



LA RÉPUBLIQUE TUNISIENNE
PRÉSIDENTE DU GOUVERNEMENT
LES SERVICES DE LA GOUVERNANCE

GUIDE PRATIQUE DES CELLULES DE GOUVERNANCE

MAI 2020

AVANT-PROPOS

Les cellules de gouvernance sont considérées comme étant les principales structures qui veillent à la concrétisation de la gouvernance et la prévention de la corruption dans le secteur public. Elles participent à la mise en place des politiques et stratégies nationales et sectorielles et les plans d'actions s'y rapportant dans le domaine, l'enracinement et la diffusion de la culture de la gouvernance en coordination avec les différentes parties prenantes.

Ce guide a été élaboré à partir des recommandations émanant des ateliers de travail et des formations organisés par les Services de la Gouvernance à la Présidence du Gouvernement en partenariat avec l'OCDE, afin de faciliter le travail des cellules de gouvernance, les soutenir et renforcer leurs capacités dans l'exercice de leurs missions.

A cette fin, un groupe de travail, a été créé. Il se compose des chefs de cellules de gouvernance au niveau de certains organismes publics et experts de l'OCDE.

Le guide a été élaboré d'une manière participative avec la prise en considération des spécificités des différentes cellules et le degré de maturation par rapport à leur création et activité. Les propositions des chefs de cellules de gouvernance et les recommandations qui ont émanées des ateliers de travail et sessions de formation organisés au profit des chefs de cellules ont été aussi prises en considération afin de répondre au maximum de propositions et exigences surtout l'élaboration d'outils pratiques leur facilitant l'exécution de leurs missions.

Nous ne pouvons manquer de souligner que ce guide reste sujet à modification et mise à jour. Il ne remplace pas le décret gouvernemental portant création des cellules de gouvernance ou les dispositions des différents textes juridiques, mais il propose plutôt des outils pratiques pour faciliter le travail des cellules et les soutenir dans le processus de concrétisation de la gouvernance et la prévention de la corruption au sein des organismes publics.

Nous espérons avoir réussi dans l'élaboration de ce guide et la combinaison des efforts nationaux dans la mise en place des piliers de la gouvernance et la prévention de la corruption.

*Le Directeur Général des Services
de la Gouvernance
Slim BEN JRAD*

REMERCIEMENTS

Les Services de la Gouvernance à la Présidence du Gouvernement tiennent à exprimer leurs remerciements aux différents chefs de cellules de gouvernance qui ont contribué à l'élaboration de ce guide. Leurs réflexions, recommandations et suggestions issues des ateliers de travail et formations organisés par Les Services de la Gouvernance à la Présidence du Gouvernement avec l'appui de l'OCDE constituent le socle de ce guide.

Les remerciements de l'équipe de Services de la Gouvernance s'adressent également à l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens réalisés par les experts lors de l'élaboration de ce guide.

Ce guide a été réalisé sous la supervision de **M. Slim BEN JRAD**, Directeur Général des Services de la Gouvernance à la Présidence du Gouvernement et par le groupe de travail composé de:

M. Najib BELKHIR

Directeur Général, Chef de la cellule de gouvernance du Ministère de l'Intérieur

M. Kais BEDHIEF

Directeur Général, Chef de la cellule de gouvernance du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement Territorial

M. Med Ali SOULEM

Directeur, Chef de la cellule de gouvernance de la Société Tunisienne de l'Électricité et du Gaz

M. Elyes BEN SLIMANE

Directeur, Chef de la cellule de gouvernance du Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis

M. Jamal AMAMRI

Directeur, Chef de la cellule de gouvernance du Gouvernorat de Bizerte

Mme. Aroua BEN AMMAR

Directrice aux Services de la Gouvernance, La Présidence du Gouvernement

Mme. Senda LABIDI

Directrice aux Services de la Gouvernance, La Présidence du Gouvernement

Mme. Inès MOUHLI

Chef de Service aux Services de la Gouvernance, La Présidence du Gouvernement

Mme. Nadia KHALFAOUI

Chef de Service aux Services de la Gouvernance, La Présidence du Gouvernement

M. Alberto COSTA

Conseiller Politique Principal OCDE

M. Nizar Ammar BEN SGHAIER

Consultant en Gouvernance Publique

M. Bechir LASSOUED

Expert Contractuel

TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations	5
Introduction	6
Première partie: Cadrage juridique et organisationnel	7
1. Cadre de référence et missions de la cellule de gouvernance	8
2. Structure et organisation de la cellule de gouvernance	9
2.1 Organisation interne	9
2.2 Choix des membres des cellules de gouvernance	9
3. Relations fonctionnelle internes et externes de la cellule de gouvernance	10
3.1 Relations fonctionnelles internes	10
3.2 Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes	10
4. La Commission de la gouvernance: un cadre collégial pour plus de connexion interservices.....	11
<u>Annexe 1</u> : Principales références juridiques	13
<u>Annexe 2</u> : Proposition d'une éventuelle structure organisationnelle pour la cellule de gouvernance	14
<u>Annexe 3</u> : Fiche de Poste	16
Deuxième partie: La Planification	18
1. Le processus de la planification	20
2. Le rôle des différentes structures	24
3. Le contenu du Plan d'Action	25
<u>Annexe 4</u> : Modèle de Plan d'Action de Gouvernance	26
Troisième Partie: La Mise En Œuvre	31
Fiche thématique n° 1 : Le code de conduite	32
Fiche thématique n° 2 : Prévention de la corruption	34
Fiche thématique n° 3 : Diffusion de la culture de la bonne gouvernance	37
Fiche thématique n° 4 : Relations avec la société civile	40
Fiche thématique n° 5 : Transparence et accès à l'information	42
Fiche thématique n° 6 : Participation à l'élaboration des documents stratégiques et émission des avis sur les projets de textes juridiques	44

Quatrième Partie: le suivi, l'évaluation et le reporting	46
1. Les principales phases	48
2. Le rôle des différentes structures	51
3. Le contenu des rapports	52
Annexe 5: Modèles des rapports d'activité	54
5.1 Rapport annuel de gouvernance	54
5.2 Rapports trimestriel/semestriel de gouvernance	57

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ARP	Assemblée des Représentants du Peuple
BEPP	Bureau des Etudes, de la Programmation et de la Planification
DOSI	Direction Organisation et Systèmes d'Information
HCCAF	Haut Comité du Contrôle Administratif et Financier
INAI	Instance Nationale d'Accès à l'Information
INLUCC	Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption
ITES	Institut Tunisien des Etudes Stratégiques
MDICI	Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OSC	Organisations de la Société Civile
RAP	Rapport Annuel de Performance
RH	Ressources Humaines
RNG	Référentiel National de Gouvernance
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises

INTRODUCTION

La Tunisie a lancé un grand projet sociétal fondé sur la participation citoyenne, la transparence, l'intégrité et la prévention et lutte contre la corruption dans le secteur public, pour rétablir la confiance et renforcer l'adhésion des citoyens dans la gestion des affaires publiques.

À cet égard, de nouvelles politiques publiques et stratégies nationales ont été mises en place. La constitution tunisienne de janvier 2014 et un dispositif législatif et réglementaire ont aussi consacré l'ensemble des principes de bonne gouvernance.

Le décret gouvernemental n°2016-1158 du 12 aout 2016 portant création des cellules de gouvernance et fixant leurs attributions, a prévu la création des cellules de gouvernance au sein des organismes publics. Elles ont été considérées comme acteur principal responsable à la concrétisation de la politique générale et la stratégie nationale de la bonne gouvernance et la prévention de la corruption.

Plusieurs attributions ont été confiées aux cellules de gouvernance qui exercent leurs missions en collaboration avec les différentes parties prenantes internes à l'organisme dont elles relèvent et les parties prenantes externes avec lesquelles les cellules sont appelées à collaborer et coordonner.

Ainsi, il est judicieux de mettre à leurs dispositions des outils pratiques leur facilitant la planification, l'évaluation et le suivi dans le domaine de la gouvernance et la prévention de la corruption et ce en concertation avec les différents partenaires.

Ce guide essaye de consolider les efforts déjà engagés en vue de garantir une meilleure mobilisation des cellules de gouvernance tout en préservant les interactions et les complémentarités entre les différentes fonctions et structures.

Le guide propose également des outils de travail pratiques afin d'aider les chefs de cellules à mieux se conformer aux dispositions des lois et réglementations.

Il traite du processus de promotion de la bonne gouvernance et de prévention de la corruption de la planification jusqu'au suivi et reporting.

Les outils proposés sont applicables aux différents organismes publics en prenant en compte les spécificités de chaque organisme et l'organisation interne de la cellule de gouvernance.

PREMIÈRE PARTIE
**CADRAGE JURIDIQUE
ET ORGANISATIONNEL**

1. CADRE DE RÉFÉRENCE ET MISSIONS DE LA CELLULE DE GOUVERNANCE

Consacrées dans le préambule de la constitution de 2014, et les articles 15, 130 et 139, la gouvernance, la transparence, la participation et la prévention de la corruption sont régies par un dispositif juridique riche¹.

Malgré la multiplicité des références dans ce domaine, au niveau national et international, il n'y a pas de définition universellement reconnue de la bonne gouvernance.

Néanmoins, on peut retenir la définition prévue par le décret n°2014-4030 qui considère la bonne gouvernance comme « un système de contrôle et d'orientation au niveau institutionnel qui définit les responsabilités, les droits et les relations entre toutes les catégories concernées et les règles et les procédures nécessaires à prendre dans la prise des décisions rationnelles relatives à chaque département. Ce système appuie l'égalité, la transparence, la redevabilité et renforce la confiance et la crédibilité dans l'environnement du travail. »²

Afin de garantir la concrétisation de ces dispositions et des principes fondamentaux de la bonne gouvernance, le décret n°2016-1158 a prévu la création des cellules de gouvernance au sein des différents organismes publics. Toutefois, d'autres structures participent au processus de prévention de la corruption en veillant à l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives à certains axes de la gouvernance.

D'après le décret n° 2016-1158, la cellule de gouvernance doit être créée dans tous les organismes publics : les ministères, les gouvernorats, les municipalités chef-lieu ainsi que les établissements et entreprises publics³.

La cellule de gouvernance est, principalement, chargée de⁴ :

- **Planifier** : en participant à l'élaboration des programmes, stratégies nationales et sectorielles et les plans d'action en rapport avec la bonne gouvernance et la prévention de la corruption.
- **Promouvoir** : la culture de la bonne gouvernance à travers la diffusion des valeurs d'intégrité, de bonne conduite et de transparence par l'organisation d'événements et le renforcement des capacités des agents publics en la matière.
- **Proposer** des mécanismes et procédures permettant l'exploitation optimale et la gouvernance des ressources disponibles.

¹ Vu la multiplicité et diversité de ces dispositifs, on s'est contenté de mentionner au niveau de l'annexe 1 les textes en rapport direct avec les missions de la cellule de gouvernance.

² Le décret n°2014-4030 du 3 octobre 2014, portant approbation du code de conduite et de déontologie de l'agent public.

³ Art 1er du décret.

⁴ Art 5 du décret.

- **Veiller** à la bonne application des principes de la gouvernance et de la prévention de la corruption en respectant les codes de conduite et de déontologie et la bonne application des manuels de procédures.
- **Prendre en charge** les cas de dénonciation et assurer le suivi des dossiers de suspicions de corruption.
- **Renforcer** les relations de l'administration avec la société civile dans le cadre de la consécration de l'approche participative⁵.
- **Participer** à l'élaboration des questionnaires et statistiques sectoriels, conformément aux critères internationaux de mesure de corruption en prenant en charge les spécificités de chaque secteur, profession et service.

La cellule de gouvernance exerce ses missions en coordination avec les autres structures au sein de l'organisme auquel elle appartient, notamment celles chargées des relations avec le citoyen, l'administration électronique et la qualité.

2. STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA CELLULE DE GOUVERNANCE

2.1 Organisation interne

Le décret n° 2016-1158 ne fixe pas une structure organisationnelle standard pour les cellules de gouvernance. Il prévoit leur rattachement hiérarchique selon la nature de l'organisme public qui diffère selon le niveau central, régional et local.

L'organisation interne de la cellule de gouvernance dépend de la taille et de l'étendue des activités de chaque organisme public. Cette organisation doit être toujours liée avec les attributions des cellules de gouvernance⁶ et étroitement corrélée avec la diversité des fonctions opérationnelles qui lui sont attribuées.

2.2 Choix des membres des cellules de gouvernance

L'article 3 du décret n°2016-1158 prévoit que : « Les personnes désignées à la tête des cellules de gouvernance doivent être reconnues pour leur intégrité et compétence. »

L'obligation de répondre aux critères d'intégrité et de compétence trouve son origine dans la spécificité des attributions accordées à la cellule de gouvernance et à ses champs d'intervention. Ceci nécessite la désignation de la personne adéquate sur le plan comportemental et professionnel.

Après prise de fonction, le chef de la cellule de gouvernance est tenu de répondre aux exigences de la loi de déclaration des biens et des intérêts, si elles lui sont applicables.

Dans certains organismes publics, les chefs des cellules de gouvernance sont à la tête de la cellule

⁵ L'approche participative est un principe constitutionnel.

⁶ Une proposition d'une éventuelle organisation interne de la cellule de gouvernance figure dans l'annexe 2.

et en charge d'autres missions ; tel que l'accès à l'information, audit interne, les affaires administratives et financières...

Dans le cadre de la bonne répartition des missions surtout qu'elles sont diversifiées pour la cellule de gouvernance, il serait judicieux, d'éviter de surcharger les chefs des cellules de gouvernance avec d'autres missions pouvant créer une certaine interférence avec les missions des autres structures.

3. RELATIONS FONCTIONNELLES INTERNES ET EXTERNES DE LA CELLULE DE GOUVERNANCE

3.1 Relations fonctionnelles internes:

La relation fonctionnelle se définit comme étant un échange avec des structures internes pour faciliter la réalisation de la mission sans qu'il y ait une autorité hiérarchique sur ces structures. La relation est ainsi basée sur un flux d'échange d'informations et d'expertises utiles à chaque structure dans son domaine d'activité.

La cellule de gouvernance est une structure relativement nouvelle dans le paysage institutionnel tunisien qui vient s'ajouter aux autres structures comme le contrôle de gestion, l'Audit Interne, l'Inspection ou encore l'organisation et méthodes...

Pour assurer sa mission, la cellule de gouvernance entretient des relations fonctionnelles à l'intérieur de l'organisme public auquel elle appartient et doit dans ce cadre éviter tout chevauchement de compétences avec les autres structures.

En prenant en compte le dispositif réglementaire en vigueur, il est opportun de souligner qu'il y a une spécificité dans la relation entre la cellule centrale de gouvernance et les cellules qui lui sont rattachées, et entre les cellules créées au niveau régional et local et les organes de délibération, notamment, le conseil régional et le conseil municipal.

3.2 Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes

Pour assurer ses missions, la cellule de gouvernance entretient des relations fonctionnelles avec des parties prenantes externes notamment l'Organisme Administratif chargé de la Gouvernance à la Présidence du Gouvernement, l'INLUCC⁷ et la société civile⁸.

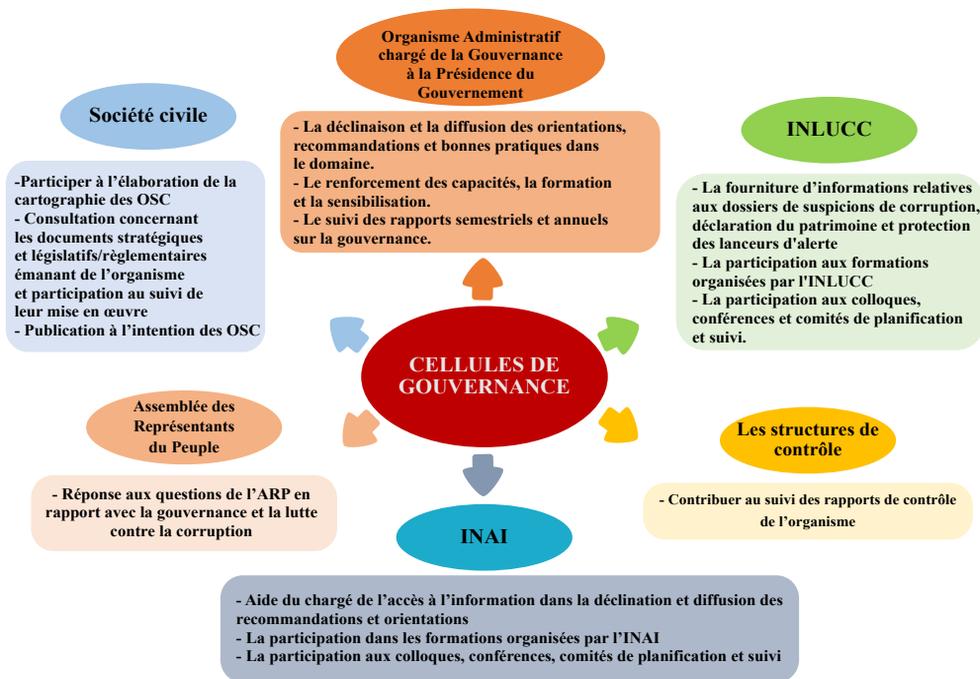
Le schéma suivant illustre, brièvement, les relations de la cellule de gouvernance avec les principales parties prenantes externes ⁹.

7 Art 5.

L'instance créée en vertu du décret-loi cadre n°2011-120 du 14 novembre 2011, relatif à la lutte contre la corruption, assure les missions de l'Instance de la Bonne Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption mentionnée à l'article 130 de la constitution, jusqu'à la prise de fonctions de l'instance concernée.

8 La « société civile » inclue les associations qui exercent des activités dans le domaine de la gouvernance et les domaines liés à l'activité de l'organisme public.

9 Voir fiche thématique n°4.



4. LA COMMISSION DE LA GOUVERNANCE: UN CADRE COLLÉGIAL POUR PLUS DE CONNEXION INTERSERVICES

La création de la commission de gouvernance est prévue par l'article 4 du décret gouvernemental n° 2016-1158.

La commission de gouvernance est un organe collégial technique¹⁰ qui joue un rôle important dans la concertation interservices tout au long du processus de la planification, la mise en œuvre, le suivi et le reporting¹¹.

Afin de concrétiser l'approche participative au sein de l'organisme, il serait utile d'impliquer toute autre structure, dont la participation sera jugée utile (l'audit interne, le contrôle de gestion, l'inspection, la structure en charge des marchés publics, le chargé de l'accès à l'information, la structure chargée des affaires administratives et financières, la structure chargée des affaires juridiques, la structure chargée des relations avec les associations et le BEPP¹²)

¹⁰ Art 4 du décret n°2016-1158 : la commission de gouvernance est composée des représentants des structures publiques concernées par les missions suivantes : la réforme administrative, la qualité, l'éthique professionnelle, les relations avec les citoyens, et l'administration électronique.

¹¹ Voir annexe n°5.

¹² Dans la pratique, ces missions sont diffusées entre plusieurs structures et parfois elles ne sont pas opérationnelles dans tous les organismes publics.

Le ministre chargé du domaine préside une fois tous les trois mois une réunion de la commission de gouvernance¹³. Avant cette réunion, la commission de gouvernance peut organiser des réunions préparatoires à la réunion présidée par le ministre. Les recommandations issues de ces réunions peuvent faire l'objet de l'ordre du jour préparé par le chef de la cellule qui assure le secrétariat de la réunion.

Les recommandations issues de la commission de gouvernance peuvent être transmises par la suite au cabinet du ministre ou le secrétaire général du gouvernement ou de la municipalité, ou le conseil d'administration au niveau des entreprises et des établissements publics.

Dans la pratique et d'après l'expérience de certaines cellules de gouvernance, cette commission a permis de débattre et de se concerter sur le plan d'action de la gouvernance avant de passer à un niveau plus élevé pour la prise de décision finale¹⁴.

¹³ Art 6 du décret n°2016-1158.

¹⁴ La commission est un cadre de débat, d'échange et de coordination.

ANNEXE 1:

PRINCIPALES RÉFÉRENCES JURIDIQUES

► **La constitution de 2014**

► **Les lois organiques**

- Loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016 relative au droit d'accès à l'information
- Loi organique n° 2017-10 du 7 mars 2017 relative au signalement des faits de corruption et à la protection des lanceurs d'alerte
- Loi organique n° 2017-59 du 24 août 2017 relative à l'instance de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption
- Loi organique n° 2018-29 du 9 mai 2018 relative au code des collectivités locales
- Loi organique n° 2019-41 du 30 avril 2019 relative à la cour des comptes

► **Les lois et les décrets lois**

- Loi n° 2018-35 du 11 juin 2018 portant responsabilité sociétale des entreprises
- Loi n° 2018-46 du 1 août 2018 portant déclaration des biens et des intérêts, de la lutte contre l'enrichissement illicite et le conflit d'intérêt dans le secteur public
- Loi n° 2018-52 du 29 octobre 2018 relative au registre national des entreprises
- Décret-loi cadre n° 2011-120 du 14 novembre 2011 relatif à la lutte contre la corruption

► **Les décrets et les circulaires**

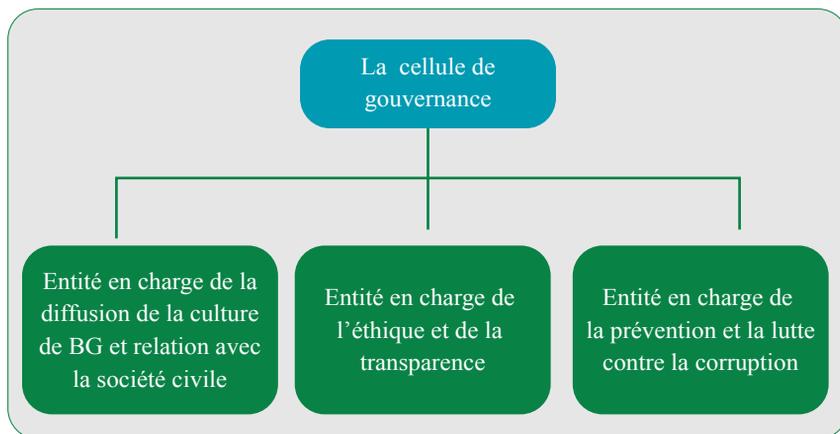
- Décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 portant réglementation des marchés publics modifié et complété par le décret n° 2018-416 du 11 mai 2018
- Décret n° 2014-4030 du 3 octobre 2014 portant approbation du code de conduite et de déontologie de l'agent public
- Décret gouvernemental n° 2016-498 du 8 avril 2016, fixant les conditions et procédures d'exclusion de la participation aux marchés publics
- Décret gouvernemental n° 2016-1158 du 12 août 2016 portant création des cellules de gouvernance et fixant leurs attributions
- Décret gouvernemental n°2018-328 du 29 mars 2018 relatif à l'organisation des consultations publiques
- Décret gouvernemental n°2018-818 du 11 octobre 2018 relatif à la fixation du modèle de déclaration du patrimoine et d'intérêts, le seuil minimum des propriétés, des crédits et des cadeaux soumis à la déclaration
- Décret gouvernemental n° 2018-1067 du 25 décembre 2018 complétant le décret n° 93-982 du 3 mai 1993, fixant le cadre général de la relation entre l'administration et ses usagers
- Circulaire n°34 du 24 décembre 2014 relative à l'application du code de conduite de l'agent public

ANNEXE 2:

PROPOSITION D'UNE ÉVENTUELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR LA CELLULE DE GOUVERNANCE

Bien que le décret n° 2016-1158 ne fixe pas une structure organisationnelle standard pour les cellules de gouvernance, il est nécessaire de mener une réflexion sur l'architecture éventuelle de la cellule de gouvernance pour cerner son fonctionnement organisationnel et avoir une meilleure connaissance de ses interlocuteurs et leurs rôles dans l'organisme public.

Ci-dessous une proposition de structure organisationnelle de la cellule de gouvernance.



* **Entité en charge de la diffusion de la culture de BG et relation avec la société civile** peut être chargée de :

- ▶ Promouvoir la culture de la bonne gouvernance
- ▶ Œuvrer à la mise en place d'une stratégie de communication sur la bonne gouvernance
- ▶ Organiser des événements axés sur la bonne gouvernance
- ▶ Organiser des sessions de formation dans le domaine de la gouvernance
- ▶ Proposer des mécanismes et procédures pour la diffusion de la bonne gouvernance
- ▶ Renforcer les relations avec la société civile.
- ▶ Coordonner avec les parties concernées (société civile...)
- ▶ Contribuer à l'élaboration du plan d'action et des rapports de la cellule de gouvernance dans le cadre de ses activités.

* **Entité en charge de l'éthique et la transparence** peut être chargée de :

- ▶ Veiller à la diffusion exhaustive et la bonne application du code de conduite général de l'agent public.
- ▶ Veiller à l'élaboration d'un code éthique spécifique ou sectoriel.
- ▶ Évaluer périodiquement le degré de transparence de l'organisme.

- ▶ Collecter les données, informations et statistiques se rapportant à la bonne gouvernance afin d'établir une base de données exploitables.
- ▶ Coordonner avec les parties concernées (INAI...)
- ▶ Contribuer à l'élaboration du plan d'action et des rapports de la cellule de gouvernance dans le cadre de ses activités.

* **Entité en charge de la prévention et la lutte contre la corruption** peut être chargée de :

- ▶ Prendre en charge les cas de dénonciation et assurer le suivi des dossiers de suspicions de corruption
- ▶ Coordonner avec les parties concernées (INLUCC...)
- ▶ Proposer des mécanismes de détection et de prévention de la corruption
- ▶ Contribuer à l'élaboration du plan d'action et des rapports de la cellule de gouvernance dans le cadre de ses activités.

ANNEXE 3: FICHE DE POSTE

FICHE DE POSTE : M/Mme....
REFERENTIEL D'EMPLOI ET DE COMPETENCES
INTITULE DU POSTE : CHEF CELLULE DE GOUVERNANCE

MISSIONS

- ▶ Renforcer l'intégrité et réduire la corruption au sein de l'organisme.
- ▶ Renforcer la transparence de l'organisme.
- ▶ Renforcer la participation citoyenne dans l'activité de l'organisme.
- ▶ Renforcer la confiance des citoyens dans l'administration publique.
- ▶ Contribuer à l'élaboration des documents stratégiques et émission des avis sur les projets de textes juridiques.
- ▶ Contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisme.

FINALITES DU POSTE

- ▶ **Planifier** : en participant à l'élaboration des programmes, stratégies nationales et sectorielles et **les plans d'action** relatifs à la gouvernance.
- ▶ **Promouvoir** la culture de la bonne gouvernance à travers la diffusion des valeurs d'intégrité, de bonne conduite et de transparence par l'organisation d'évènements et le renforcement des capacités des agents publics en la matière.
- ▶ **Proposer** des mécanismes et procédures permettant l'exploitation optimale et la gouvernance des ressources disponibles.
- ▶ **Veiller** à la bonne application des principes de la gouvernance et de la prévention de la corruption en respectant les codes de conduite et de déontologie et la bonne application des manuels de procédures.
- ▶ **Prendre en charge** les cas de dénonciation et assurer le suivi des dossiers de suspicions de corruption.
- ▶ **Renforcer** les relations de l'Administration avec la société civile dans le cadre de la consécration de l'approche participative.
- ▶ **Assurer** le suivi de la mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance et l'élaboration des rapports de suivi et évaluation.

ACTIVITES

- ▶ Diffuser la culture de la bonne gouvernance, de la transparence, de l'inclusion et de l'intégrité,
- ▶ S'assurer du respect du code de conduite et de déontologie de l'agent public général.
- ▶ Veillez à l'élaboration d'un code éthique spécifique ou sectoriel et assurer son respect.
- ▶ Contribuer à renforcer la transparence et l'accès à l'information.
- ▶ Renforcer les relations de l'administration avec la société civile dans le cadre de la consécration de l'approche participative et consultative.
- ▶ Coordonner et faciliter l'élaboration du Plan d'Action de la Gouvernance au sein de l'organisme, ainsi que le système de suivi et évaluation en se basant sur des critères et indicateurs relevant du domaine concerné.

- ▶ Planifier directement les mesures en relation avec :
 - L'intégrité et la promotion de la culture de la bonne gouvernance.
 - La transparence de l'organisme et la consécration de l'approche participative.
 - Le renforcement des relations avec la société civile.
- ▶ S'assurer que les risques majeurs de corruption sont identifiés et actualisés et que des actions de prévention qui leur sont associées soient planifiées, mises en œuvre et suivies et évaluées.
- ▶ Donner un avis à l'égard des projets de textes législatifs réglementaires et documents stratégiques émanant de l'organisme d'appartenance, des programmes de formation et de renforcement des capacités des agents publics et, plus généralement, toutes les questions relatives à la gouvernance.
- ▶ Contribuer à l'élaboration des questionnaires et statistiques sectoriels et proposer des outils pour les développer, conformément aux critères internationaux relatifs à la mesure de la corruption par le biais d'indicateurs objectifs.
- ▶ Assurer le suivi des déclarations des biens et des intérêts en coordination avec l'Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption.
- ▶ Assurer la prise en charge des dossiers de suspicions de corruption.
- ▶ Veiller à l'exécution des décisions de protection des lanceurs d'alerte.
- ▶ Assurer le suivi de la mise en œuvre des mesures planifiées et des résultats atteints concernant :
 - L'intégrité et la promotion de la bonne gouvernance.
 - Le renforcement des relations avec la société civile.
- ▶ Coordonner et faciliter l'élaboration des rapports trimestriels, semestriels et annuels sur la mise en œuvre du Plan d'Action de la Gouvernance, en intégrant également les contributions venant des autres structures, et proposer des améliorations du système de gouvernance interne.

LIVRABLES

- ▶ Plan d'action annuel en consultation avec les structures intervenantes dans le domaine de la gouvernance et la prévention de la corruption.
- ▶ Code de conduite spécifique à l'organisme.
- ▶ Propositions de règles, de procédures, de mécanismes et d'outils concernant l'amélioration de la gouvernance.
- ▶ Programmes et supports de sensibilisation/formation.
- ▶ Ressources documentaires mises en ligne.
- ▶ Rapports trimestriels / semestriels sur le déroulement des activités planifiées.
- ▶ Rapport annuel sur l'atteinte des résultats et des objectifs planifiés.

REFERENTIEL DES COMPETENCES CLES

- ▶ Intégrité.
- ▶ Maîtrise du cadre légal et réglementaire de la gouvernance et la prévention de la corruption.
- ▶ Expérience managériale et capacité de coordination.
- ▶ Capacités d'analyse, de synthèse et de communication écrite et orale.
- ▶ Capacité de travail en équipe.
- ▶ Pragmatisme et flexibilité.
- ▶ Répondre aux conditions de l'emploi fonctionnel prévues pour chaque type de cellule.

DEUXIÈME PARTIE
LA
PLANIFICATION

Le processus de planification en Tunisie est basé sur l’articulation entre la **planification stratégique quinquennale, la planification opérationnelle consolidant les différents projets et la planification annuelle traduite par les documents de planification internes à chaque organisme public¹⁵ ainsi que le budget.**

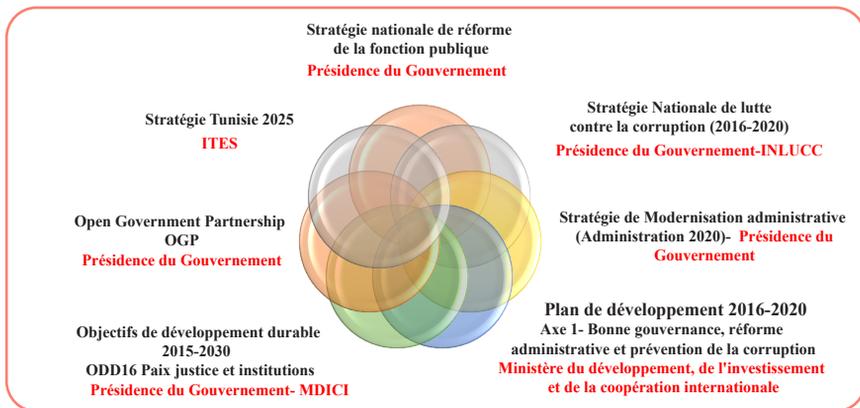
Cette articulation intègre également l’interaction entre les organismes qui veillent à la coordination au niveau national (la Présidence du Gouvernement, le Ministère des Finances et le Ministère du Développement, de l’investissement et de la Coopération Internationale), le niveau sectoriel (départements ministériels et entreprises et établissements publics rattachés) et le niveau régional/local (gouvernorats et municipalités chef-lieu).

Le Décret gouvernemental n° 2016-1158 du 12 août 2016 prévoit l’élaboration d’un plan d’action annuel en consultation avec les structures intervenantes dans le domaine de la gouvernance et la prévention de la corruption.

La Planification est une **tâche stratégique fondamentale de la cellule de gouvernance.** C’est un **processus participatif qui implique** la consultation des parties prenantes internes et externes (y compris les parties du dialogue social).

Ce processus **vise à renforcer l’approche participative, la synergie et l’implication des parties prenantes internes et externes pour consacrer les principes de la bonne gouvernance et la prévention de la corruption au sein des organismes publics.**

Dans ce cadre, la Tunisie s’est dotée de plusieurs stratégies et initiatives en rapport avec la gouvernance et la prévention de la corruption. Ces cadres stratégiques sont la base du travail des cellules de gouvernance, pour mettre en place des plans d’action afin de concrétiser les visions, aspirations et objectifs fixés dans lesdits cadres.



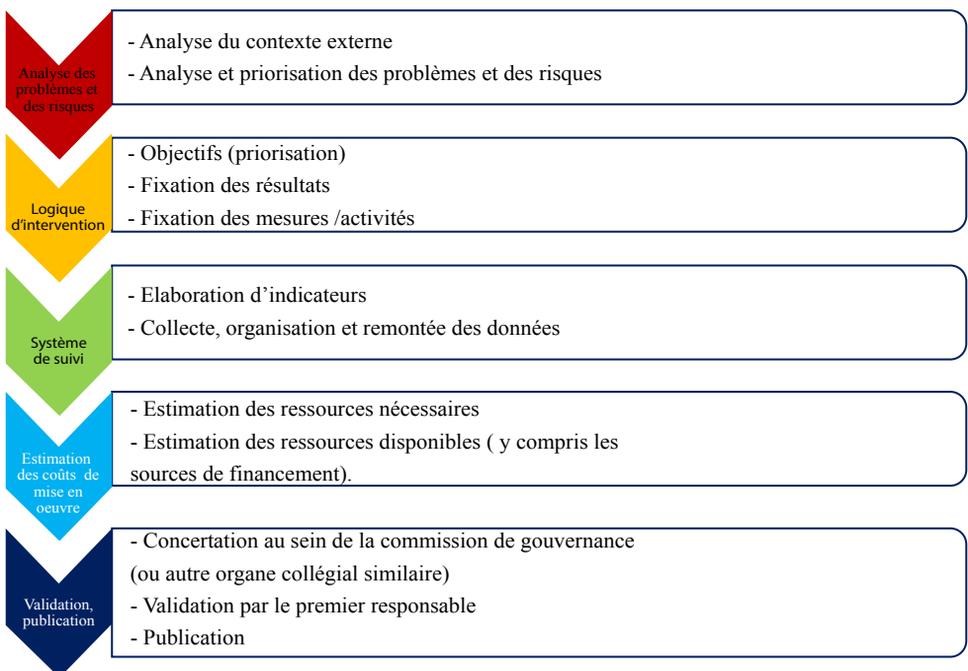
15 Programmes exécutifs ou contrats programme/performance/entreprise/objectif.

Le Plan d'Action de la gouvernance doit être cohérent avec les stratégies et les documents de planification mentionnés ci-dessus¹⁶ et spécifier sa contribution à atteindre les objectifs stratégiques.

La planification s'appuie également sur l'évaluation rétrospective des projets en cours selon une approche participative.

1. LE PROCESSUS DE LA PLANIFICATION

La planification est un processus participatif, ce qui nécessite l'organisation des réunions avec les structures internes et les parties prenantes externes afin de déterminer les risques de corruption auxquels l'organisme est exposé, fixer les priorités et les mesures à mettre en place ainsi que le rôle de chaque partie prenante.



¹⁶ Dans la pratique, le plan d'action est triennal et actualisé annuellement afin d'entreprendre des actions ponctuelles et avoir une vision claire.

1.1 Analyse des problèmes et des risques

Chaque structure chef de file, avec la contribution des autres structures internes concernées, analyse les problèmes et les risques de corruption en suivant ces étapes:

a) Analyse du contexte externe:

1. Cartographier tous les groupes intéressés à l'activité de l'organisme et établir un registre contenant des informations en rapport avec les parties prenantes.
2. Définir les relations existantes entre les parties prenantes et l'organisme public.
3. Analyser leurs rôles respectifs, leurs intérêts et leur capacité à influencer l'activité de l'organisme.

b) Analyse du contexte interne:

1. La présentation de l'organigramme de l'organisme
2. L'identification des principaux services impliqués et leurs fonctions et responsabilités dans la consécration de la bonne gouvernance et la prévention de la corruption ;
3. L'identification des macro-processus et postes sensibles, exposés ou encore vulnérables à la corruption.

c) La cartographie des risques de corruption, elle prévoit :

1. La description des risques de corruption.
2. L'identification des sujets internes et/ou externes qui peuvent interagir en violation de l'intégrité;
3. L'analyse du niveau de risque.
4. L'évaluation de l'efficacité des contrôles existants.
5. La priorisation des risques majeurs.

d) L'analyse des problèmes liés à l'intégrité, la transparence et la participation citoyenne pour chaque domaine, il s'agit de:

1. Prendre en compte les dispositions juridiques et les mesures concrètes existantes permettant leur mise en œuvre.
2. Décrire les forces et faiblesses du système de mise en œuvre des dispositions juridiques concernant ces principes de bonne gouvernance dans les différents domaines d'activité de l'organisme.
3. Prioriser les problèmes qui ont des impacts majeurs sur le fonctionnement de l'organisme et la confiance des citoyens dans l'organisme public.

1.2 Définition de la logique d'intervention : objectifs, résultats, mesures/activités:

Pour définir la logique d'intervention, il est suggéré d'utiliser la méthodologie du cadre logique; il s'agit d'un outil d'aide à l'analyse et à la présentation simplifiée des idées.

Chaque structure chef de file dans son domaine respectif définit la logique d'intervention selon les étapes suivantes :

- ▶ Définir les objectifs en reformulant les situations négatives identifiées dans l'analyse des problèmes en situations souhaitables et réalistes (objectifs – améliorations à atteindre dans le moyen terme),
- ▶ Définir les résultats (réalisations concrètes à réaliser dans 1 ou 2 ans) qui permettent d'atteindre les objectifs,
- ▶ Définir les mesures (ensemble cohérent d'activités) pour réaliser les résultats,
- ▶ Vérifier les relations de causalité pour s'assurer que la relation entre objectifs, résultats et mesures ou activités est pertinente et complète.
En prenant en compte le changement du contexte, il peut y avoir une modification des résultats et mesures ou activités (s'ils semblent être adaptés et nécessaires pour atteindre l'objectif) ou leur suppression (s'ils semblent être inadaptés, inutiles ou irréalisables).
- ▶ Élaborer des indicateurs de performance avec des valeurs cibles,
- ▶ Si nécessaire, modifier la logique d'intervention à la lumière des ressources disponibles,
- ▶ Détailler les activités, en indiquant les responsabilités et les délais de mise en œuvre.

1.3 Définition du système de suivi et reporting et développement d'indicateurs

Le suivi est une étape importante qui suit la mise en œuvre du Plan d'Action.

Chaque structure chef de file définit les indicateurs de performance pertinents dans son domaine d'intervention, qui seront utilisés pour mesurer annuellement les progrès vers les objectifs.

La cellule de gouvernance se concerta avec les structures chefs de file sur le système de collecte et remontée des données, notamment sur les données à collecter, les responsabilités, le suivi et les délais d'exécution.

1.4 Estimation des ressources

Pour que le Plan d'Action soit réalisable, les objectifs doivent être proportionnés aux ressources disponibles. D'où la nécessité d'estimer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action.

Chaque structure chef de file estime les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités dans son domaine d'activité .

Sur la base des priorités de l'organisme public, le Plan d'Action pourrait être révisé et, si nécessaire, le nombre de mesures serait réduit à l'égard des ressources disponibles¹⁷.

La cellule de gouvernance, en tant que « facilitatrice » du processus d'élaboration du plan d'action, « coordinatrice » avec les autres structures au sein de l'organisme et en tant que partie prenante dans l'élaboration du volet gouvernance, consolide et harmonise les contributions reçues et formule le budget prévisionnel du plan d'action.

¹⁷ Pour les gouvernorats, et étant donné qu'ils ne disposent pas d'un budget autonome, le Plan d'Action et les ressources nécessaires devraient être discutés avec le ministère de tutelle.

1.5 Concertation et validation

a) Concertation sur le Plan d'Action

La commission de gouvernance, en tant qu'organe collégial, est le cadre adéquat de consultation interservices nécessaire pour discuter et se concerter sur le Plan d'Action avant de le soumettre au premier responsable pour validation.

En tant que secrétariat technique, la cellule de gouvernance organise et convoque la réunion de la commission de gouvernance.

La discussion au niveau de la commission peut porter sur :

- ▶ La qualité de l'analyse du contexte externe et interne, des problèmes et des risques de corruption
- ▶ La pertinence des objectifs, résultats et mesures,
- ▶ La cohérence entre le plan d'action et les autres références stratégiques,
- ▶ La clarté de la répartition des responsabilités lors de l'exécution,
- ▶ L'existence d'indicateurs définis, les valeurs de base et les cibles ainsi que la disponibilité des données nécessaires pour les mesurer,
- ▶ Le budget prévisionnel.

Les cellules de gouvernance au niveau des gouvernorats, municipalités chef-lieu, établissements et entreprises publics transmettent leurs Plans d'Action aux ministères de tutelle respectifs.

b) Validation du Plan d'Action

La cellule de gouvernance soumet le projet de plan d'action au premier responsable dans chaque organisme pour validation. Elle est appelée à préparer un projet de note de transmission qui clarifie les conclusions sur chaque point de discussion mentionnés ci-dessus.

Le premier responsable dans chaque organisme public valide le Plan d'Action ou le renvoie pour modification.

Après validation, et dans le cadre de la transparence, le plan d'action de l'organisme doit être publié¹⁸.

18 Art 6 de la Loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016 relative au droit d'accès à l'information.

2. LE RÔLE DES DIFFÉRENTES STRUCTURES

L'élaboration du Plan d'Action nécessite la participation des différentes parties prenantes. La cellule de gouvernance, en tant que « facilitatrice » du processus d'élaboration du Plan d'Action, consolide et harmonise les propositions des structures participantes à la planification.

La cellule de gouvernance est directement responsable de la planification dans le domaine de la promotion de la bonne gouvernance et la prévention de la corruption (intégrité, transparence, participation citoyenne ...)

À cet égard, il est utile pour la cellule de gouvernance d'organiser des réunions afin de se concerter sur le processus de planification, les responsabilités de chaque structure et fournir une assistance méthodologique en cas de besoin.

En plus de la coordination avec les parties concernées par le processus de planification, il serait judicieux que la cellule de gouvernance implique :

- ▶ Le chargé de l'accès à l'information : vu l'importance de son rôle dans la planification en matière de transparence.
- ▶ Les structures de contrôle de gestion et le bureau d'étude et de planification (BEPP) : vu l'importance de leur rôle dans le processus de planification et d'évaluation.
- ▶ Les structures de contrôle général et des instances indépendantes : leurs rapports constituent une source d'information.

Dans le même ordre d'idée, la commission de gouvernance ou tout autre organe collégial similaire, ainsi que les services de l'administration centrale, les conseils régionaux et conseils municipaux jouent un rôle important dans les différentes phases de la planification.

Il est proposé que le premier responsable de chaque organisme transmette une note interne aux différentes structures afin de :

- ▶ Clarifier le processus et le calendrier de planification et assurer la coopération avec la cellule de gouvernance,
- ▶ Identifier les structures qui contribueront dans les différentes phases de la planification.
- ▶ Identifier une structure responsable pour chaque domaine ou axe de la gouvernance.

3. LE CONTENU DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action présente les engagements de chaque organisme en matière de gouvernance et de prévention de la corruption ainsi que les actions nécessaires pour les mettre en œuvre¹⁹.

Il est suggéré que le plan d'action comporte les éléments suivants :

- ▶ Une analyse du contexte externe et une cartographie des parties prenantes,
- ▶ Une analyse du contexte interne et une cartographie des parties prenantes,
- ▶ Une cartographie des risques de corruption,
- ▶ Une logique d'intervention,
- ▶ Une description du processus d'élaboration du plan d'action,
- ▶ Des activités annuelles,
- ▶ Un système de suivi,
- ▶ Une synthèse des indicateurs de performance.

¹⁹ Un modèle de Plan d'Action et des orientations pour le rédiger sont proposés au niveau de l'annexe 4.

ANNEXE 4 : MODÈLE DE PLAN D'ACTION DE GOUVERNANCE (PAG)

PARTIE A – ANALYSE CONTEXTUELLE

1. La mission de [nom de l'organisme]

Décrire les missions de l'organisme et, si nécessaire, ses relations avec l'organisme de tutelle ou les organismes sous tutelle.

2. Analyse du contexte externe et cartographie des parties prenantes

Identifier les principales parties prenantes externes en rapport avec l'activité de l'organisme et la nature des relations qui les lient, selon les critères suivants :

- a) Secteurs/domaines d'intérêt
- b) Nature des relations avec l'organisme (macro-processus)
- c) Capacité de soutenir ou bloquer une politique (matrice intérêt-influence)

(1) Nom de l'organisme	(2) Catégorie de l'organisme	(3) Secteurs d'intérêts	(4) Intérêts spécifiques	(5) Nature des relations avec l'organisme (macro-processus)	(6) Capacité de soutenir ou bloquer une politique

3. Analyse du contexte interne

- Présenter l'organigramme de l'organisme.
- Pour chaque domaine de la gouvernance considéré dans le PAG, présenter les structures clés dans la promotion de la gouvernance et la prévention de la corruption en précisant leurs attributions.

Domaine 1 de la gouvernance :	
Nom de la structure responsable	
Principales attributions de la structure responsable dans le domaine spécifique	
Autres structures concernées et principaux rôles	
Domaine 2 de la gouvernance :	

4. Analyse des problèmes et risques

L'analyse des risques est un processus collégial qui implique nécessairement la plupart des structures internes. La qualité de l'analyse sera fortement influencée par le processus de collecte des informations. Cette analyse se fonde sur la connaissance des parties prenantes. De plus, une utilisation efficace des méthodes de la planification participative et des outils de facilitation permettra d'identifier et de définir les risques majeurs de corruption nécessitant l'intervention de l'organisme public.

La cellule de gouvernance est appelée à coordonner avec toutes les structures dans le cadre de l'identification et de la gestion des risques et pour chaque domaine de la gouvernance, mentionner la structure responsable et décrire les principaux problèmes qui nécessitent d'être traités pour améliorer la gouvernance.

Domaine de la gouvernance	Principaux problèmes

Afin de décrire le risque et en évaluer le niveau de priorité, chaque structure devra passer par quatre phases :

- A) La description des possibles risques et violations
- B) L'analyse du niveau de risque
- C) L'évaluation de l'efficacité des contrôles existants
- D) La priorisation et le ciblage de l'attention

PARTIE B – PRESENTATION DU PLAN ET DU PROCESSUS D'ELABORATION ET D'ACTUALISATION

1. Cohérence avec les documents de planification nationaux et internes

Présenter le PAG globalement en se référant:

- ❑ Aux engagements politiques nationaux en matière de bonne gouvernance et de prévention et lutte contre la corruption et à la contribution du PAG à ces objectifs
- ❑ Aux documents de planification internes à l'organisme et à la contribution du PAG à ces objectifs.

2. Le processus de planification

Décrire brièvement la démarche de planification suivie, en mentionnant surtout :

- ❑ La composition du groupe de travail, les structures intervenantes et leurs rôles respectifs.
- ❑ Les concertations entre les structures internes (y compris les structures représentées au niveau de la Commission de Gouvernance ou tout autre organe collégial similaire) et les autres structures concernées dans le domaine de la gouvernance et la prévention et lutte contre la corruption.
- ❑ Les consultations avec la société civile.

3. Présentation du PAG

- ❑ Présenter le PAG de façon générale.
- ❑ Donner un aperçu sur le processus d'actualisation du PAG

Plan d'Action de Gouvernance (PAG)

Domaine 1	Objectifs	Indicateurs de performance	PROJETS	Actions	Echéancier début/ fin	Résultats attendus	Indicateurs de performance	Remarques		
			1	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible 	1	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre - Étapes - Description de l'Action 				
			2	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible 	2					
			n	-	n					
Domaine 2	Objectifs	Indicateurs de performance	PROJETS	Actions	Echéancier début/ fin	Résultats attendus	Indicateurs de performance	Remarques		
			1	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible 	1	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre - Étapes - Description de l'Action 				
			2	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible 	2					

Domaine n.	Objectifs	Indicateurs de performance	PROJETS	Actions	Echéancier début/ fin	Résultats attendus	Indicateurs de performance	Remarques
			n -	n				
			1 - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	1 - Mise en œuvre - Étapes - Description de l'Action				
			2 - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	2				
			n -	n				

TROISIÈME PARTIE
LA
MISE EN ŒUVRE

FICHE THÉMATIQUE N° 1: LE CODE DE CONDUITE

Présentation du thème et références juridiques	Relations fonctionnelles internes
<p>Conformément au décret n°2016-1158, les cellules de gouvernance veillent sur l'application du code de conduite général et son appropriation par les agents à travers la sensibilisation et la formation.</p> <p>Le code de conduite général adopté par le décret n° 2014-4030, clarifie les relations de l'agent public dans son environnement interne (avec ses collègues, ses supérieurs et ses subordonnés) et externe (relations de l'agent public avec le citoyen et les médias).</p> <p>Le code mentionne également les déclarations des biens et des intérêts, les cadeaux, les avantages et d'autres privilèges ainsi que l'activité parallèle.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Coordination avec la structure chargée des ressources humaines pour le suivi de la diffusion du code de conduite et la sensibilisation / formation pour son application• Coordination avec les services d'audit / inspection pour planifier et assurer le suivi de la bonne application du code de conduite• Structures d'exécution : adaptation du code aux spécificités de l'organisme, participation à l'élaboration d'un code de conduite spécifique, sensibilisation et formation• Structure de communication pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication pour l'application du code
Enjeux / Résultats attendus	Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes
<ul style="list-style-type: none">• La confiance des citoyens dans l'organisme public est augmentée• Les agents de l'organisme prennent connaissance et assimilent le contenu du code de conduite général• Les agents de l'organisme participent activement à l'élaboration du code de conduite spécifique ou sectoriel. Ils l'appliquent et l'approprient.• Les biens et les intérêts, les cadeaux, les avantages et les autres privilèges sont déclarés• Les activités parallèles sont bien réglées et des mesures de prévention et de contrôle sont mises en œuvre efficacement.	<ul style="list-style-type: none">• La structure administrative chargée de la gouvernance à la Présidence du Gouvernement : consultation / révision du code général de conduite + avis sur les codes de conduite spécifiques et sectoriels.• INLUCC: vérification des déclarations des biens et des intérêts et partage d'information avec la cellule de gouvernance.

Démarche proposée pour la mise en œuvre

- S'assurer de la diffusion exhaustive du code de conduite général de l'agent public auprès des agents et de l'application stricte de la procédure y afférente par la structure chargée des ressources humaines (registre à jour de diffusion du code).
- Mettre en place une équipe pluridisciplinaire pour l'adaptation du code de conduite général aux spécificités de l'organisme et l'élaboration d'un code de conduite spécifique.
- Mettre en place une stratégie de communication et de vulgarisation du code de conduite avec des outils de communication adaptés (guide, vidéo, affiches, etc.) et veiller à sa mise en œuvre, la pérennisation de son application et son évolution.
- Élaborer et soumettre régulièrement aux agents des questionnaires pour vérifier la connaissance du code de conduite général et/ou du code de conduite de l'organisme ou sectoriel
- Organiser en coordination avec la structure chargée des ressources humaines des sessions de vulgarisation du code de conduite, à la déclaration des biens et des d'intérêts, des activités parallèles, réception / octroi des cadeaux.
- Élaborer, en coordination avec la structure chargée des ressources humaines, un dispositif de valorisation du respect du code de conduite et du contrôle de son application (mise en exergue des comportements exemplaires, insertion dans le système de bonification aux concours et promotions...)
- Vérifier périodiquement que tous les agents publics soumis à la loi portant déclaration des biens et des intérêts ont présenté leurs déclarations.

Indicateurs d'activité et de résultat

Indicateurs d'activité

- Code de conduite spécifique à l'organisme élaboré et diffusé
- Rapports périodiques de gouvernance intégrant l'état d'application du code, les écarts de réalisation et les mesures d'amélioration
- Nombre de supports de sensibilisation/formation
- Nombre de requêtes / réclamations traitées liées au non-respect du code de conduite
- Nombre de cas de conflit d'intérêt non-déclarés qui ont été détectés

Indicateurs de résultat

- Taux des agents qui appliquent le code de conduite du total des agents de l'organisme.
- Propositions d'amélioration du code de conduite effectivement mises en œuvre.
- Taux d'assimilation du code de conduite (enquêtes périodiques).
- Pourcentage des agents publics soumis à la loi de déclaration des biens et des d'intérêts qui ont déclaré
- Taux des conflits d'intérêt réglés du taux global des conflits détectés

Risques et mesures d'atténuation

Risques

- Difficultés de contrôler l'application du code de conduite

Mesures d'atténuation

- Renforcer la sensibilisation / formation sur les risques importants et les métiers vulnérables à la corruption
- Renforcer le système de prévention et de contrôle

FICHE THÉMATIQUE N° 2: PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

Présentation du thème et références juridiques	Relations fonctionnelles internes
<p>Conformément au décret n°2016-1158, la cellule de gouvernance est chargée: «d’œuvrer et participer à l’élaboration des programmes, stratégies nationales et sectorielles et plans d’action afin de consacrer la gouvernance et la prévention de la corruption».</p> <p>La cellule de gouvernance veille également, en étroite coordination avec la direction de l’organisme à collaborer avec l’INLUCC pour le respect des dispositions de la loi organique n°2017-10 du 7 mars 2017 relative au signalement des faits de corruption et à la protection des lanceurs d’alerte et la loi n°2018-46 du 1 août 2018 relative à la déclaration des biens et des intérêts et à la lutte contre l’enrichissement illicite et le conflit d’intérêt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination avec les structures de la gestion des risques, qualité, contrôle de gestion, audit interne, relations avec le citoyen dans le cadre d’un travail d’équipe ainsi qu’avec les structures d’exécution, pour l’élaboration de la cartographie des risques de corruption, de l’identification des mesures de prévention et du suivi de leur application • Coordination avec les services de l’audit et l’inspection au niveau de l’élaboration de la cartographie des risques, de l’analyse des données de suivi et de l’identification de mesures pour améliorer le système de prévention existant.
Enjeux / Résultats attendus	Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes
<ul style="list-style-type: none"> • Les domaines de risques de corruption sont identifiés et actualisés annuellement et des actions de prévention qui leur sont associées sont planifiées et suivies. 	<p>INLUCC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echange d’informations non-confidentielles et suivi des dossiers de suspicion de corruption • Coordination avec l’INLUCC à l’égard des déclarations des biens et des intérêts et de protection des lanceurs d’alerte

Démarche proposée pour la mise en œuvre

- Elaborer la liste des documents, rapports et études, recommandations internes et externes traitant des risques de corruption (contrôle interne, rapports d'inspection,) et solliciter, auprès du chef de l'organisme, leur vulgarisation via une note interne.
- Procéder à la constitution d'une base de données pertinente pour l'identification et l'analyse des risques de corruption dans les différents domaines d'activités de l'organisme et veiller à sa mise à jour.
- Elaborer en concertation avec les structures d'exécution et de contrôle une cartographie des risques de corruption à partir des données, rapports reçus et l'analyse de l'existant.
- Identifier les risques majeurs et les domaines prioritaires en concertation avec les parties prenantes internes.
- Contribuer au suivi de l'application correcte des règles de prévention de la corruption relatives aux autorisations administratives et les enchères publiques, marchés publics, contrats de concession et aux contrats PPP.
- Participer à l'analyse des rapports sur les réclamations émanant des citoyens, clients, société civile, partenaires et déceler les éventuels dysfonctionnements en matière de respect des règles de gouvernance et de prévention de la corruption.
- Recevoir les demandes d'information/d'enquête émanant de l'INLUCC relatives aux suspicions de corruption impliquant l'organisme ou ses agents.
- Préparer les réponses sur les questions émanant de l'ARP, relatives à la gouvernance et aux suspicions de corruption, si elles ont été destinées à la cellule de gouvernance
- Collaborer avec l'inspection et les autres structures concernées (l'audit, les commissions d'enquête...) pour s'assurer de la consistance des suspicions de corruption. Dans certaines affaires qui ne nécessitent pas une enquête spéciale ou des techniques bien déterminées, la cellule de gouvernance peut mener cette enquête.

Indicateurs d'activité et de résultat

Indicateurs d'activité

- Nombre de réunions de coordination avec les différentes structures
- Nombre de rapports élaborés par domaine
- Nombre de propositions de mesures de prévention effectivement mises en œuvre par domaine (marchés, RH, ...)
- Nombre de décisions de protection des lanceurs d'alerte adressées à l'organisme...
- Nombre d'agents concernés par la déclaration ayant déclaré leur biens et intérêts

Indicateurs de résultat

- Délai de clôture des dossiers/requêtes relatifs à des soupçons de corruption.
- Taux de conformité par rapport aux dispositions de la loi sur la déclaration des biens et des intérêts.
- Taux de décisions de protection des lanceurs d'alerte appliquées par rapport au total des décisions de protection des lanceurs d'alerte qui ont été émises.
- Taux de risques de corruption maîtrisés par rapport aux risques de corruption liés à l'activité de l'organisme.
- Degré d'amélioration de l'indice de perception de la corruption au niveau national.

- L'incitation à la désignation de la structure administrative compétente pour recevoir et investiguer sur les signalements de suspicions de corruption qui lui sont transmis par l'INLUCC
- Répondre l'INLUCC et les autres parties prenantes sur les demandes d'information et la suite des enquêtes à travers le ministère de tutelle.
- Assister la structure chargée des ressources humaines dans l'application de la loi relative à la déclaration des biens et des intérêts et lors de la constitution de la base de données des déclarants.
- S'assurer de l'échange d'information avec l'INLUCC à l'égard des déclarations des biens et des intérêts et de protection des lanceurs d'alerte.
- Gérer en concertation avec l'INLUCC, la protection des lanceurs d'alerte au sein de l'organisme public
- S'assurer qu'aucune mesure discriminatoire n'ait été entreprise à l'encontre des lanceurs d'alerte.
- Assurer le suivi de l'application des décisions de protection des lanceurs d'alerte.
- Signaler dans les rapports périodiques et les rapports spécifiques tout écart constaté et proposer des mesures préventives et correctives.

Risques et mesures d'atténuation

Risques

- Faible organisation des fonctions de contrôle et de suivi des performances et des relations avec les citoyens
- Soutien insuffisant de la direction de l'organisme pour la communication des informations sur les domaines présentant un risque important
- Faible coopération des structures de contrôle et des structures d'exécution

Mesures d'atténuation

- Rapprocher les missions complémentaires pour l'optimisation de la fonction gouvernance et prévention de la corruption : la gestion des risques, le suivi des performances, la qualité.
- Privilégier une approche participative du travail en groupe.
- Mettre en œuvre des mesures de sensibilisation et des formations internes.

FICHE THÉMATIQUE N° 3: DIFFUSION DE LA CULTURE DE LA BONNE GOUVERNANCE

Présentation du thème et références juridiques	Relations fonctionnelles internes
<p>Conformément au décret n°2016-1158, l'une des missions principales des cellules de gouvernance est de sensibiliser les différents acteurs de l'organisme aux principes de la bonne gouvernance, de renforcer leurs capacités en termes de maîtrise des méthodes et outils de prévention de la corruption et de diffuser la culture d'intégrité, de transparence et de l'inclusion promouvant la redevabilité et la performance.</p> <p>À cette fin, les cellules de gouvernance contribuent à la conception et l'organisation des sessions de formation, de sensibilisation et de communication.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Structure chargée des ressources humaines pour l'élaboration des plans annuels de formation • Toutes les structures: dans le cadre du processus de détermination des besoins de formation • Structure de communication pour la conception et la mise en œuvre d'outils et supports de communication promouvant la bonne gouvernance et la prévention de la corruption

Enjeux / Résultats attendus	Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes
<ul style="list-style-type: none"> • Les agents de l'organisme sont sensibilisés et formés en matière de bonne gouvernance et de prévention de la corruption. • Les agents de l'organisme intègrent les principes de bonne gouvernance dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs activités. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organe administratif chargé de la gouvernance à la Présidence du Gouvernement, les organes de contrôle et d'audit, INLUCC, INAI: information sur les programmes de formation, forums, séminaires sur la bonne gouvernance et la concertation au niveau de la planification des formations / campagnes de sensibilisation organisées par ces organismes, • Organismes de formation / institutions universitaires spécialisées: organisation de formations spécifiques, projets de fin d'études, projets de recherche

Démarche proposée pour la mise en œuvre

- Promouvoir le rôle de la cellule de gouvernance en tant que structure de soutien et d'assistance favorisant la coopération interservices et la diffusion d'une image d'intégrité à l'interne et à l'externe.
- Participer au choix des formateurs pour les thèmes se rapportant à la bonne gouvernance et la prévention de la corruption
- Participer activement à l'organisation, au suivi et l'évaluation des formations en rapport avec la gouvernance et la prévention de la corruption
- Participer à l'élaboration des programmes de formation des agents de l'organisme sur les volets relatifs à la gouvernance et la prévention de la corruption afin d'y intégrer des thèmes de formation modulaires évolutifs de l'initiation jusqu'au perfectionnement en collaboration avec la tutelle pour garantir l'octroi du financement nécessaire.
- Planifier en collaboration avec la structure chargée des RH et les parties concernées l'organisation des thèmes de formation approfondis sur la méthodologie d'identification des risques de corruption au profit des structures de contrôle (audit, inspection) et des structures d'exécution tout en s'inspirant du RNG et des principes de la RSE.
- Œuvrer, avec l'appui du premier responsable, à la mise en place d'une démarche pratique de Gouvernance basée sur les exigences du RNG.
- Œuvrer avec l'appui de la direction générale et la structure chargée des RH à organiser des cycles de formation pour les nouveaux agents en rapport avec l'application du code de conduite, les risques de corruption et concevoir un programme de formation adapté aux spécificités de l'organisme.

Indicateurs d'activité et de résultat

Indicateurs d'activité

- Programmes modulaires de formation de la bonne gouvernance et de prévention de la corruption
- Nombre de supports de communication interne et externe promouvant la bonne gouvernance et la prévention de la corruption
- Documents mis en ligne
- Nombre des projets d'amélioration de la gouvernance proposés par les structures de l'organisme

Indicateurs de résultat

- Pourcentage d'agents formés/total des agents convoqués à participer aux formations
- Indice de satisfaction à l'égard des formations en gouvernance
- Pourcentage des projets d'amélioration de la gouvernance, réalisés au sein de l'organisme par rapport aux projets proposés.

- Promouvoir à travers des ateliers de formation/action avec les structures d'exécution la culture de la gestion des risques et vulgariser les outils qui lui sont associés : (analyse du contexte interne et externe ; méthodologie d'identification, analyse et évaluation des risques de corruption ; méthodologie de planification, cadre logique, indicateurs).
- Organiser des séminaires axés sur l'impact de la gouvernance de l'organisme sur la qualité et la performance du service public.
- Concevoir, en collaboration avec les responsables de la communication des moyens de sensibilisation aux principes de transparence, redevabilité et des supports adaptés, (affiches, documentaires, site web) mettant en avant l'impact de la bonne gouvernance sur la performance de l'organisme public.
- La publication du rapport d'activité sur le site web de l'organisme public
- Faire appel aux experts et spécialistes en matière de gouvernance et de prévention de la corruption pour assurer des sessions de formation au profit des agents de l'organisme public.

Risques et mesures d'atténuation

Risques

- Insuffisance d'adhésion des responsables des structures
- Approche insuffisamment inclusive
- Non adhésion des agents.

Mesures d'atténuation

- Analyse des parties prenantes
- Coaching en gestion du changement
- Valorisation des bonnes pratiques

FICHE THÉMATIQUE N° 4: RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

Présentation du thème et références juridiques	Relations fonctionnelles internes
<p>Conformément au décret n°2016-1158, les cellules de gouvernance ont la tâche de « renforcer les relations de l'administration avec la société civile dans le cadre de la consécration de l'approche participative et consultative ».</p> <p>Les cellules de gouvernance contribuent aussi à la mise en œuvre des mesures visant à renforcer la participation de la société civile dans les processus décisionnels (décret n°2018-328) et le suivi de la performance de l'organisme public.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination avec les structures de communication, relation avec le citoyen, coopération avec la société civile et les structures d'exécution pour identifier les pistes de coopération avec la société civile • Coordination entre le chargé d'accès à l'information et la société civile pour la concrétisation de la transparence • Coordination avec le service juridique pour s'assurer de la mise en œuvre des dispositions du décret n°2018-328

Enjeux / Résultats attendus	Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes
<ul style="list-style-type: none"> • La société civile perçoit l'organisme public comme un organisme redevable et transparent • La société civile est impliquée dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques et des prestations des services aux citoyens • Les responsables de l'organisme public valorisent le rôle de la société civile comme force de proposition et d'évaluation des services fournis aux citoyens. 	<ul style="list-style-type: none"> • La structure chargée des relations avec les organismes de la société civile • INLUCC: Echanger les informations en rapport avec le réseau associatif de lutte contre la corruption animé par l'INLUCC avec les cellules de gouvernance • Ministère chargé des relations avec l'ARP, les partis politiques et la société civile • Centre d'Information de Formation d'Etudes et de Documentation sur les Associations pour la cartographie des associations

Démarche proposée pour la mise en œuvre

- Cartographier les organisations de la société civile opérant dans les domaines d'activité de l'organisme public ainsi que dans le domaine de la gouvernance et la prévention de la corruption en collaboration avec les différentes structures notamment celles chargées des relations avec la société civile et de communication.
- Identifier les convergences entre les activités de l'organisme et les domaines d'activité des organisations de la société civile en concertation avec les différentes structures, notamment celles chargées des relations avec la société civile et de communication.
- S'appuyer sur les principes de la bonne gouvernance lors de la sélection des OSC partenaires avec l'organisme public et communiquer sur les critères de choix.
- Veiller à communiquer régulièrement sur les projets de l'organisme afin d'impliquer la société civile dans les différentes phases des projets.
- Veiller, en coordination avec le chargé de l'accès à l'information, à mettre à la disposition des OSC les informations facilitant la réalisation de leurs missions.
- Participer à la collecte, l'analyse des données et le suivi de la mise en œuvre du décret n°2018-328, afin de les exploiter dans les rapports trimestriels, semestriels et annuels de gouvernance.

Indicateurs d'activité et de résultat

Indicateurs d'activité

- Cartographie actualisée des OSC susceptibles de nouer des partenariats avec l'organisme
- Nombre de conventions de coopération signées avec la société civile

Indicateurs de résultat

- Taux de projets de partenariats réalisés avec la société civile en gouvernance et prévention de la corruption/Total de projets de partenariat de l'organisme avec la société civile
- Taux de participation de la société civile à la planification et l'évaluation des prestations aux citoyens

Risques et mesures d'atténuation

Risques

- Faible structuration et spécialisation des OSC.
- Faible adhésion des responsables à l'implication de la société civile dans la planification et l'évaluation des prestations.
- Faible connaissance des dispositions du décret n°2018-328 et faible compréhension de l'importance des consultations publiques de la part des agents publics

Mesures d'atténuation

- Actions de sensibilisation au profit des parties prenantes internes pour valoriser l'importance de l'approche participative.
- Proposition de mesures visant à améliorer les consultations publiques.

FICHE THÉMATIQUE N° 5: TRANSPARENCE ET ACCÈS À L'INFORMATION²⁰

Présentation du thème et références juridiques	Relations fonctionnelles internes
<p>Conformément à la loi organique n° 2016-22, les organismes assujettis sont tenus de publier d'une manière proactive, d'actualiser, de mettre périodiquement à la disposition du public, dans une forme utilisable les informations indiquées à l'article 6 de la présente loi et de mettre en place un dispositif permettant de répondre aux demandes d'information émanant de toute personne physique ou morale en respectant des critères de temps et de qualité.</p> <p>Conformément au décret gouvernemental n° 2016-1158, les cellules de gouvernance veillent « à la bonne application des principes de la gouvernance », et diffusent « la culture de gouvernance, de transparence, les valeurs d'intégrité et de bonne conduite ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relations d'appui et de coordination avec le chargé de l'accès à l'information (s'il a été désigné). • Utilisation des données de suivi et des rapports sur l'accès à l'information rédigés par le chargé de l'accès à l'information pour l'élaboration des rapports d'activité sur la gouvernance et la préparation du plan d'action
Enjeux / Résultats attendus	Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes
<ul style="list-style-type: none"> • La confiance des citoyens dans l'organisme public est renforcée • Les citoyens, les OSC et les différentes parties prenantes sont satisfaits par le dispositif mis en place par l'organisme pour faciliter l'accès à l'information • L'organisme est perçu par les citoyens, les OSC et les différentes parties prenantes comme transparent 	<ul style="list-style-type: none"> • OSC: pour recueillir leurs suggestions et évaluations • INAI: Coordination et organisation d'activités

²⁰ Cette fiche est rédigée dans l'hypothèse que la cellule de gouvernance n'est pas directement chargée de l'accès à l'information. Les tâches du chargé d'accès à l'information sont détaillés dans le guide du chargé d'accès à l'information (lien : <https://www.oecd.org/mena/governance/access-to-information-guide-for-public-servants-tunisia-arabic.pdf>).

Démarche proposée pour la mise en œuvre

- S'assurer de la désignation officielle d'un chargé de l'accès à l'information au sein des organismes assujettis et sensibiliser la direction de l'organisme par la nécessité de la mise en œuvre des dispositions de la loi organique d'accès à l'information
- La possibilité d'aider le chargé de l'accès à l'information à identifier les forces et les faiblesses dans le système d'accès à l'information à travers l'analyse du dispositif d'organisation et de publication des informations à communiquer d'une manière proactive et les procédures de leur communication.
- Collaborer avec le chargé de l'accès à l'information pour proposer des mesures opérationnelles et des outils de suivi permettant la mise en œuvre des dispositions législatives ainsi que la définition d'indicateurs qui seront intégrés dans le Plan d'Action de la gouvernance.
- Intégrer les recommandations d'amélioration d'accès à l'information (mise en place d'un site web officiel, la mise en place d'un système de classification des documents administratifs...), élaborées par le chargé d'accès à l'information dans les rapports d'activités trimestriels, semestriels et annuels de gouvernance.

Indicateurs d'activité et de résultat

Indicateurs d'activité

- Registre à jour du suivi des demandes d'information et des réponses émises
- Partie spécifique à l'accès à l'information intégrée dans les rapports périodiques de la cellule de gouvernance
- Nombre des réponses émises sur les demandes d'accès.

Indicateurs de résultat

- Taux des informations publiées/ informations qui doivent être publiées pro activement.
- Taux de réponse aux demandes d'accès/ total des demandes d'accès reçues.
- Taux de réponse dans les délais aux demandes d'accès à l'information.
- Taux de décisions émises par l'INAI en faveur de l'organisme/ total des décisions.

Risques et mesures d'atténuation

Risques

- Réticence à la coordination
- Faible développement du système d'information/ site web de l'organisme
- Inaccessibilité à certaines informations au sein de l'organisme
- Faible sensibilisation à l'importance du droit à l'information et à la transparence
- Faible développement des outils de communication

Mesures d'atténuation

- Une coordination interservices pour accéder aux informations
- Plan d'action pour l'adaptation du système d'information/ site web aux obligations légales d'accès à l'information
- Procédures et outils spécifiant les informations à produire et diffuser obligatoirement
- Sensibilisation des structures par rapport au rôle de la transparence dans l'enracinement de la bonne gouvernance et la prévention de la corruption
- La mise à niveau des outils de communication des informations au sein de l'organisme

FICHE THÉMATIQUE N° 6:

PARTICIPATION À L'ÉLABORATION DES DOCUMENTS STRATÉGIQUES ET ÉMISSION DES AVIS SUR LES PROJETS DE TEXTES JURIDIQUES

Présentation du thème et références juridiques	Relations fonctionnelles internes
<p>L'article 5 du décret n°2016-1158 prévoit la participation des cellules de gouvernance : « à l'élaboration des programmes, stratégies nationales et sectorielles et les plans d'action pour consacrer la gouvernance et la prévention de la corruption, assurer leur bonne mise en œuvre et évaluation selon des critères et indicateurs relevant de ce domaine ... ».</p> <p>La cellule de gouvernance émet aussi son avis sur : « les projets de textes législatifs et réglementaires soumis aux structures dont elles relèvent dans le cadre des consultations, ou ceux qu'elles proposent. La cellule de gouvernance émet également un avis sur toutes les questions soumises relatives à la gouvernance. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Structures chargées de la planification et du contrôle de gestion, BEPP: prise de connaissance du processus de planification, (procédures et ses outputs) • Commissions de planification et d'évaluation: participation et/ou prise de connaissance des PV et des outputs • Structure juridique: avis sur les projets de textes, procédures, en termes de conformité aux principes de gouvernance
Enjeux / Résultats attendus	Relations fonctionnelles avec les parties prenantes externes
<ul style="list-style-type: none"> • Les documents stratégiques et les projets de textes juridiques sont élaborés selon une démarche participative impliquant toutes les parties prenantes • Les documents stratégiques de planification sont cohérents et établis selon le cadre logique d'actualisation long, moyen, court terme • L'articulation entre objectifs stratégiques, opérationnels et ressources à mobiliser est assortie d'un système structuré de calcul et analyse des coûts favorisant l'atteinte des objectifs • Un système de suivi et évaluation des performances des politiques publiques est formalisé et mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de tutelle: prise de connaissance du plan sectoriel, évaluation mi-parcours, note d'orientation budgétaire. • Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale: plans généraux, sectoriels et régionaux. • La structure administrative chargée de la Gouvernance à la Présidence du Gouvernement, la Direction Générale des Réformes et Prospectives Administrative, INLUCC: La stratégie nationale de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption, la stratégie de modernisation de l'Administration • L'unité de l'Administration Electronique et la Direction Générale des Réformes et Prospectives Administrative à la Présidence du Gouvernement: information sur l'OGP et la stratégie de modernisation de la fonction publique.

Démarche proposée pour la mise en œuvre

- Évaluer la cohérence des programmes et documents stratégiques avec les principes de bonne gouvernance en s'assurant que:
 - Leur élaboration s'est basée sur la consultation des parties prenantes externes à travers des consultations publiques.
 - Les rôles/ missions des différentes structures et institutions intervenantes ont été bien identifiées
 - Les couts de réalisation des politiques publiques ont été pris en compte favorisant ainsi la crédibilité de l'organisme et la confiance des parties prenantes
 - Un système de suivi des réalisations mi-parcours et de mesure des performances des politiques publiques est conçu et mis en œuvre
- S'assurer que les politiques publiques favorisent l'amélioration continue et prennent en compte les principes de bonne gouvernance,
- Émettre des avis sur les projets des textes de loi et de règlements et vérifier leur conformité aux principes de bonne gouvernance.

Indicateurs d'activité et de résultat

Indicateurs d'activité

- Nombre de rapports spécifiques à l'élaboration des documents stratégiques, textes de loi, décrets
- Nombre de propositions de mise en conformité aux règles de bonne gouvernance
- Nombre de consultations lancées

Indicateurs de résultat

- Taux de propositions d'amélioration des documents stratégiques effectivement mis en œuvre/ propositions émises
- Taux d'avis émis sur les documents stratégiques/ total des documents stratégiques
- Taux d'avis émis sur les projets de textes juridiques/ total des textes juridiques élaborés.

Risques et mesures d'atténuation

Risques

- Dilution de la responsabilité d'élaboration et suivi des documents stratégiques et l'émission des avis sur les textes juridiques entre plusieurs structures
- Connaissance limitée des outils d'analyse des textes juridiques et documents stratégiques

Mesures d'atténuation

- Définir clairement les responsabilités et les procédures d'élaboration et suivi des documents stratégiques et de l'émission des avis sur les textes juridiques en collaboration avec les structures concernées.
- Renforcement des capacités sur l'élaboration des documents stratégiques et l'émission des avis sur les textes juridiques.
- Renforcement du système de suivi/évaluation

QUATRIÈME PARTIE
LE SUIVI,
L'ÉVALUATION
ET LE REPORTING

Le Décret gouvernemental n° 2016-1158 du 12 août 2016 prévoit l'élaboration de rapports trimestriels, semestriels et annuels sur la gouvernance.

L'élaboration de ces rapports est une tâche stratégique fondamentale de la cellule de gouvernance qui concrétise la fonction de « veille » sur l'application des principes de bonne gouvernance au sein de l'organisme.

La cellule de gouvernance coordonne la fonction de suivi et reporting, puisqu'il s'agit d'un processus participatif qui implique toutes les structures jouant un rôle dans la mise en œuvre du plan d'action.

Le suivi poursuit les buts décrits dans le schéma suivant:

Garantir la responsabilité et redevabilité

Observer
l'avancement

Mesurer l'atteinte des
objectifs et des résultats

Identifier les problèmes
et les solutions liés à la
non réalisation

Fournir une base d'analyse pour prendre des décisions stratégiques

L'élaboration des rapports de suivi et d'évaluation de la gouvernance s'insère dans le cadre du reporting global de l'organisme. Ainsi, il est nécessaire de s'assurer de la synchronisation du processus d'élaboration des rapports avec le cycle du reporting de l'organisme.

D'après le décret gouvernemental n°2016-1158, les cellules de gouvernance sont chargées d'élaborer 3 types de rapports d'activité :

- Les rapports trimestriels : élaborés par les cellules de gouvernance rattachées au niveau régional et local concernant le déroulement de leurs activités et l'étude des dossiers qui leurs ont été soumis.

Ils seront transmis à la cellule centrale de gouvernance du ministère de tutelle.

- Les rapports semestriels : élaborés par la cellule centrale de gouvernance. Il s'agit de rapports synthétiques contenant les données les plus importantes sur l'activité des cellules de gouvernance et sont adressés au ministère chargé du domaine et l'organisme administratif chargé de la gouvernance à la Présidence du Gouvernement.

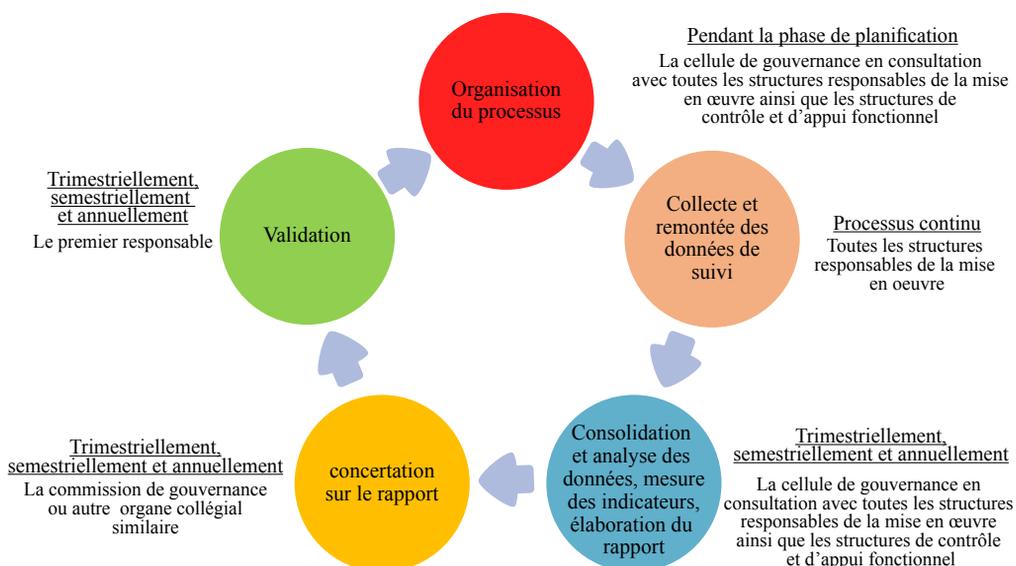
- Les rapports annuels : élaborés par :
 - Les cellules de gouvernance rattachées au niveau régional et local : qui adressent à la cellule centrale de gouvernance du ministère de tutelle un rapport annuel sur leurs activités contenant leurs propositions et recommandations dans ce domaine.
 - La Cellule centrale de gouvernance : qui élabore un rapport annuel contenant ses activités et les activités des cellules de gouvernance qui lui sont rattachées au niveau des gouvernorats, municipalités, entreprises et établissements publics, ainsi que ses propositions et recommandations.

Le rapport annuel mentionne la réalisation des objectifs qui ont été programmés dans le plan d'action ainsi que dans les différents documents de planification et de budgétisation²¹

Dans la pratique, ce rapport est transmis au ministre chargé du domaine ainsi qu'à l'organisme administratif chargé de la gouvernance à la Présidence du Gouvernement.

1. LES PRINCIPALES PHASES

Le schéma suivant souligne **les étapes du processus** de suivi et d'élaboration des différents rapports.

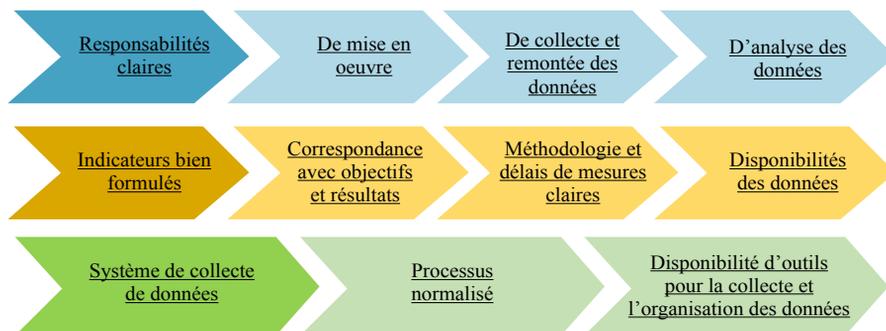


²¹ Le plan quinquennal, la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption et la contribution à l'exécution du budget annuel

1.1 Initiation du processus

Le système de suivi et de remontée de données se fonde sur la logique d'intervention et, par conséquent, il doit être actualisé au cours de la phase de planification. La cellule de gouvernance coordonne le processus (participatif) d'initiation du système de suivi avec chaque structure chef de file.

Les principaux éléments à considérer dans l'initiation d'un système de suivi effectif sont les suivants:



Cette phase vise à cadrer et opérationnaliser le processus de suivi et d'élaboration des rapports en définissant les responsabilités et les délais de collecte et remontée des données ainsi que les indicateurs pour évaluer les progrès de l'atteinte des objectifs du Plan d'Action.

A noter que l'utilisation des indicateurs appropriés définis pendant la planification est un élément essentiel d'un système de suivi efficace.

Les indicateurs sont liés aux objectifs déjà définis lors de la planification et aux activités réalisées et fournissent des critères pour mesurer le niveau de réussite dans l'exécution des activités et la réalisation des objectifs. Par conséquent, chaque objectif doit être accompagné d'au moins un indicateur. Les indicateurs doivent être déclinés en une valeur de base et une/des valeur/s cible/s.

Lors de l'initiation du système de suivi, il serait judicieux de tenir compte du calendrier de suivi des autres documents stratégiques nationaux (par exemple la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, etc.) afin que les rapports de la gouvernance reflètent la concrétisation des autres documents.

A noter qu'il serait judicieux de coordonner avec les structures de contrôle de gestion et du Bureau d'Etude et de Planification (BEPP) vu le rôle qu'ils jouent dans le processus de planification et évaluation.

1.2 Collecte et remontée des données

Le suivi est un processus continu. Toute structure impliquée dans la mise en œuvre du Plan d'Action collecte les informations en rapport avec les activités et les résultats pertinents à ses domaines d'activités respectifs.

Les structures responsables du volet gouvernance dans un domaine bien déterminé sont appelées à transmettre les données de suivi à la cellule de gouvernance périodiquement (de manière trimestrielle, semestrielle et annuelle).

Elles sont aussi appelées à mesurer les indicateurs de performance pertinents et transmettre les informations à la cellule de gouvernance annuellement.

Pour faciliter la coordination, il est souhaitable que la cellule de gouvernance ait la possibilité de participer aux réunions des différents comités internes et d'avoir accès aux rapports et informations produits par les différentes structures.

1.3 Consolidation des indicateurs et élaboration du rapport

De façon trimestrielle/ semestrielle et annuelle, la cellule de gouvernance veille à consolider les données de suivi dans les différents domaines de la gouvernance. Elle les analyse afin d'élaborer les rapports périodiques et de formuler les propositions requises pour améliorer la mise à jour du Plan d'Action et de la gouvernance au sein de l'organisme.

Il s'agit encore d'une tâche participative.

La cellule de gouvernance organise des réunions avec chaque structure chef de file pour discuter et analyser les données de suivi afin d'identifier les réalisations et les problèmes constatés et se concerter sur les propositions à avancer pour l'amélioration de la performance de l'organisme.

En particulier afin de pouvoir élaborer des propositions pour améliorer la performance de l'organisme, la cellule de gouvernance se concerte avec les structures de contrôle, audit, la qualité, l'unité GBO et le management des risques ...

Une fois le projet de rapport rédigé, la cellule de gouvernance est invitée à le partager et le discuter avec toutes les structures impliquées dans la mise en œuvre du plan d'action avant de le présenter à la commission de gouvernance afin d'avoir l'avis des autres parties prenantes sur les propositions d'amélioration à la lumière des constatations et conclusions tirées.

1.4 Discussion et concertation sur le rapport

La discussion au sein de la commission de gouvernance vise à se concerter sur les rapports élaborés (trimestriel, semestriel ou annuel) et, en particulier, les principales conclusions et les propositions à transmettre au premier responsable.

La commission de gouvernance, en tant qu'organe interservices et technique, se réunit pour discuter des progrès accomplis dans la mise en œuvre des activités et la réalisation des objectifs.

Les rôles clés de la commission de gouvernance en matière d'élaboration et suivi des rapports sont les suivants :

- Discuter des goulots d'étranglement et les obstacles à la mise en œuvre et se concerter sur les propositions visant à améliorer le système de gouvernance.
- Se concerter sur les conflits de compétences qui peuvent survenir entre les différents services lors de la planification et la mise en œuvre ou les renvoyer à un niveau hiérarchique supérieur pour arbitrage.
- Proposer des recommandations au premier responsable pour améliorer la gouvernance au sein de l'organisme.

1.5 Validation

Le premier responsable dans chaque organisme valide les rapports trimestriels, semestriels et annuels ainsi que toute mesure nécessaire pour atteindre les objectifs du plan d'action et améliorer la gouvernance au sein de l'organisme.

Les rapports des cellules de gouvernance rattachées devraient être transmis aux cellules de gouvernance centrales pour validation. Pour les municipalités chef-lieu et les gouvernorats les rapports devraient aussi être transmis aux organes élus (conseils municipaux et conseils régionaux) pour validation.

A la suite de la validation des rapports, il est recommandé que le premier responsable dans chaque organisme public émette des instructions claires à toute structure concernée pour l'application des recommandations de l'amélioration de la gouvernance et qu'une structure soit investie du mandat de suivre l'application de ces décisions.

Après validation, il est souhaitable de communiquer sur le rapport annuel de l'organisme et de le publier dans le respect du principe de transparence.

L'organe administratif chargé de la gouvernance à la Présidence du Gouvernement, en tant que responsable de coordination et de suivi des cellules de gouvernance, analyse et assure le suivi des rapports d'activités des cellules de gouvernance.

2. LE RÔLE DES DIFFÉRENTES STRUCTURES

L'élaboration des rapports périodiques nécessite la contribution des différentes parties prenantes. La cellule de gouvernance, en tant que « facilitatrice » du processus de leur élaboration, analyse et consolide les données de suivi, mesure les indicateurs et propose des recommandations pour améliorer la gouvernance au sein des organismes publics.

A cet égard, la cellule de gouvernance peut programmer des réunions afin de clarifier le processus de suivi et les rôles de chaque structure ainsi que de fournir l'assistance nécessaire.

En plus de la coordination avec les parties concernées par le processus de suivi et évaluation²², la cellule de gouvernance coopère avec d'autres structures, à savoir :

- Le chargé de l'accès à l'information : directement responsable du suivi dans le domaine « transparence ».
- Les structures de contrôle, audit et inspection : par l'analyse des données de suivi et la formulation de propositions pour améliorer la gouvernance.
- La commission de gouvernance (ou autre organe collégial similaire) : espace d'échange interservices et de débat sur les rapports trimestriels, semestriels et annuels.

3. LE CONTENU DES RAPPORTS

Le contenu et la fonction des rapports trimestriels, semestriels et le rapport annuel sont différents²³.

Les rapports trimestriels et semestriels soulignent les activités mises en œuvre et identifient les problèmes rencontrés ainsi que des mesures correctives pour les résoudre.

Le rapport annuel se concentre sur la performance et vise à souligner les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs.

Rapport trimestriel/semestriel

- Informations détaillées sur **la mise en œuvre des activités**
- Synthèse des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des risques et des mesures d'atténuation
- Prochaines étapes

Rapport annuel

- Détails sur les activités mises en œuvre
- Résultats et progrès par rapport à chaque objectif
- Synthèse des **progrès dans la réalisation des objectifs** (amélioration de la gouvernance)
- Tableau synthétique des indicateurs de mesure des résultats
- Risques et mesures d'atténuation
- Les activités prévues pour l'année suivante

²² Par exemple le service juridique, l'organisation et méthodes, les relations avec les citoyens, la qualité, les structures chargées de fonctions tels que l'acquisition et gestion des ressources humaines, passation des marchés publics, accord et déboursement de subventions, aides financières et des avantages économiques, etc.

²³ Voir les modèles des rapports : annexe 5

Il est à noter que le rapport annuel peut être utilisé comme outil de communication à l'égard des engagements politiques en matière de prévention de la corruption et l'amélioration de la gouvernance.

A cette fin, « l'art de l'élaboration des rapports » est à la fois de bien sélectionner et présenter les informations permettant de souligner des progrès de réalisation des objectifs sans surcharger le lecteur avec trop d'information avec une formulation simple, claire, concise et précise des informations en utilisant des graphiques et des figures.

ANNEXE 5: MODÈLES DES RAPPORTS D'ACTIVITÉ

Annexe 5.1: Rapport annuel de gouvernance

I. Introduction générale

II. Présentation du processus de mise en œuvre

Décrire brièvement la démarche de mise en œuvre.

III. Tableau synthétique des activités

Voir modèle du tableau ci-dessous.

IV. Synthèse des résultats et progrès réalisés

Au regard de chaque objectif du Plan d'Action, présenter les informations sur les progrès réalisés pendant l'année, notamment :

- Activités mises en oeuvre.
- Activités non mises en oeuvre.
- Les principaux achèvements à la fin de l'année à l'aide des indicateurs inclus dans le Plan d'Action.
- Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.
- La contribution à l'atteinte des objectifs prioritaires en matière de gouvernance consignés dans les différents documents nationaux de planification.
- Les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre et les mesures correctives prises ou à prendre pour y faire face.

V. Propositions et recommandations pour l'année suivante

- Avancer des propositions et recommandations en rapport avec les questions prioritaires à réaliser l'année suivante pour renforcer la gouvernance au sein de l'organisme.
- Proposer une liste de projets prioritaires pour l'année suivante.

Rapport Annuel de Gouvernance

Domaine 1	Objectifs	Indicateurs de performance	PROJETS	Actions	Échéancier début/fin	Résultats attendus	Indicateurs de performance	Résultats obtenus	Explication		
			1	- Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	1	- Mise en œuvre - Étapes - Description de l'Action					Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>
			2	- Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	2						Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>
			n	- -	n						Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>
Domaine 2	Objectifs	Indicateurs de performance	PROJETS	Actions	Échéancier début/fin	Résultats attendus	Indicateurs de performance	Résultats obtenus	Explication		
			1	- Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	1	- Mise en œuvre - Étapes - Description de l'Action					Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>
			2	- Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	2						Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>

Domaine n	Objectifs	Indicateurs de performance	PROJETS	Actions	Échéancier début/fin	Résultats attendus	indicateurs de performance	Résultats obtenus	Explication
			n -	n				Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>	
			1 - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	1 - Mise en œuvre - Étapes - Description de l'Action				Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>	
			2 - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/population cible	2				Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>	
			n -	n				Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Partiellement <input type="radio"/>	

Annexe 5.2

Rapport trimestriel/semestriel de gouvernance

I. Introduction générale

II. Tableau synthétique des activités

Voir modèle du tableau ci-dessous.

III. L'état d'avancement des activités principales

Rappel des activités prévues pour la période :

- Activités prévues et démarrées
- Activités prévues et non démarrées

IV. Propositions et recommandations pour la période suivante

Avancer des propositions et recommandations en rapport avec les questions prioritaires à réaliser pendant cette période.

Rapport Trimestriel / Semestriel de Gouvernance

Domaine 1	Objectifs	indicateurs de performance	PROJETS	Actions	Échéancier début/fin	Résultats attendus	Résultats obtenus			Taux de réalisation	Problèmes rencontrés	Remarques/ Propositions
							Plein	Partiel	Non mise en oeuvre			
			1 - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/ population cible	1 - Mise en œuvre - Étapes - Description de l'Action								
			2 - Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/ population cible	2								
			n - -	n								

			- Bénéficiaires/ population cible				- Partie réalisée - Partie en cours									
		2	- Présentation du projet - Objectif général - Objectifs spécifiques - Parties prenantes clés - Bénéficiaires/ population cible	2			<table border="1"> <tr> <td>Plein</td> <td>Partiel</td> <td>Non mise en oeuvre</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> - Partie réalisée - Partie en cours	Plein	Partiel	Non mise en oeuvre						
Plein	Partiel	Non mise en oeuvre														
		n	- -	n			<table border="1"> <tr> <td>Plein</td> <td>Partiel</td> <td>Non mise en oeuvre</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> - Partie réalisée - Partie en cours	Plein	Partiel	Non mise en oeuvre						
Plein	Partiel	Non mise en oeuvre														



 Funded by
UK Government