



الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة



CDL-UD(2018)038  
Or. fr.

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT  
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

LA PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT DE LA TUNISIE

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration**

**UniDem Med**

**“TRANSFORMATION ET INNOVATION DANS LA HAUTE  
FONCTION PUBLIQUE : ENJEUX ET PERSPECTIVES”**

**Tunis, Tunisie**

**24 - 27 septembre 2018**

**LE CONCEPT DE NOUVELLE GESTION PUBLIQUE ET SON IMPACT SUR  
LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE**

par

**Mme Amel FEKIH**

**(Directrice générale, Unité GBO, Ministère des finances, Tunisie)**

Assurer la durabilité de la gouvernance démocratique et des droits de l'homme  
dans le sud de la Méditerranée

Financé  
par l'Union européenne  
et le Conseil de l'Europe



COUNCIL OF EUROPE



Mis en œuvre  
par le Conseil de l'Europe



# **La GBO**

## **« Responsabilité et Redevabilité des HFP »**



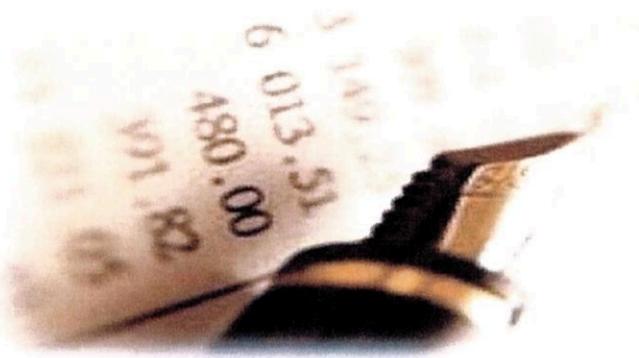
# Plan

**Introduction**

**I- La GBO et la construction d'une nouvelle chaîne de responsabilité**

**II- Les documents de la performance**

**Conclusion**





## Introduction

# La GBO et la nouvelle gestion publique

La NGP « NPM » : Courant international de reformes de la gestion publique prenant comme exemple la gestion des entreprises privées visant principalement:

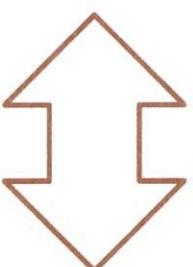
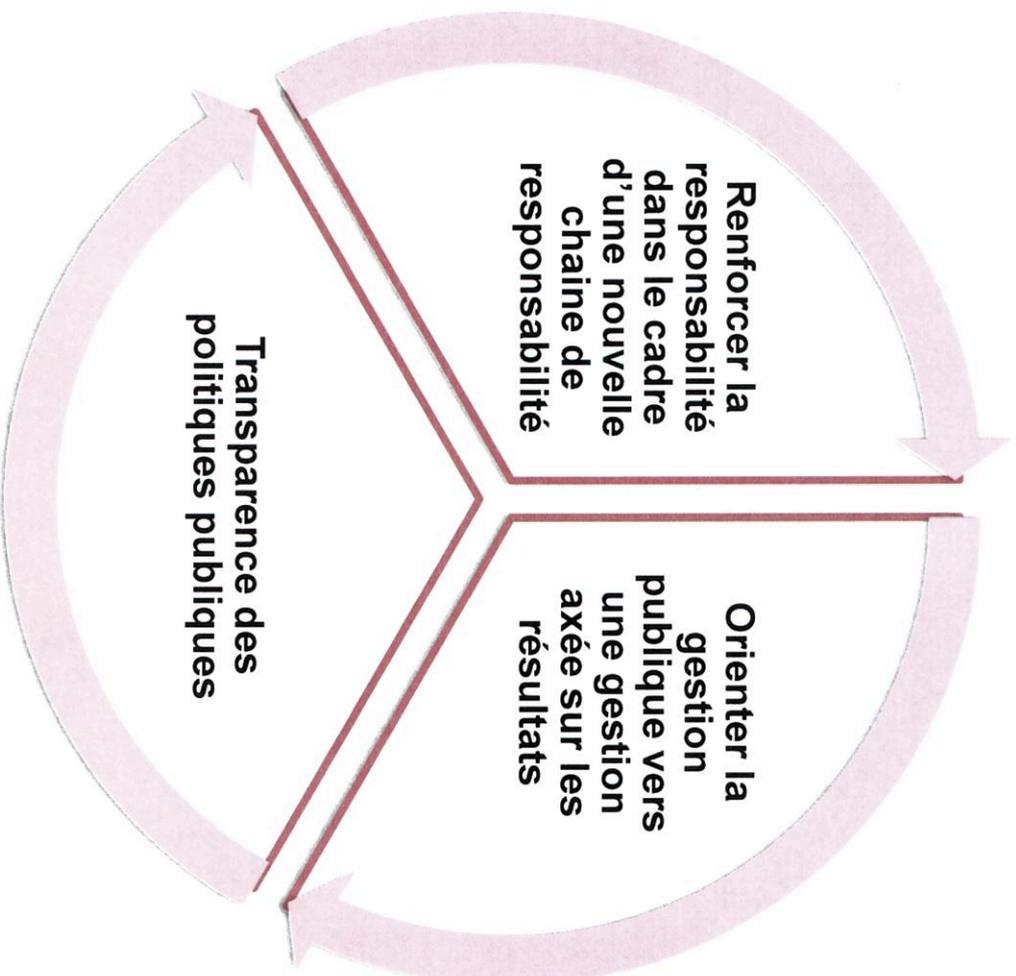
- ✓ **La fixation claire des responsabilités**
- ✓ **Le Pilotage par la performance**

La Reforme GBO en Tunisie s'inspire du « NPM » et vise la mise en place d'un nouveau mode de gestion du budget de l'Etat fondé sur le principe de **la bonne gouvernance** permettant **d'améliorer l'efficacité et l'efficience** des politiques publiques et garantissant **la transparence** des objectifs du budget de l'Etat.



# Introduction

## Les objectifs de la GBO



un nouveau  
profil de haut  
fonctionnaire  
public  
s'institue



# Plan

## **Introduction générale**

**I- la GBO et la construction d'une nouvelle chaîne de responsabilité:**

**II- Les documents de la performance:**

**II-1- Le PAP, les contrats de performance, les chartes de gestion: comme outils de contractualisation**

**II-2- Le RAP : comme outil de redevabilité**

**Conclusion**

# Plan

Introduction

**I- La GBO et la construction d'une nouvelle  
chaîne de responsabilité**

**I-1- La structuration programmatique**

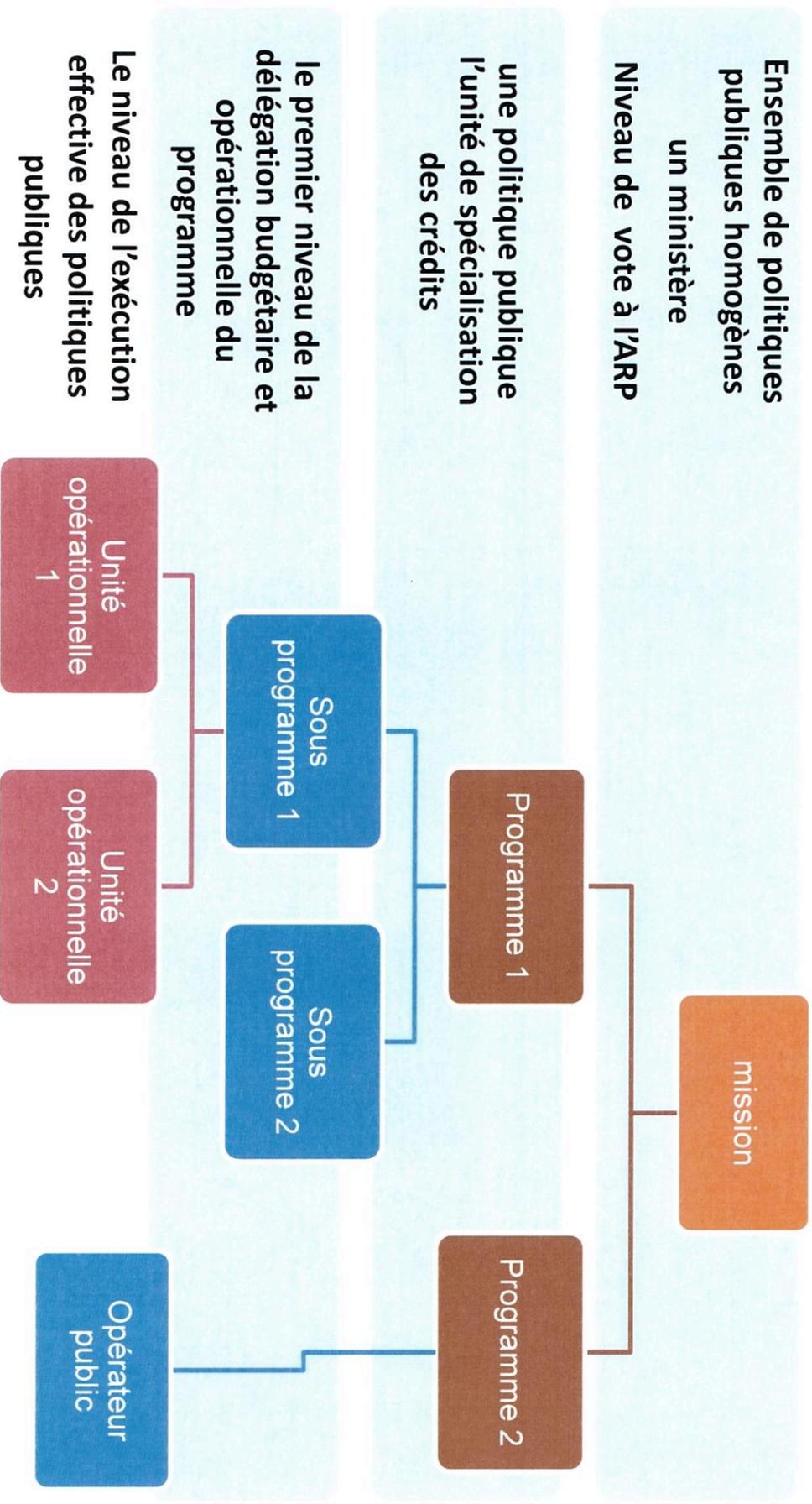
**I-2- Le responsable programme : le modèle type  
d'un HFP**

**II- Les documents de la performance**

**Conclusion**



# I-1- La structuration Programmative



# ***I-1- La structuration Programmatische La mission***

**Une mission comprend un ensemble de programmes concourants à des politiques publiques définies.**

**Une mission correspond à un département ministériel.**

# I-1- La structuration Programmatique

## Le programme

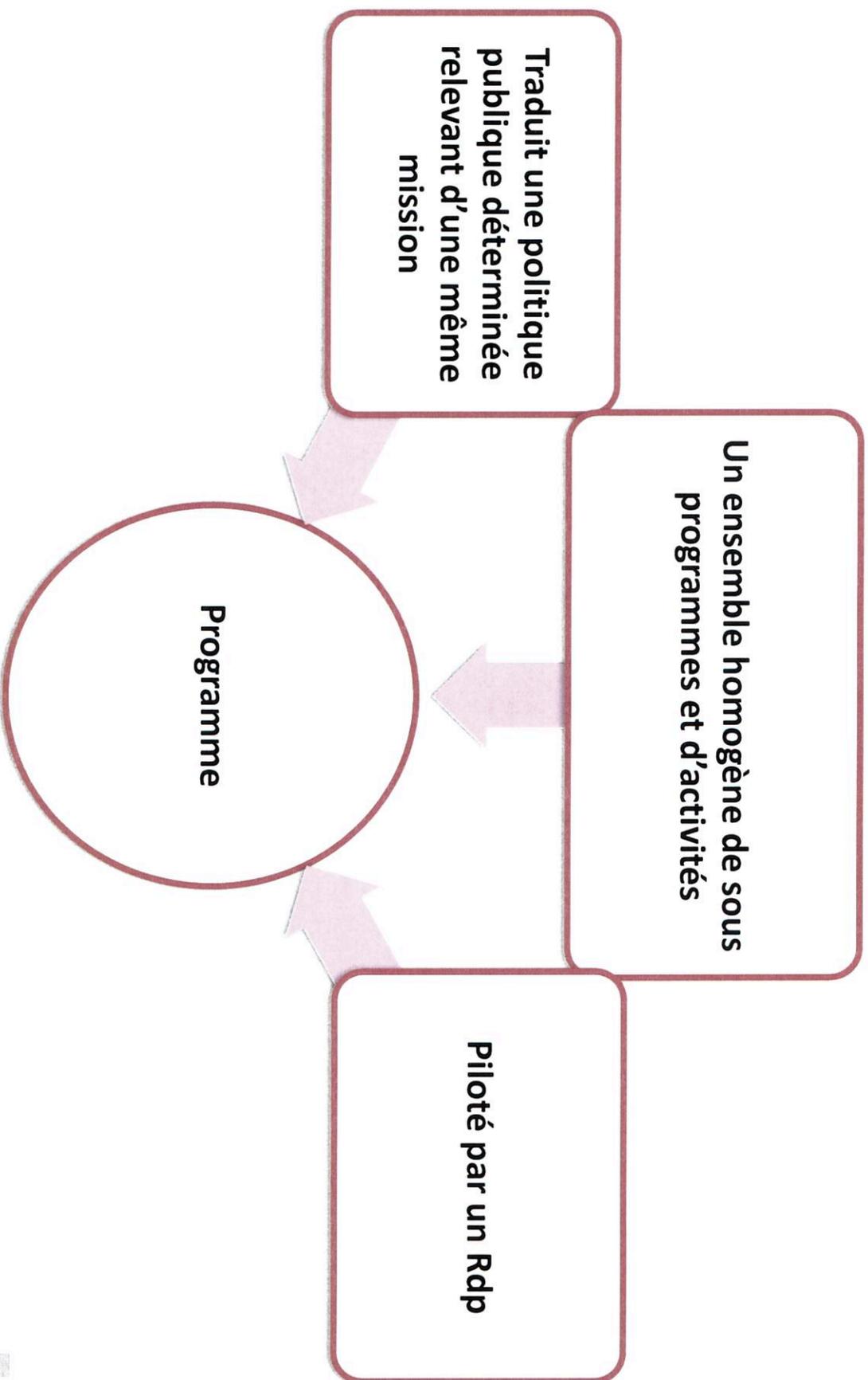
« Traduit une politique publique déterminée **relevant d'une même mission** et regroupe un ensemble homogène de **sous programmes** et **d'activités** contribuant directement à la réalisation des objectifs de la politique publique du programme.

Des crédits sont mis à la disposition du programme pour la réalisation des **objectifs précis** et des **résultats** qui peuvent être **évalués.** »

*Projet de la nouvelle LOB -2015*

# I-1- La structuration Programmatisique

## Le programme





**Exemple:**

**Programmes**

**Ministère**

**de l'Agriculture et des ressources hydrauliques**



P1

• La production agricole, sécurité et qualité sanitaire de l'alimentation

P2

• La pêche et l'aquaculture

P3

• L'Eau

P4

• les forêts et l'aménagement des terres agricoles

P5

• L'enseignement supérieur, la recherche, la vulgarisation et la formation agricole

P6

• Pilotage et appui



**Exemple:**

**Programmes**

**Ministère**

**de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
scientifique**



P1

• **L'Enseignement Supérieur**

P2

• **La Recherche scientifique**

P3

• **Les œuvres universitaires**

P4

• **Pilotage et appui**

# I-1- La structuration Programmatische

## Le Sous-programme

La déclinaison sur un territoire ou un périmètre d'une partie du programme

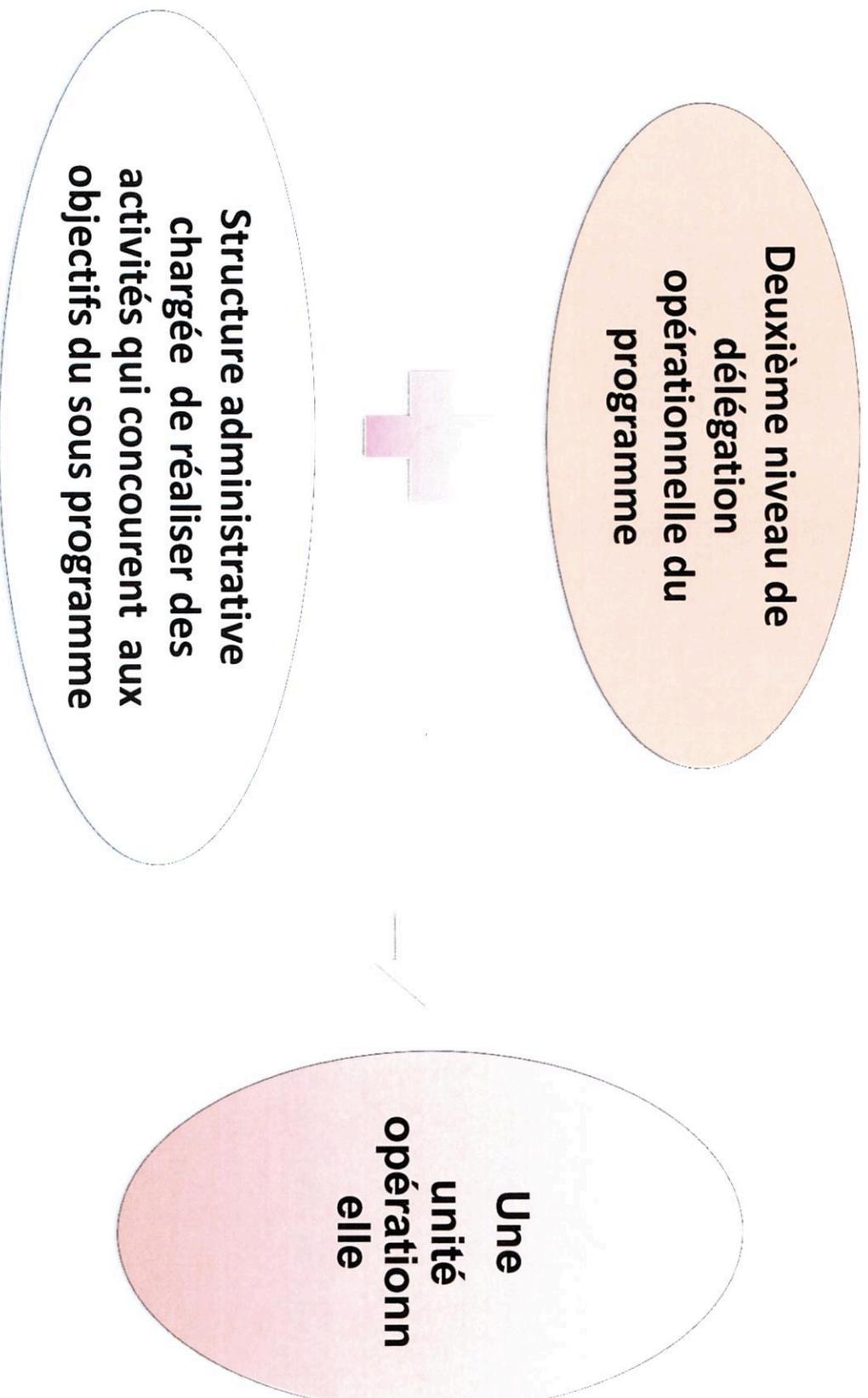
Premier niveau de la délégation budgétaire et opérationnelle.

Un Sous programme

s'inscrit dans les objectifs du programme

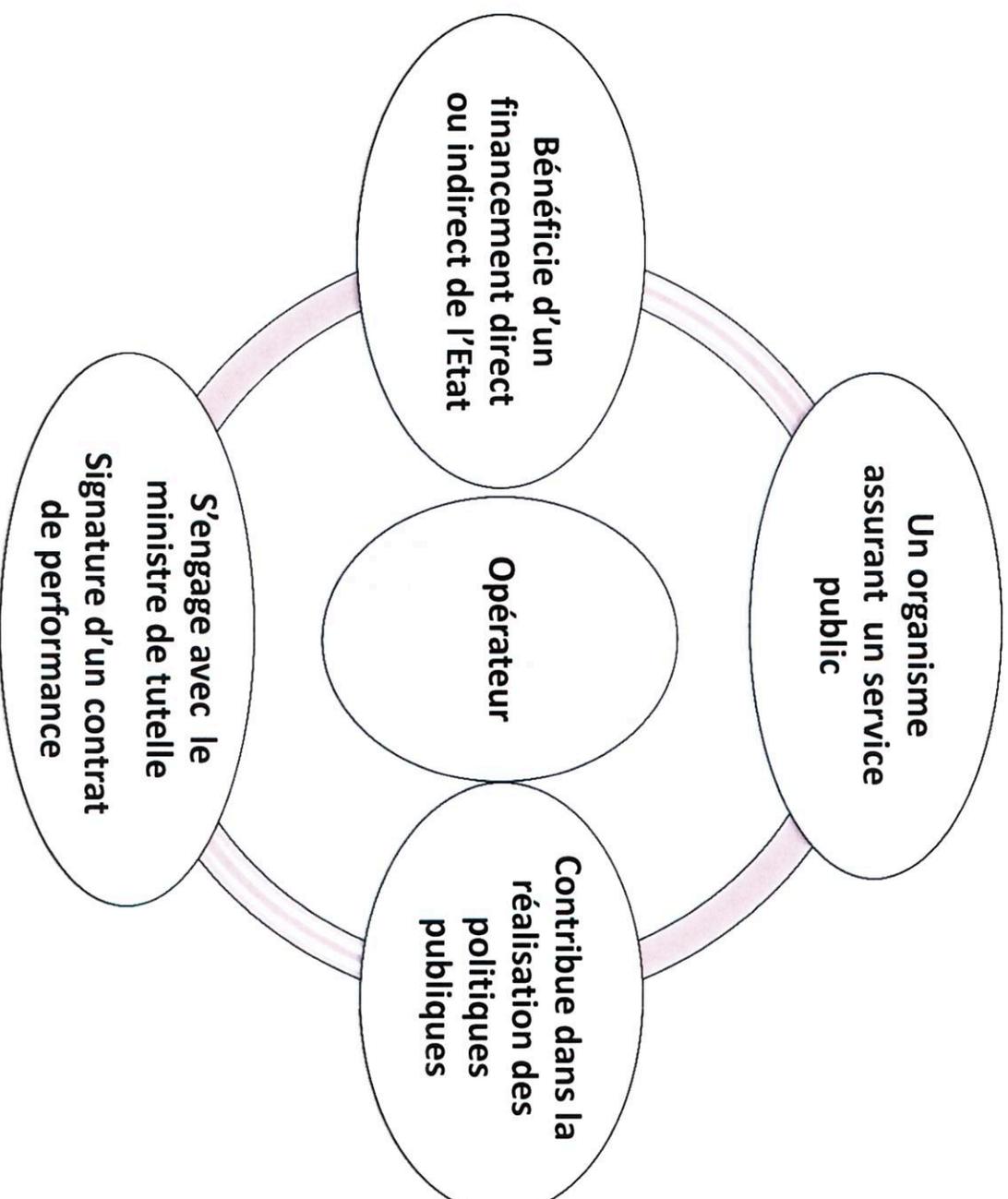
Il vise un public plus restreint que celui du programme, ou un mode d'intervention particulier

# I-1- La structuration Programmatische L'unité Opérationnelle

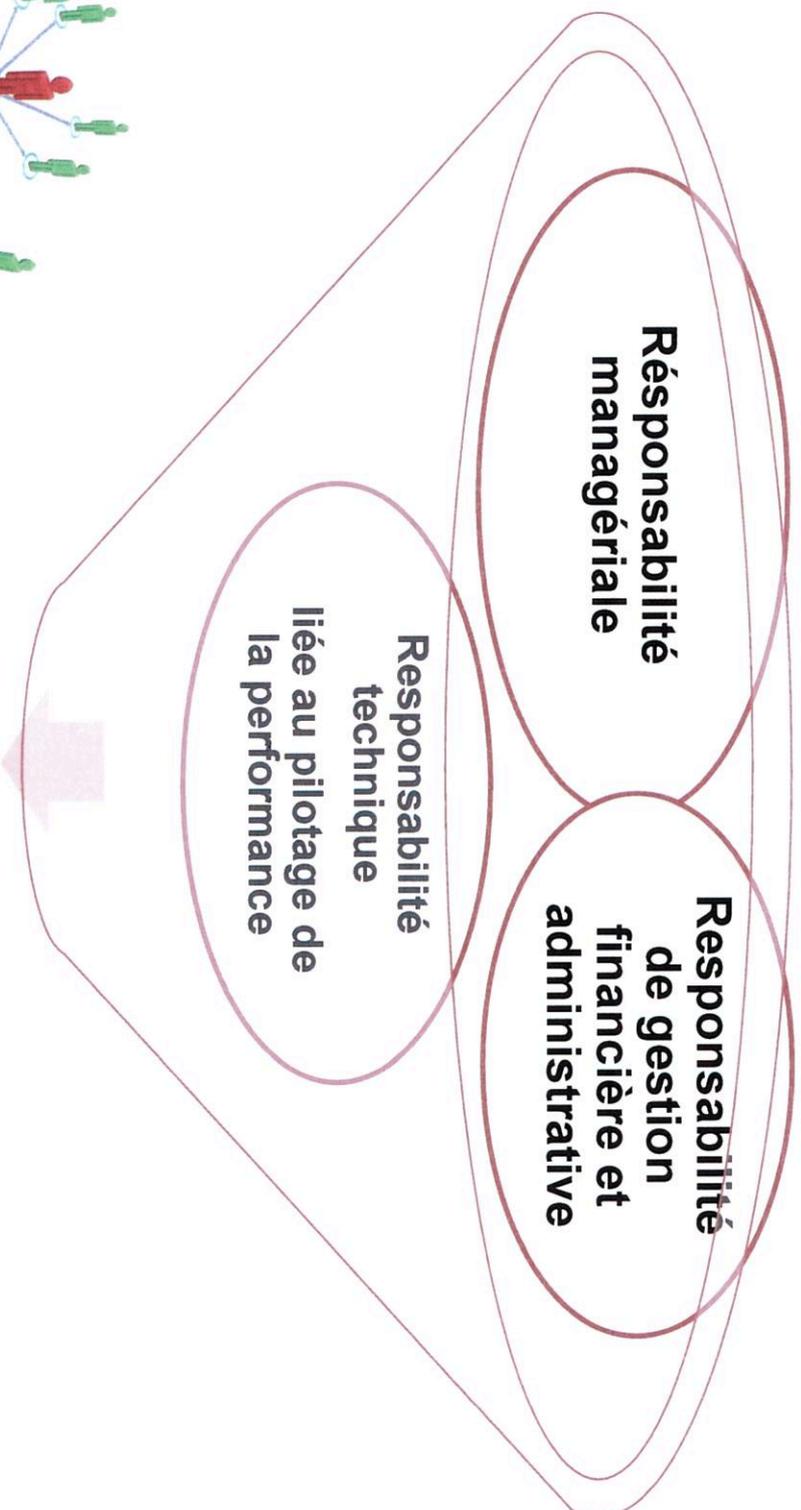


# I-1- La structuration Programmatische

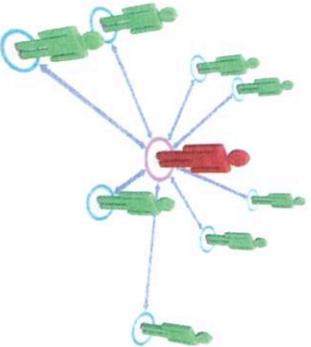
## L'Opérateur public



## I-2 – Le responsable de programme : « modèle type d'un HFP »



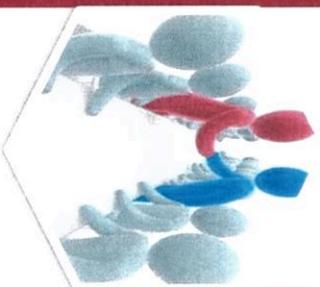
*Le maillon central de la  
nouvelle gestion publique*



## I-2 – Le responsable de programme : « modèle type d'un HFP »



Un haut fonctionnaire, dont le positionnement hiérarchique et fonctionnel, la **crédibilité**, la **disponibilité**, et le **savoir-faire en matière de concertation et de coordination** seront précieux pour l'exercice de sa mission



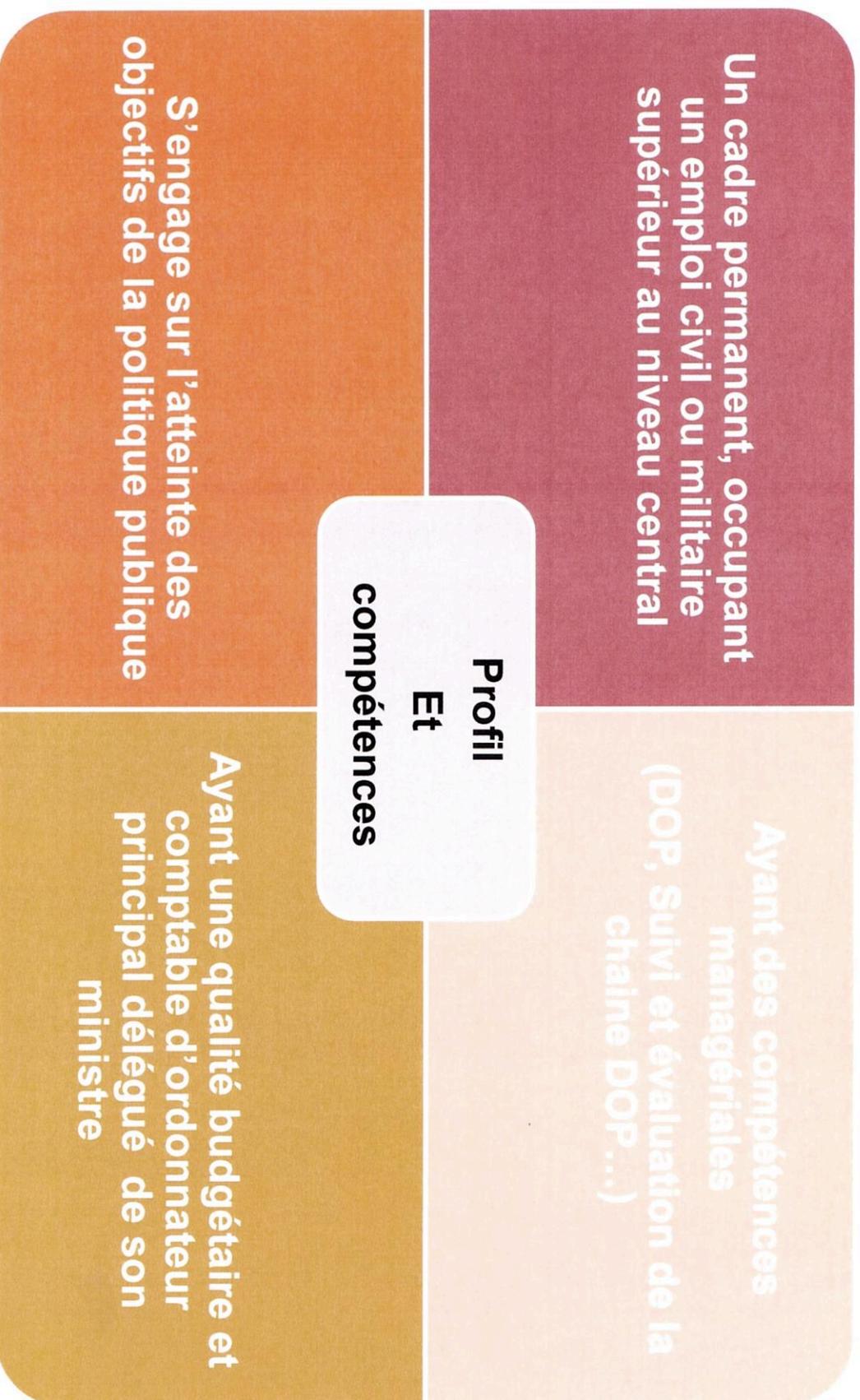
Désigné par décret gouvernemental sur proposition de son ministre pour une période de trois années renouvelables



Le garant à l'échelle nationale de la mise en œuvre d'une politique publique (un programme)



## ***I-2 – Le responsable de programme : « modèle type d'un HFP »***



## ***1-2 – Le responsable de programme : « modèle type d'un HFP »***

**Responsabilité**



**Planifie, pilote et met en œuvre le programme:**

Prépare le budget,  
le CDMT et le PAP  
Délègue les moyens et les  
responsabilités aux sous  
programmes

**Redevabilité**



**Redevable devant son  
ministre – Gouvernement-  
parlement**



Elabore des comptes-rendus  
Analyse les résultats et les écarts  
Élabore le RAP sur les résultats  
obtenus

**Anime un Dialogue de gestion continu et développe les outils nécessaires**



**pour gérer le programme**

# Plan

## Introduction

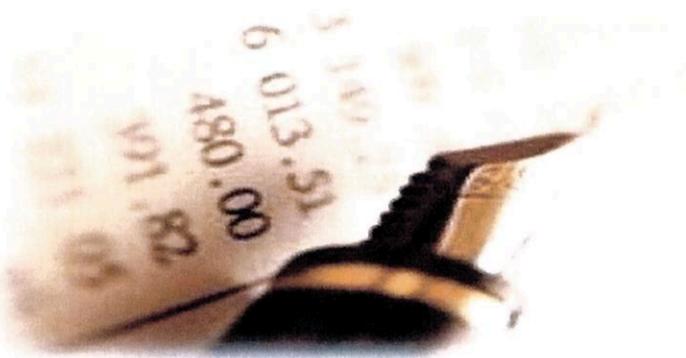
I- La GBO et la construction d'une nouvelle chaîne de responsabilité

**II- Les documents de la performance**

**II-1- Le PAP, les contrats de performance, les chartes de gestion: comme outils de contractualisation**

**II-2- Le RAP : comme outil de redevabilité**

Conclusion



## ***II-1- Les documents de la performance***

### ***PAP outil majeur de contractualisation***

Le responsable de programme s'engage annuellement sur l'élaboration d'un **projet annuel de performance** spécifique à son programme



Le **projet annuel de performance (PAP)** est un document annexé à la loi des finances, présentant les objectifs du programme et les résultats à atteindre à moyen et à LT à travers des prévisions annuelles d'indicateurs de performance



**Le PAP représente un contrat d'engagement sur une performance mesurée du RDP vis-à-vis se son ministre**

## ***II-1- Les documents de la performance***

### ***Les chartes de gestion et Contrats de Perf***

Le responsable de programme s'engage sur l'animation

d'un dialogue de gestion avec tous les intervenants et les acteurs du programme, tout au long du cycle budgétaire



Ce dialogue de gestion horizontal et vertical est formalisé dans le cadre des chartes de gestion et des contrats de performance

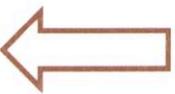


**Nouveaux outils pour manager, piloter et assurer une certaine responsabilité et redevabilité de toute la chaîne de responsabilité constituée autour de la politique publique**

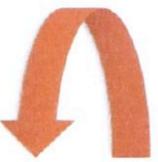
## ***II-1- Les documents de la performance***

### ***Le RAP outil de redevabilité***

Le responsable de programme suit la réalisation des résultats escomptés tout au long de la chaîne de responsabilité, expose les résultats et analyse les écarts ainsi il propose les modalités d'amélioration de la PERF du programme

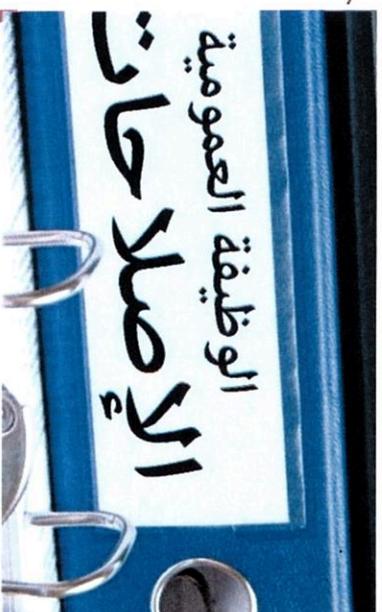


Formalisation dans un document clé « le RAP »



**Le RAP est un outil pour rendre compte et pour mesurer la performance du responsable de programme à travers sa capacité à la réalisation de la la Perf du programme**

# Conclusion



La GBO dépasse  
sa vocation technique de  
réforme du budget de l'état

Elle est en interaction  
directe avec toutes les  
réformes du secteur public  
dont principalement la  
réforme de la fonction  
publique



# Conclusion

## Pistes de réflexion – A débattre



Le Rddp occupera  
t'il le poste d'un  
HMP?

La désignation au  
poste de Rddp ?

Comment  
rémunérer le Rddp?  
*Prime axée sur la  
perf?*  
*Grille spécifique ?*

Quelle Souplesse  
de gestion?  
aura-t-il la possibilité  
de gérer la RH du  
programme?

**Merci pour  
Votre Attention**

