorganisation des deux cycles moyen et élémentaire ainsi que la création du Centre de Recherches et d'Etudes Administratives.

**1993** : Réforme du système de la formation continue dispensé par l'école. Un nouveau régime de formation continue à distance a été adopté en 1993 et appliqué à partir de 1995.

**1997** : Création de divers cycles pour répondre aux besoins spécifiques de départements ministériels (Ministère des finances, Ministère de l'intérieur, Ministère de l'éducation nationale).

**2004** : Réforme du régime de la formation initiale et des concours d'entrée aux cycles organisés par l'école. Ces cycles se limitaient aux 3 cycles suivants :

- Le cycle supérieur pour la formation des cadres supérieurs de la sous-catégorie «A1».
- Le cycle de formation des cadres moyens de la sous-catégorie «A2».
- Le cycle de formation des agents de la sous-catégorie «A3».

**2007** : Introduction de nouvelles réformes portant sur l'organisation administrative et financière de l'Ecole ainsi que sur les concours organisés annuellement et sur les cycles de formation.

L'Ecole Nationale d'Administration comprend les structures suivantes selon le décret n°2007-1885 du 23 Juillet 2007

Les réformes ont porté notamment sur :

- La création de l'institut de développement des compétences des hauts fonctionnaires
- La création d'une équipe pédagogique chargée notamment de la coordination dans les domaines de l'enseignement et de l'évaluation au niveau de la direction de la formation des cadres supérieurs et moyens et de la direction de la formation continue et du perfectionnement
- La création du centre d'expertise et de recherches administratives suite à la restructuration du centre des recherches et des études
- La création de la centrale des concours et de la direction des stages et de coopération,
- Adoption de nouveaux diplômes pour la participation au concours d'entrée au cycle supérieur de l'ENA (diplômes de mastère national et des études approfondies dans les disciplines à caractère économique et de gestion ou à caractère juridique et politique, ainsi que les titulaires des diplômes nationaux d'ingénieurs),

- Adoption de la technique des questions à choix multiples dans la phase d'admissibilité pour les concours d'entrée au cycle de formation des cadres moyens de la sous catégorie «A2» (épreuve de spécialité) et le concours d'entrée au cycle de formation des agents de la sous-catégorie «A3» (épreuve de culture générale).

L'Ecole Nationale d'Administration comprend les structures suivantes selon le décret n°2007-1885 du 23 Juillet 2007

## Le Cycle Supérieur

### Objectif

Formation des cadres supérieurs; chargés des fonctions de conception, d'encadrement, d'animation et de contrôle; appelés à exercer des fonctions administratives dans le grade de conseiller des services publics ou autres grades équivalents de la sous catégorie A1 prévus par les statuts particuliers, dans les services de l'Etat, des établissements publics à caractère administratif et des collectivités locales.

### Filières de spécialisation :

- L'administration générale,
- L'administration régionale et locale, et services extérieurs,
- L'administration économique et financière,
- Le contrôle, l'inspection et les missions juridictionnelles dans les domaines administratif et financier.

### Régime des études :

La formation au cycle supérieur de l'école nationale d'administration dure (30) mois consécutifs répartis en trois périodes.

La durée de formation est répartie comme suit :

- La première période dure douze (12) mois dont un (1) mois au titre de congé annuel, et trois (3) mois au plus pour effectuer un stage. La période restante est consacrée aux études et aux examens.
- La deuxième période dure douze (12) mois dont un (1) mois au titre de congé annuel, et trois (3) mois au plus pour effectuer un stage. La période restante est consacrée aux études et aux examens.
- La troisième période dure six (6) mois, dont deux (2) mois au moins pour effectuer un stage. La période restante est consacrée aux examens de fin du cycle, à la préparation et à la soutenance des mémoires de stage et de fin d'études.

### Les stages :

L'école organise au profit des élèves du cycle supérieur trois stages pratiques à raison d'un stage par période d'études, dans les services administratifs et dans les entreprises publiques ou privés en Tunisie ou à l'étranger.

Ces stages se déroulent ainsi :

- **1<sup>ère</sup> période** : auprès des gouvernorats d'une durée de trois mois.
- **2<sup>ème</sup> période** : auprès des entreprises publiques d'une durée de trois mois.
- **3<sup>ème</sup> période** : auprès d'une structure administrative en Tunisie ou à l'étranger.

Le directeur de l'école affecte les élèves dans les postes de stage sans qu'il soit possible de les affecter dans le gouvernorat dont ils sont originaires par leur résidence ou par leur lieu de naissance.

Le directeur peut désigner pour chaque élève un haut cadre de l'administration ou de l'entreprise du stage, pour encadrer le stagiaire, l'aider à tirer profit de son stage et à choisir le sujet de mémoire qu'il doit présenter sur un sujet en rapport avec l'activité du service ou de l'entreprise qui l'a accueilli.

Une commission dont les membres sont désignés par décision du directeur de l'école et comprenant notamment le directeur des études, le chef de stage ou son représentant, ainsi que le correcteur du mémoire, évalue le mémoire de stage.

La note du stage représente 25 % des éléments d'évaluation des résultats de l'année scolaire.

### **Contenu de la formation :**

Le régime des études au cycle supérieur comprend des unités de formation générales, et des unités de formation spécifiques en rapport avec la nature des fonctions attribuées aux élèves sortants du cycle et aux impératifs de la préparation aux postes d'emploi.

#### **Les unités de formation générales** visent :

- l'approfondissement des connaissances de base qui sont en étroite relation avec le travail administratif et notamment dans les domaines juridiques, économiques et de gestion,
- la maîtrise des sciences et techniques administratives fondamentales, des langues vivantes et de l'informatique,
- l'initiation au travail administratif et l'acquisition des qualifications professionnelles facilitant l'intégration directe des élèves sortants du cycle dans la vie active.

Les unités de formation générales peuvent comporter des unités de formation communes obligatoires pour tous les élèves et des unités de formation complémentaires obligatoires suivant les domaines de formation universitaire des élèves

**Les unités de formation spécifiques** sont en rapport avec la nature des attributions dévolues aux sortants du cycle supérieur et visent directement la préparation à l'exercice des fonctions requises par les emplois administratifs relatifs au grade de conseillers des services publics ou aux grades équivalents régis par d'autres statuts particuliers.

Des unités de formation spécifiques peuvent être organisées, dans la limite des domaines de formation suivants :

- ***L'administration générale*** qui comprend en particulier les fonctions d'administration, de gestion et de représentation à l'étranger,
- ***L'administration économique et financière*** qui englobe les différentes fonctions relatives à la participation, à l'élaboration des stratégies de développement et des politiques y afférentes ainsi qu'à l'identification des voies et moyens du suivi de leur exécution, aux fonctions administratives et financières et à la maîtrise des techniques modernes applicables en ce domaine.

- *L'administration régionale et locale et les services extérieurs* qui comprend notamment les fonctions d'encadrement, de conception et de direction visant le renforcement de la déconcentration et de la décentralisation,
- *Les fonctions de contrôle d'inspection et de juridiction dans les domaines administratifs et financiers* et des instances administratives à vocation juridictionnelle ou organisationnelle dans les différents domaines et activités.

D'autres domaines spécifiques de formation peuvent, en vertu d'un décret, être assurés afin de répondre à des besoins à caractère horizontal.

Dans tous les cas, le nombre d'élèves à former dans le cadre des domaines de formation générale ou spécifique, ne peut être inférieur à dix (10).

L'école nationale d'administration établit au début de la deuxième période de formation, un classement des élèves suivant les résultats globaux obtenus pendant la première période de formation et le cas échéant selon leurs domaines de formation universitaire.

Ce classement sert de base à l'orientation des élèves dans les différents domaines de formation.

#### **L'évaluation :**

- Tout élève ne peut passer de la première à la deuxième période s'il n'a obtenu une moyenne annuelle égale au moins à onze (11) sur vingt (20).
- Tout élève ne peut participer aux examens de sortie organisés au cours de la troisième période s'il n'a pas obtenu en deuxième période une moyenne annuelle égale au moins à 11 sur 20.
- Toutefois, les élèves n'ayant pas obtenu la moyenne requise peuvent redoubler si l'insuffisance des résultats est imputable à des raisons de santé ou à un cas de force majeure dûment justifiés.
- Dans tous les cas, les élèves ne peuvent redoubler plus d'une fois pendant la durée de leurs études. Les élèves qui n'ont pas obtenu la moyenne requise en première période sont exclus.
- Les élèves n'ayant pas obtenu la moyenne requise dans la deuxième période sont proposés pour être nommés dans l'un des services administratifs dans le grade d'administrateur conseiller ou dans un grade équivalent.
- Les résultats de fin d'études au cycle supérieur sont proclamés par un jury spécial dont les membres sont désignés par arrêté du premier ministre sur proposition du directeur de l'école nationale d'administration.
- Le jury ne peut proposer la nomination des élèves dans le grade de conseiller des services publics ou dans un grade équivalent que s'ils ont obtenu à l'issue de leurs études une moyenne égale ou supérieure à 11 sur 20. Le jury peut proposer la nomination des élèves qui n'ont pas obtenu la moyenne requise, dans le grade d'administrateur conseiller ou dans un grade équivalent.

La présence aux différents enseignements, activités et stages y compris les colloques et les séminaires organisés dans le cadre du cycle de formation est obligatoire.

### **Le cycle de formation des cadres moyens de la sous catégorie A2**

La formation des cadres moyens de la sous catégorie A2 a pour but la préparation des agents à l'accomplissement des fonctions et tâches assignées à cette sous catégorie de grades administratifs notamment dans les domaines de la gestion administrative et financière dans les services centraux, régionaux ou locaux.

#### **Durée de la formation :**

La formation des cadres moyens de la sous catégorie A2 dure douze (12) mois répartis comme suit : **09 mois d'études et 03 mois de stage.**

La formation est assurée en deux étapes :

- un tronc commun d'une durée de six (06) mois au cours desquels les élèves reçoivent une formation de base dans les principaux domaines de l'activité administrative.
- une spécialisation pendant 3 mois dans l'une des filières suivantes:
  1. gestion des ressources humaines ;
  2. affaires juridiques et contentieux ;
  3. affaires financières et marchés publics;
  4. administration régionale et locale et services extérieurs.
- un stage de 3 mois est organisé dans l'administration centrale ou dans les services régionaux ou locaux sur tout le territoire de la République.

L'affectation des élèves dans les différentes filières précitées s'effectue par décision du directeur de l'école nationale d'administration.

### **L'évaluation :**

La présence des élèves dans différents enseignements et programmes de formation y compris le stage est obligatoire.

Le directeur de l'école attribue à chaque élève une note comprise entre 0 et 20 relative à l'assiduité et au comportement.

L'acquisition des connaissances par les élèves est évaluée par le régime du contrôle continu durant la période d'études; l'examen mi-parcours et l'examen de sortie.

- **Le contrôle continu** : peut se faire par tests écrits ou oraux ou les deux à la fois. Le même coefficient est attribué à tous les modules de formation.
- **L'examen mi-parcours** : durant la formation au tronc commun les élèves sont soumis à un examen de mi-parcours. L'examen mi-parcours comprend des épreuves écrites se rapportant aux modules prévus dans les axes fondamentaux de formation en tronc commun.
- **L'examen de sortie** : l'examen de sortie comprend six (6) épreuves écrites dont trois (3) épreuves se rapportant aux modules parmi ceux prévus aux axes fondamentaux de la formation en tronc commun et trois (3) épreuves se rapportant aux modules prévus aux programmes de la formation dans les filières de spécialisation.

Le directeur de l'école choisit les sujets de ces épreuves parmi les sujets proposés par les enseignants et fixe, par décision, la liste des modules sur lesquels portent l'examen mi-parcours et l'examen de sortie.

### **Fin de formation :**

Les résultats de fin de formation au cycle sont proclamés par un jury dont les membres sont désignés par arrêté du Premier ministre sur proposition du directeur de l'école nationale d'administration.

- Le jury classe les élèves par ordre de mérite dans chaque spécialisation.
- Les élèves ayant obtenu une moyenne générale égale ou supérieure à dix (10) sur vingt (20) sont proposés pour être nommés dans l'un des grades de la sous-catégorie A2.

Tout élève n'ayant pas obtenu la moyenne requise citée au paragraphe précédent est exclu.

### **Stage :**

Les élèves du cycle sont appelés à effectuer un stage pratique d'une durée de trois (03) mois auprès des services de l'administration centrale régionale ou locale sur tout le territoire de la République.

Les élèves sont affectés auprès de structures d'accueil en adéquation avec les filières de spécialisation des élèves.

L'élève présente au terme du stage un rapport d'activités visé par le chef de stage comportant l'indication des différents travaux et tâches effectués durant le stage ayant trait à l'activité de la structure.

Le rapport présenté est soumis à la correction et une note est attribuée à l'élève au titre de l'évaluation du contenu écrit du rapport.

Le directeur de l'école attribue à chaque élève sur la base des observations émises par le chef de stage une note au titre de l'évaluation de la conduite et de l'assiduité de l'élève.

La note du stage représente 20 % des éléments d'évaluation des résultats de l'année scolaire dont 15% pour le rapport d'activités et 5% pour l'assiduité et le comportement.

### **La direction de la formation continue et du perfectionnement**

La direction de la formation continue et du perfectionnement assure l'élaboration des programmes, l'organisation des cycles de formation continue et de perfectionnement au profit des agents de l'administration, des établissements et entreprises publiques ainsi que le suivi et la sanction des études aux cycles concernés.

La direction de la formation continue et du perfectionnement comprend :

- L'unité de la formation continue à distance et en ligne,
- L'unité de la formation continue de la préparation des agents à l'emploi.

### **Institut de Développement des Compétences des Hauts Fonctionnaires**

La création de l'Institut de Développement des Compétences des Hauts Fonctionnaires vise la modernisation de l'administration tunisienne et le développement de ses méthodes de travail à travers la promotion des compétences des hauts cadres administratifs.

#### **Attributions**

L'Institut de Développement des Compétences des Hauts Fonctionnaires est chargé d'organiser des activités visant l'amélioration des capacités des hauts cadres administratifs dans les domaines du leadership, de la prospective, du développement des ressources humaines, des techniques d'innovation administrative et de veille stratégique.

#### **Méthodologie**

Les différents programmes et activités sont organisés dans le cadre d'une session de formation annuelle couvrant neuf mois consécutifs, de novembre à juillet.

Des experts des secteurs public et privé, des hauts cadres administratifs et des compétences universitaires, de Tunisie et de l'étranger, assurent l'animation des différents programmes de formation.

La formation revêt essentiellement un aspect pratique qui se base notamment sur des méthodes interactives et l'utilisation des technologies de l'information et de communication.

La session de formation comprend des conférences de méthodes, des séminaires, des ateliers de travail et des visites sur le terrain.

Par ailleurs, les participants sont tenus de rédiger un rapport de synthèse relatif à l'axe spécifique de la session.

### **Programme de formation**

Les différentes activités s'articulent, d'une part autour d'un axe de base ou permanent en rapport avec le leadership administratif et les nouvelles approches en matière de gestion publique; et, d'autre part, un axe spécifique, au titre de chaque session, en relation avec des sujets d'actualité concernant les problématiques de la modernisation administrative.

L'axe de base comprend notamment les thèmes suivants :

- Comprendre le leadership administratif
- Le leadership stratégique
- Attitudes et comportements
- Prospective administrative
- Elaboration et évaluation des programmes publics
- Management de la performance
- Management de la qualité
- Management des systèmes d'information
- Gouvernance.