

MANUEL DE FORMATION EN

GOUVERNANCE



B O N N E
G O U V E R N A N C E

B O N N E

LES MÉCANISMES DE COOPÉRATION ENTRE LES PARTIES
PRENANTES EN TUNISIE

M O T I N T R O D U C T I F

La finalité de la bonne gouvernance est d’instaurer durablement la confiance des citoyens dans l’administration publique et d’améliorer ses services rendus aux citoyens, l’économie et la société.

Ceci, grâce à un ensemble de mesures, de règles, d’organes de décision, d’informations et de surveillance qui permettent d’assurer le bon fonctionnement, l’efficacité et le contrôle de l’action publique.

Cet ensemble de mesures qui guide les actions de l’appareil gouvernemental a été révisé, en Tunisie, depuis la révolution de 2011, porté par l’ambition et la volonté de changer la culture de la gestion publique. Cependant, une orientation claire n’était pas disponible face à un arsenal juridique compliqué, l’héritage administratif et des attentes différentes et, quelquefois, contradictoires des acteurs sociaux.

Afin d’apporter un appui technique à l’adoption et l’intégration des bonnes pratiques de gouvernance au sein des organisations en général et de l’administration publique en particulier, un manuel de formation en bonne gouvernance a été développé dans le cadre du projet « Appui à l’Académie Internationale de la Bonne Gouvernance », mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en partenariat avec l’Ecole Nationale d’Administration (ENA), et mandaté par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Le présent manuel de formation en bonne gouvernance a été élaboré par les experts formateurs pour servir de guide de référence aux formateurs de bonne gouvernance, afin de diffuser la culture de bonne gouvernance et favoriser l’introduction des principes et bonnes pratiques de gouvernance au sein des organisations. Toutefois, un focus sur les mécanismes de coopération entre acteurs publics, privés et de la société civile a été donné pour promouvoir l’approche centrée sur l’humain de l’action publique. La coopération triangulaire devrait favoriser l’implication active des usagers des services publiques dans les différentes phases de conception, de mise en œuvre et de contrôle des politiques et des services publics.

Ce manuel reflète la méthodologie du travail adoptée par l’Académie Internationale de la Bonne Gouvernance (AIBG), qui est une structure intégrante de l’ENA, en matière de formation/accompagnement destinée à des groupes de participants tripartites qui relèvent de l’administration publique, du secteur privé et de la société civile.

Le modèle des mécanismes de coopération entre les acteurs publics, privés et de la société civile, développé dans ce présent manuel, est le résultat de l’expérience de l’Académie en matière de formation/accompagnement en bonne gouvernance organisées au niveau central, régional et local.

Durant la phase de test, le manuel a fait l'objet d'une expérimentation au profit des représentants de différentes administrations et structures publiques et – après multiples adaptations et améliorations – a été validé par les membres du comité pédagogique de l'Ecole Nationale d'Administration et sera adopté officiellement dans ses modules de formation.

Nous espérons qu'il servira comme inspiration pour un grand nombre de participants dans des formations ainsi pour des formateurs et formatrices.

Dr.Stefanie Harter

Chef de cluster

"Développement décentralisé et gouvernance"

Mme Nahla Grati

Experte technique GIZ

Mme Rym Jlassi

**Directrice Générale de l'Académie
Internationale de la Bonne Gouvernance**

P R É F A C E

Ce manuel est destiné aux formateurs en bonne gouvernance. Il a pour objectif de leur fournir les techniques et outils d'animation nécessaires au transfert de connaissances et de compétences en bonne gouvernance, au profit de cadres et agents publics et autres acteurs du secteur privé et de la société civile. Avec toutefois, un focus sur les mécanismes de coopération entre acteurs de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile.

Les connaissances techniques à transférer englobent les définitions des instances internationales de la bonne gouvernance, le cadre national, institutionnel et juridique, de la bonne gouvernance, ainsi qu'un ensemble de principes et valeurs de bonne gouvernance formant un référentiel pour la « Coopération entre administration publique, secteur privé et société civile ».

Le processus d'apprentissage vise l'intégration des principes et valeurs du référentiel dans le management et le fonctionnement des institutions et organisations, afin d'en améliorer la gouvernance et la performance, et d'instaurer la confiance d'une manière durable entre ces institutions et organisations et leurs parties prenantes.

Etant donné que la mise en œuvre, sur le terrain et dans les pratiques quotidiennes, des concepts, principes et valeurs de la bonne gouvernance exige au préalable une forte assimilation et une appropriation de ces derniers, l'approche de transfert de connaissances est celle de l'apprentissage coopératif basé essentiellement sur la capitalisation et le partage d'expériences et de bonnes pratiques. Ceci, dans le but de vaincre les résistances au changement à travers la sensibilisation et la responsabilisation par les pairs, en analysant d'une manière coopérative des situations concrètes de mauvaises et de bonnes pratiques.

L'INTÉRÊT DE L'APPRENTISSAGE PAR LA CAPITALISATION EST MULTIPLE

—○ Le développement des capacités de ceux qui capitalisent et ceux invités au partage.

○ Le partage des expériences et de situations vécues, permettant d'établir des enseignements et de tirer des leçons.

La complémentarité des savoirs. En effet, la capitalisation d'expériences contribue à la production de savoirs spécifiques issus des pratiques qui sont complémentaires des savoirs académiques et scientifiques issus de la recherche.

○ Ainsi, l'exercice de capitalisation, en faisant passer de l'implicite à l'explicite et en encourageant les acteurs à partager leurs vécus et expériences, constitue une vraie dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue tout au long du processus.

○ Une démarche tournée vers l'avenir. En effet, la capitalisation d'expériences n'est pas seulement un travail de mémoire. A travers le tri, l'analyse et les questionnements qu'elle peut susciter, elle aide à concevoir des solutions pratiques cohérentes avec le contexte et tournées vers l'avenir et les enjeux futurs.

TABLE DES MATIERES

A

MÉTHODOLOGIE ET PÉDAGOGIE

- 1 - La capitalisation centrée sur des bonnes pratiques
- 2 - Mission du formateur en bonne gouvernance
- 3 - Les règles de l'apprentissage des adultes

B

TRANSFERT DE COMPÉTENCES

- 1 - Le support théorique
- 2 - Les compétences à développer
- 3 - Les connaissances « théoriques » à transmettre
- 4 - Les expériences et bonnes pratiques à partager
- 5 - Stratégie d'apprentissage

C

DÉROULEMENT DES SESSIONS DE FORMATION

- 1 - La bonne gouvernance publique selon les instances internationales
- 2 - Aperçu sur la gouvernance publique en Tunisie
- 3 - L'Approche Orientée Changement
- 4 - L'établissement de relations de coopération
- 5 - Les mécanismes de coopération

D

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

**MÉTHODOLOGIE ET
PÉDAGOGIE**

L'apprentissage entre pairs axé sur la capitalisation et le partage d'expériences permet de vulgariser des pratiques dans le but d'alimenter l'inspiration des praticiens.

Par « bonnes pratiques », on entend aussi bien les réussites que les difficultés rencontrées, ou mauvaises pratiques intentionnelles ou non.

Les principes de la capitalisation centrée sur des bonnes pratiques sont :

i

Le capital d'expériences de tous les participants est un des matériaux de la formation, dont tous vont, progressivement et collectivement, tirer des leçons et des savoirs.

ii

Le temps passé à expliciter, à présenter ses pratiques, son vécu, ses analyses, fait partie intégrante de tout processus de capitalisation des expériences, c'est en cela qu'il est formatif : la formation fait une large place aux travaux de groupes, aux restitutions, aux synthèses, aux leçons tirées du processus.

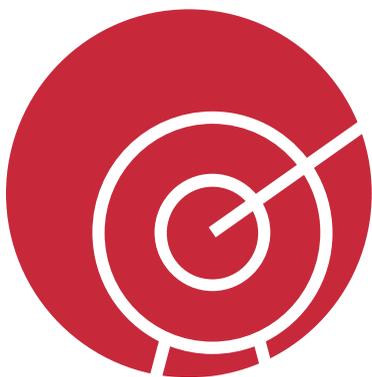
iii

Un des principaux fils conducteurs de la formation est l'élaboration de fiches de bonnes pratiques-modèles. La démarche d'élaboration de ces livrables va servir, d'une part, de fil rouge pour suivre la progression pédagogique du groupe et, d'autre part, à créer une dynamique de groupe autour de ces résultats à atteindre.

02

MISSION DU FORMATEUR EN BONNE GOUVERNANCE

PUBLIC CIBLE



Un groupe d'individus, une équipe, une organisation ou un réseau qui souhaitent acquérir des connaissances entre pairs, et éventuellement, devenir formateurs en bonne gouvernance. Représentants d'une même organisation ou pas, le point commun qui les réunit est l'envie de développer leurs compétences en bonne gouvernance. Ils ont des préoccupations opérationnelles communes et souhaitent, au-delà des concepts, sortir de la formation en ayant acquis des connaissances et testé des outils pour engager rapidement un processus de changement au sein de leurs organisations.

OBJECTIFS



Le formateur en bonne gouvernance a l'ambition de faire de chacun des bénéficiaires de la formation un acteur du changement, un ambassadeur de la bonne gouvernance dès le retour dans son organisation. S'appuyer sur les expériences du groupe et en faire un capital de la formation à partager est un principe fort.

Approche méthodologique : Capitaliser et partager des expériences, un levier d'apprentissage entre pairs

- Mettre le pied à l'étrier de façon simple et pragmatique pour que les acteurs apprennent, expérimentent, innovent et partagent.
- Les participants produisent des fiches de bonnes pratiques modèles,
- Les participants élaborent une stratégie de mise en œuvre des bonnes pratiques et de partage de l'expérience.

RÔLE DU FORMATEUR



Le schéma habituel consiste à voir le formateur comme celui qui sait et qui va expliquer, apprendre, transmettre du savoir à celui qui ne sait pas. C'est donc souvent au formateur de créer les conditions pour que le comportement de l'adulte change vis-à-vis de sa propre formation et qu'il se mette consciemment en « action de formation ». Ainsi, le simple fait de considérer l'apprenant comme celui qui forme rend la position classique du formateur impossible. Le formé attend donc une aide au niveau méthodologique, car connaître n'est pas savoir, savoir n'est pas savoir-utiliser et savoir-faire n'est pas savoir-transposer.

Le formateur devra organiser ce triple passage de l'information vers la mémorisation, de la mémorisation vers la mise en action et de la mise en action vers la compétence. Cela nécessite trois types d'expertises de la part du formateur :

- Connaître les ressources qui peuvent aider l'adulte à se former
- Savoir présenter les ressources sous une forme telles qu'elles soient effectivement disponibles pour les conseiller, c'est-à-dire qu'ils puissent s'en saisir et qu'ils aient envie de s'en saisir
- Savoir construire des situations et des parcours qui permettent que ces ressources soient mises à disposition au moment où il le faut

Et cela suppose que tout au long de la situation de formation, les participants ont quelque chose à faire : résoudre des problèmes, réagit à des propositions, chercher des solutions, se concentrer, donner des réponses, imaginer des façons de faire, manipuler des outils, donner leurs avis ou encore argumenter une opinion.

Ils doivent être au maximum en situation d'action et très peu en situation passive. Moins ils écoutent la « bonne parole » et plus ils sont amenés à élaborer eux-mêmes la solution, plus l'effet formatif est fort.

03

LES RÈGLES DE L'APPRENTISSAGE DES ADULTES



BESOIN ET MOTIVATION

CONSTAT

L'adulte a besoin d'être convaincu que l'information reçue lui servira dans son activité professionnelle.

CONSÉQUENCES

Utiliser un vocabulaire familier du milieu professionnel.
Solliciter le groupe pour donner des exemples concrets issus de ses expériences



PARTICIPATION ACTIVE

CONSTAT

L'adulte a besoin de participer activement et de savoir à tout moment où il en est.

CONSÉQUENCES

Définir des objectifs clairs et précis, les expliciter au démarrage de la session et ne pas hésiter à les rappeler en cours de session.



EXPÉRIENCE VÉCUE

CONSTAT

L'adulte a besoin de voir la relation entre ce qu'il sait déjà et ce qu'il apprend, entre ce qu'il a déjà fait et ce qu'il apprend à faire.

CONSÉQUENCES

Laisser du temps pour les échanges d'expériences, instituer des principes :
« il n'y a pas de question idiote »,
« dans chaque expérience, il y a des points forts et faiblesses »,
« l'erreur est formative ».

iv

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

CONSTAT

L'adulte a besoin de comprendre en quoi ce qu'il est en train d'apprendre lui servira à résoudre des problèmes dans sa pratique.

CONSÉQUENCES

Privilégier les situations problèmes, diversifier les scénarii pour que les solutions émergent du groupe.

v

APPLICATION IMMÉDIATE

CONSTAT

L'adulte a besoin d'utiliser tout de suite les connaissances et compétences nouvellement acquises.

CONSÉQUENCES

Varié les mises en application. Seuls, un apport de contenu puis une observation ne sont pas suffisants. Pour l'apprentissage de savoir-faire, l'expérimentation durant la formation facilite l'appropriation. D'où l'importance de multiplier les mises en situation.

vi

FEED-BACK

CONSTAT

L'adulte a besoin de recevoir un feed-back le plus tôt possible après l'application.

CONSÉQUENCES

Organiser des temps de restitution et de synthèse

vii

PROCESSUS MENTAUX :

CONSTAT

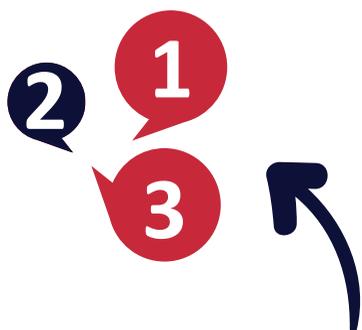
L'adulte a acquis, par expérience, des habitudes mentales et des manières d'apprendre qui lui sont personnelles. Celles-ci sont variables d'un individu à l'autre.

CONSÉQUENCES

Utiliser des auxiliaires pédagogiques variés (visuels, auditifs, mise en situation) et des types d'exercices variés. Créer un climat d'entraide et d'échange

B

**TRANSFERT DE
COMPÉTENCES**



LE SUPPORT THÉORIQUE EST COMPOSÉ DE 3 CHAPITRES :

i

LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE SELON LES INSTANCES INTERNATIONALES

- La bonne gouvernance publique selon la Banque mondiale
- La bonne gouvernance publique selon le PNUD
- La bonne gouvernance publique selon l'OCDE
- La bonne gouvernance publique selon le mécanisme africain d'évaluation par les pairs
- Les principes de bonne gouvernance.

ii

LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE EN TUNISIE

- La bonne gouvernance dans la constitution tunisienne
- L'objectif de développement durable en matière de gouvernance
- Les tentatives de modernisation de l'administration publique
- La régulation des marchés
- La gouvernance des entreprises publiques
- La stratégie nationale de lutte contre la corruption
- Le droit d'accès à l'information
- Autres actions et initiatives visant l'amélioration de la gouvernance



LES MÉCANISMES DE COOPÉRATION ENTRE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, LE SECTEUR PRIVÉ ET LA SOCIÉTÉ CIVILE (12 PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE).

CODE ÉTHIQUE

- Légalité : Respect des lois et décisions justes
- Transparence
- Intégrité et comportement éthique (concurrence, contractualisation, précaution)

CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES

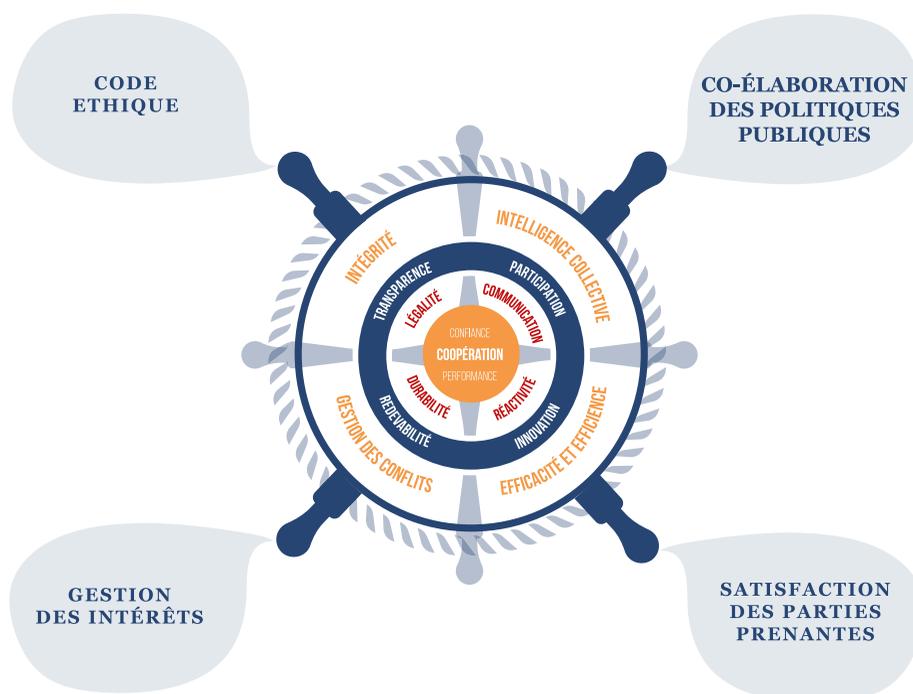
- Communication collaborative
- Participation (représentation, inclusion, équité)
- Intelligence collective (Gestion des connaissances et amélioration des compétences)

SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES

- Réactivité face aux attentes des citoyens
- Ouverture au changement et à l'innovation
- Efficacité et efficience

MÉCANISMES DE GESTION DES INTÉRÊTS

- Durabilité et orientation à long terme
- Responsabilité et redevabilité
- Gestion des conflits



02

LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

CARACTÉRISTIQUE DE LA COMPÉTENCE

- ✓ La compétence est liée à l'action
- ✓ La compétence est liée à un contexte déterminé, à une situation finalisée
- ✓ Notion de combinaison et non d'addition de savoir, savoir-faire et savoir-être :
décrire une compétence ne consiste pas seulement à faire une liste ; il s'agit de mobiliser ces ressources cognitives dans des contextes professionnels différents
- ✓ Notion de transfert : capacité d'analyse des causes de réussite et d'échec, d'évaluation de ses propres actions
- ✓ Le contexte social, organisationnel et reconnaissance jouent un rôle dans la production et le développement des compétences
- ✓ Nécessité d'un travail collaboratif et coopératif

FINALITÉS DE LA MISSION DE CONSEILLER/FORMATEUR EN BONNE GOUVERNANCE

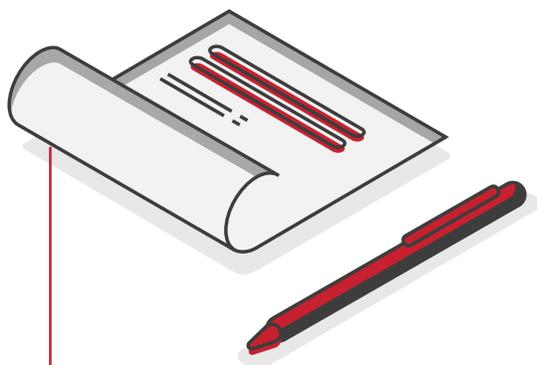
- ✓ Exercer des activités de formation, de conseil et d'appui technique auprès de son organisation pour l'assister dans l'intégration des principes de bonne gouvernance, l'ancrage de bonnes pratiques de gouvernance et la conduite de changement

COMPÉTENCES REQUISES POUR UN CONSEILLER/FORMATEUR EN BONNE GOUVERNANCE

- ✓ Informer, sensibiliser et mobiliser les parties prenantes pour initier le changement
- ✓ Réaliser le diagnostic de l'état des lieux en référence aux principes de bonne gouvernance
- ✓ Analyser les écarts entre les pratiques courantes de l'organisation et les bonnes pratiques de gouvernance
- ✓ Organiser et réaliser des activités programmées
- ✓ Transférer des connaissances en bonne gouvernance aux différentes parties prenantes et leur apporter soutien et conseil pour l'appropriation des concepts, principes et outils transmis
- ✓ Animer des groupes de travail
- ✓ Accompagner le changement
- ✓ Piloter les progrès.

03

LES CONNAISSANCES « THÉORIQUES » À TRANSMETTRE



A partir des compétences que les participants devront acquérir à l'issue de la formation, les connaissances théoriques que le formateur devra transmettre sont :

- **Enjeux et historique de la bonne gouvernance**
- **Définitions de la bonne gouvernance, selon les instances internationales**
- **La gouvernance publique en Tunisie**

La bonne gouvernance dans la constitution tunisienne (les principes, les instances indépendantes et les instances constitutionnelles)

Les dispositifs de bonne gouvernance

- **Le référentiel de bonne gouvernance pour une coopération optimale entre l'administration publique, le secteur privé et la société civile**

Définition adoptée et objectifs

Principes et valeurs

Indicateurs de performance

04

LES EXPÉRIENCES & BONNES PRATIQUES À PARTAGER

- 
- Durant tout le parcours de formation, les participants seront encouragés à partager leurs expériences, vécus et pratiques professionnelles en rapport avec la gouvernance.
 - Hormis l'acquisition de connaissances en bonne gouvernance, l'enjeu étant de savoir déterminer un profil de gouvernance d'une organisation et le mettre en œuvre concrètement.
 - L'établissement de profil de gouvernance est réalisé, en recourant aux outils de l'intelligence collective, à travers la détermination des principes de gouvernance nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation et en cohérence avec sa raison d'être et ses objectifs. La détermination participative de définitions communes de ces principes, de bonnes pratiques et d'indicateurs relatifs à ces principes favorise l'appropriation et la mise en œuvre.
 - Ainsi, on aura établi un référentiel de bonne gouvernance propre à l'organisation, indiquant les principes et valeurs à respecter, les bonnes pratiques à mettre en œuvre et le système d'évaluation (ou de surveillance) permettant de déterminer le niveau d'application du référentiel. Lequel référentiel est appelé à évoluer, en fonction de l'évolution de la mission et de la finalité de l'organisation.
 - Dans cet exercice d'intelligence collective, les participants seront guidés et encadrés étape par étape pour couvrir les différents principes du référentiel de bonne gouvernance pour une coopération optimale, qui été retenu comme modèle. La même approche peut être employée pour déterminer n'importe quel profil de gouvernance quelles que soit l'organisation et la configuration.

- Le référentiel de bonne gouvernance pour une coopération optimale comporte 4 mécanismes et 12 grands principes, dont certains principes font appel à d'autres principes et valeurs. Le partage et la capitalisation des expériences en rapport avec les principes se feront, à chaque fois par un groupe cohérent de principes et valeurs.
- Les séquences de partage et de capitalisation de bonnes pratiques seront comme suit :

SÉQUENCE

I

II

III
01

PRINCIPES

BONNE GOUVERNANCE D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE

- Selon les instances internationales
- En Tunisie

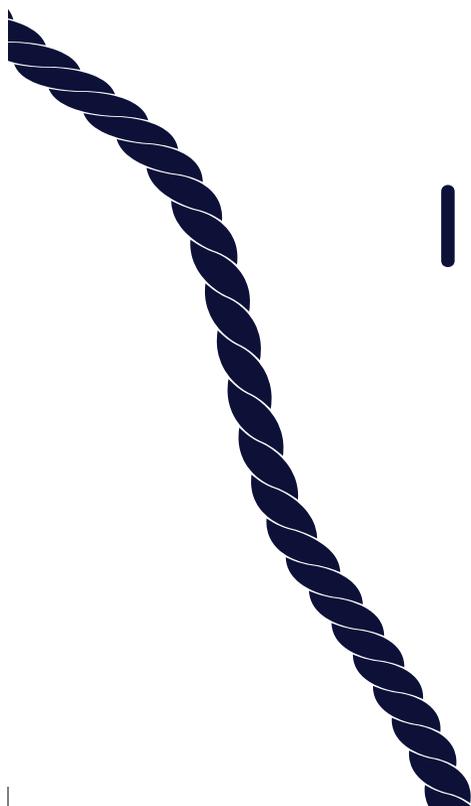
ETABLISSEMENT DES RELATIONS DE COOPÉRATION

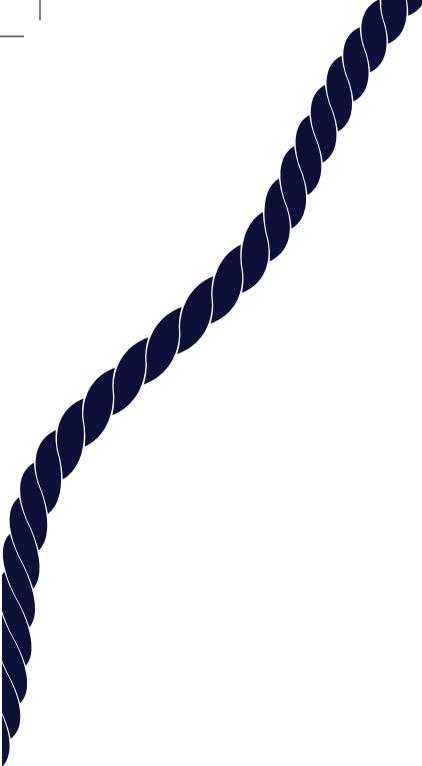
- Carte des acteurs
- Profil d'action des acteurs
- Intérêts des acteurs clés
- Développement de la confiance
- Analyse des besoins complémentaires
- en coopération
- Organisation de processus de
- négociation

LES MÉCANISMES DE COOPÉRATION

Code éthique

- Légalité : Respect des lois et décisions
- Transparence
- Intégrité et comportement éthique
(concurrence, contractualisation, précaution)





III 02

Co-élaboration de politiques publiques

- 
- Communication collaborative
 - Participation (représentation, inclusion, équité)
 - Intelligence collective (Gestion des connaissances et amélioration des compétences)

III 03

Co-élaboration de politiques publiques

- 
- Réactivité face aux attentes des citoyens
 - Ouverture au changement et à l'innovation
 - Efficacité et efficience

III 04

Co-élaboration de politiques publiques

- 
- Durabilité et orientation à long terme
 - Responsabilité et redevabilité
 - Gestion des conflits

05

STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE

Le programme de formation est établi sur la base des compétences à développer et des objectifs pédagogiques qui en découlent.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

COMPÉTENCES

Informar, sensibiliser et mobiliser les parties prenantes pour initier le changement

Réaliser le diagnostic de l'état des lieux en référence aux principes de bonne gouvernance et analyser les écarts

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- Rassembler des informations et données pertinentes sur la gouvernance (définitions, enjeux, pratiques, indicateurs, ...)
- Etablir un argumentaire cohérent et pertinent permettant de sensibiliser et mobiliser les acteurs concernés par son action ;
- Diffuser des messages et en mesurer leurs effets sur les publics cibles
- Mener des missions d'investigation sur les pratiques de gouvernance
- Mesurer la perception des parties prenantes quant aux pratiques de gouvernance
- Etablir des analyses comparatives de pratiques existantes par rapport aux bonnes pratiques
- Réaliser des analyses cause-effets

Organiser et réaliser des activités programmées

- Planifier des activités en cohérence avec le contexte et les ressources disponibles
- Réaliser les activités planifiées

Transférer des connaissances en bonne gouvernance

- Organiser des actions de formation et de partage de connaissances et d'expériences

Animer des groupes de travail

- Organiser des sessions et ateliers de travail coopératifs pour l'analyse de dysfonctionnements, le partage d'expériences, la résolution de problèmes et l'innovation

Accompagner le changement

- Etablir, d'une manière participative, un plan d'accompagnement du changement
- Etablir et mettre en œuvre un plan de communication
- Apporter soutien aux différents acteurs pour favoriser leurs engagements et faciliter le changement ;
- Réajuster les plans d'actions et les modes d'intervention pour s'adapter au contexte et aux évolutions

Piloter les progrès

- Suivre la réalisation des activités
- Evaluer les effets et les impacts sur l'organisation et les pratiques des différentes parties prenantes ;
- Rendre compte des résultats mesurés et des évolutions constatées ;
- Communiquer, alerter et contribuer à la résolution des problèmes.

C

DÉROULEMENT DES SESSIONS DE FORMATION

01

LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE SELON LES INSTANCES INTERNATIONALES

I LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE SELON LA BANQUE MONDIALE

Même si elles peuvent différer d'un auteur et d'un rapport à l'autre, les définitions de la gouvernance dans les écrits de la Banque mondiale se focalisent sur les aspects économiques de celle-ci et en font une technique de gouvernement et d'exercice du pouvoir afin de gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement. L'hypothèse fondamentale est que la bonne gouvernance est nécessaire pour l'investissement et la croissance.

Le principal projet de la Banque mondiale consacré à l'étude et à la comparaison de la gouvernance dans le monde, retient trois principales dimensions de celle-ci :

• Les procédures de sélection des dirigeants et la forme du régime politique plus ou moins démocratique permettant le choix et le « management » des dirigeants

• L'exercice de l'autorité pour gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement. En s'intéressant aux aspects politiques de participation, d'inclusion, etc., cette dimension renvoie au respect des institutions qui gouvernent les interactions économiques et sociales

• La capacité des gouvernements et des institutions à concevoir, formuler et réaliser des actions et à s'acquitter de leurs fonctions. Cette dimension porte sur les aspects techniques de compétences et de disponibilité de différents types de ressources.

Ces trois dimensions ont donné lieu à l'évaluation de six agrégats de gouvernance couvrants

213
PAYS

AGRÉGATS

DIMENSIONS

Le processus par lequel les gouvernements sont sélectionnés, tenus redevables, surveillés et remplacés

L'exercice de l'autorité et le respect des institutions qui gouvernent les interactions économiques et sociales

Les capacités des gouvernements à gérer les ressources et à fournir les services efficacement, ainsi qu'à formuler et mettre en œuvre de bonnes politiques et réglementations

○ Voix citoyenne et redevabilité des gouvernants

○ Stabilité politique et absence de violence

○ Contrôle de la Corruption

○ Etat de droit (règles de droit)

○ Qualité des réglementations (Cadre juridique notamment des affaires assurant la stabilité et la prévisibilité.)

○ Efficacité des gouvernements



Un deuxième grand projet d'évaluation (et de comparaison) de la gouvernance sur une base annuelle a été développé par la Banque mondiale

À LA FIN DES ANNÉES 70

Il s'agit de l'évaluation des politiques et des institutions nationales (**Country Policy and Institutional Assessment (CPIA)**) qui aboutit au calcul de l'Indice d'allocation des ressources pour les pays éligibles.

La CPIA classe les pays en fonction d'un ensemble de 16 critères regroupés en quatre groupes : a) la gestion économique ; b) les politiques structurelles ; c) les politiques d'inclusion sociale et d'équité ; et d) la gestion et les institutions du secteur public. Le choix des critères a tenté d'opérer « un équilibre entre la prise en compte des facteurs clés qui favorisent la croissance et la réduction de la pauvreté et la nécessité d'éviter une charge excessive sur le processus d'évaluation »¹.

¹<http://ida.worldbank.org/financing/ida-resource-allocation-index>

Les critères ont évolué pour mieux intégrer des questions de gouvernance (en 1998, 2004 et 2011) mais également en prenant en compte la disponibilité de l'information dans les pays concernés et de façon à assurer une certaine continuité dans les critères afin d'éviter des changements injustifiés dans les notes.

Par ailleurs, les changements ont également permis de réduire le chevauchement entre les critères ou d'assurer l'uniformité du traitement de chaque axe retenu.

Pour chaque pays évalué², les équipes de la Banque mondiale en place proposent des notations pour chaque critère, accompagnées de justifications écrites. Les propositions et les comptes rendus sont vérifiés par l'économiste en chef régional, puis examinés par les responsables des

pratiques thématiques mondiales, des politiques intersectorielles et des départements centraux.

Pour chaque critère, les pays sont notés sur une échelle de 1 (faible) à 6 (élevé). Les notes attribuées reflètent les performances actuelles à partir de plusieurs indicateurs, d'observations et de jugements fondés sur les connaissances du pays accumulées par les experts de la Banque ainsi que sur les travaux d'analyse ou de dialogue politique, le travail effectué par les partenaires, et les indicateurs pertinents accessibles au public. Les critères sont axés sur les politiques, les arrangements institutionnels et les variables clés qui sont sous le contrôle du pays, plutôt que sur les résultats (par exemple, les taux de croissance) qui sont influencés par des éléments indépendants de la volonté du pays³.

LES CRITÈRES SONT REGROUPÉS DANS LE TABLEAU SUIVANT



A

GESTION ÉCONOMIQUE

- 01 Politiques monétaires et de change
- 02 Politique budgétaire
- 03 Politique et gestion de la dette



B

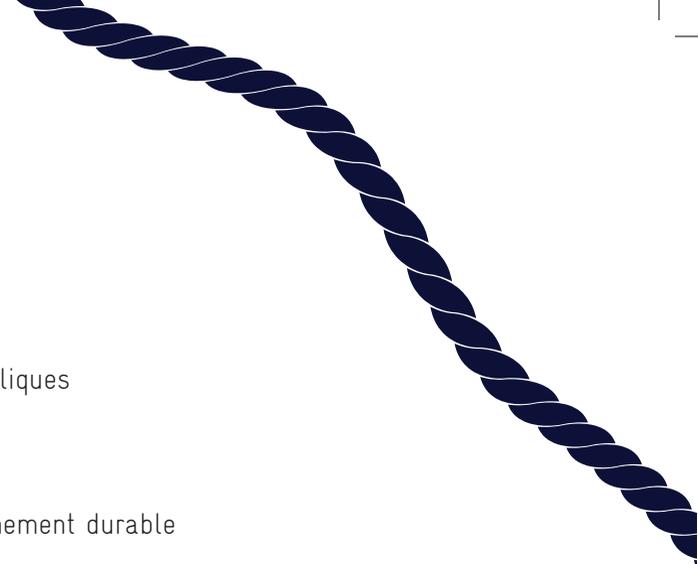
GESTION ÉCONOMIQUE

- 04 Commerce
- 05 Secteur financier
- 06 Cadre réglementaire des entreprises

¹<http://ida.worldbank.org/financing/ida-resource-allocation-index>

²Officiellement, la Tunisie n'est pas éligible et n'est donc pas soumise à l'évaluation annuelle CPIA (<http://datatopics.worldbank.org/cpia/>)

³World Bank, (2017), CPIA criteria



C GESTION ÉCONOMIQUE

- 07 Égalité des sexes
- 08 Équité de l'utilisation des ressources publiques
- 09 Renforcement des ressources humaines
- 10 Protection sociale et travail
- 11 Politiques et institutions pour un environnement durable

D GESTION ÉCONOMIQUE

- 12 Droits de propriété et gouvernance fondée sur des règles
- 13 Qualité de la gestion budgétaire et financière
- 14 Efficacité de la mobilisation des recettes
- 15 Qualité de l'administration publique
- 16 Transparence, responsabilité et corruption dans le secteur public

II LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE SELON LE PNUD

Le programme des Nations Unies pour le Développement définit la gouvernance comme étant l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Ici, la bonne gouvernance est nécessaire pour le développement (et non seulement pour la croissance comme pour la Banque mondiale).

Selon le PNUD, la bonne gouvernance repose sur huit principes :

01

LA PARTICIPATION

Fondée sur la liberté d'association et de parole, ainsi que sur les capacités nécessaires pour participer de façon constructive à la prise de décisions, cette première dimension implique que tous les citoyens devraient pouvoir donner un avis en matière de prise de décisions, directement ou par l'intermédiaire d'institutions légitimes qui représentent leurs intérêts.

02

LA PRIMAUTÉ DU DROIT

celle-ci repose sur des cadres juridiques équitables et sur une application impartiale des textes juridiques (en particulier les lois relatives aux droits de l'homme).

03

LA TRANSPARENCE

celle-ci implique la libre circulation de l'information et le fait que les personnes concernées puissent directement avoir accès aux processus de prise de décision et aux institutions de façon à pouvoir obtenir des données suffisantes pour comprendre et assurer le suivi des questions.

04

L'ORIENTATION VERS UN (LARGE) CONSENSUS SUR LES INTÉRÊTS

les politiques et les procédures. Les institutions et les processus de prise de décision devraient viser à répondre au maximum de besoins (d'où l'importance de la flexibilité) du maximum de parties prenantes (d'où importance de la décentralisation et de la participation).

05

L'ORIENTATION VERS LE LONG TERME

(Vision stratégique). Les dirigeants et le public devraient avoir une perspective à long terme de la bonne gouvernance et du développement humain, ainsi qu'une idée de ce qui est nécessaire à un tel développement.

06

LA RESPONSABILITÉ.

Les décideurs au niveau du gouvernement, du secteur privé et des organisations de la société civile devraient rendre des comptes au public, ainsi qu'aux parties prenantes institutionnelles.

07

L'ÉQUITÉ

Tous les citoyens devraient avoir la possibilité d'améliorer ou de maintenir leurs conditions de vie.

08

L'EFFICACITÉ ET EFFICIENCE

Les processus et les institutions devraient donner des résultats en fonction des besoins, tout en utilisant au mieux les ressources

L'AGENDA 2030 DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Adopté en septembre 2015 et basé sur 17 objectifs à réaliser à l'horizon 2030, l'agenda 2030 du développement durable des Nations Unies vise à « réaliser la paix et le développement de tous les peuples de la planète » et est venu prendre la relève par rapport aux objectifs du millénaire pour le développement à qui on a notamment reproché de ne pas avoir suffisamment abordé la question de la gouvernance.

Plus particulièrement, l'objectif 16 de cet agenda vise à « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous ».

CET OBJECTIF SE DÉCLINE EN DIX INDICATEURS :

16.1

Réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés

16.2

Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants

16.3

Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité

16.4

D'ici à 2030, réduire nettement les flux financiers illicites et le trafic d'armes, renforcer les activités de récupération et de restitution des biens volés et lutter contre toutes les formes de criminalité organisée

16.5

Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes

16.6

Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux

16.7

Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions

16.8

Élargir et renforcer la participation des pays en développement aux institutions chargées de la gouvernance au niveau mondial

16.9

D'ici à 2030, garantir à tous une identité juridique, notamment grâce à l'enregistrement des naissances

16.10

Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux

16.a

a Appuyer, notamment dans le cadre de la coopération internationale, les institutions nationales chargées de renforcer, à tous les niveaux, les moyens de prévenir la violence et de lutter contre le terrorisme et la criminalité, en particulier dans les pays en développement

16.b

Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable



LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE SELON L'OCDE

Selon l'Organisation de Coopération et Développement Economique, la gouvernance est l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance est une notion objective qui comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent afin de régler leurs différends.

L'OCDE publie des principes et des recommandations qui clarifient différents aspects en rapport avec des volets de la gouvernance et permettent d'harmoniser les politiques publiques dans ces domaines. S'ils représentent « la somme des connaissances acquises, des enseignements tirés et de la volonté politique démontrée par les pays Membres de l'OCDE », ces recommandations ont comme conséquence, une plus grande transparence, comparabilité et mise en concurrence des pays concernés

NOUS CITONS NOTAMMENT

Recommandations sur l'intégrité publique (2017)

Les principes d'administration publique : un cadre pour les pays du voisinage européen (2016)

Recommandation du Conseil sur les marchés publics (OCDE, 2015).

Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques (2015)

Recommandations sur la gestion budgétaire (2015)

Les Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE (2015)

La Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires (2012)

Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la Gouvernance publique des Partenariats public-privé (2012)

Recommandation du Conseil sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying (2010)

Recommandation de l'OCDE : Lignes directrices pour Gérer les conflits d'intérêt dans le service public (2003)

Recommandation de l'OCDE concernant l'amélioration des comportements éthiques dans le service public : Principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public (1998)

Principes directeurs de l'OCDE pour la qualité et la performance de la réglementation, 2005

Recommandation du Conseil concernant une action efficace contre les ententes injustifiables, 1998

Recommandation du conseil concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle, 1995

Etc.

iv LA BONNE GOUVERNANCE PUBLIQUE SELON LE MÉCANISME AFRICAIN D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

Crée en **2003**

par le NEPAD en tant que mécanisme spécifique d'évaluation de la gouvernance en Afrique, le MAEP (Mécanisme Africain d'évaluation par les pairs) conceptualise la gouvernance en termes de quatre grandes dimensions avec, au niveau de chacune de celles-ci, des objectifs à réaliser. Les pays qui adhèrent volontairement au MAEP doivent suivre ces objectifs et sont périodiquement revus par des missions d'évaluation indépendantes.

LE TABLEAU SUIVANT RÉSUME L'ENSEMBLE DE CES DIMENSIONS ET DE CES OBJECTIFS :

DIMENSION 1 : DÉMOCRATIE ET BONNE GOUVERNANCE POLITIQUE

NORMES ET CODES

MESURES PRISES POUR SIGNER, RATIFIER, ADOPTER ET RESPECTER CES NORMES

OBJECTIF 1 : Conflits

Prévenir, réduire et gérer les conflits internes et entre pays

OBJECTIF 2 Partis politiques et les élections

Démocratie constitutionnelle, (Le marché politique et l'organisation des élections, les partis politiques, l'État de droit, la Déclaration des droits et la primauté de la Constitution, la décentralisation, services de sécurité sont-ils soumis à l'état de droit).

OBJECTIF 3 : Libertés individuelles et Droits de l'homme

Promotion et protection des droits économiques, sociaux et culturels, civiles et politiques tels que consacrés dans tous les instruments africains et internationaux des droits de l'Homme (notamment la question de la décentralisation) ; l'accès équitable de tous à la justice

OBJECTIF 4 : La
séparation et
l'équilibre des
pouvoirs :

Confirmer la séparation des pouvoirs, y compris la protection de
l'indépendance de la Magistrature et d'un parlement efficace

OBJECTIF 5 :
Efficacité de
l'Administration

Système transparent de recrutement, de formation, de promotion, de
gestion et d'évaluation des fonctionnaires

OBJECTIF 6 : Lutte
contre la corruption

Dans le monde politique

OBJECTIF 7 : Droits
de l'Homme et
inclusivité

Promotion et protection des droits des femmes

OBJECTIF 8 : Droits
de l'Homme et
inclusivité

Promotion et protection des droits de l'enfant et des jeunes

OBJECTIF 9 : Droits
de l'Homme et
inclusivité

Promotion et protection des droits des groupes vulnérables, y compris
les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les
réfugiés.

DIMENSION 2 : GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE

NORMES ET CODES

MESURES PRISES POUR SIGNER, RATIFIER, ADOPTER ET RESPECTER CES
NORMES

OBJECTIF 1 : Politiques macro-économiques qui soutiennent le développement durable

Cadre de politiques et prévisions macro-économiques, politiques sectorielles ou micro-économiques pour le développement durable, mobilisation des ressources intérieures ; chocs internes et externes de l'économie

OBJECTIF 2 : Structures économiques saines, transparentes et prévisibles du gouvernement.

Administration publique, système parlementaire et autorités fiscales efficaces, prévisibles et transparentes ; coordination des efforts des différents départements impliqués dans la mise en œuvre des politiques économiques

OBJECTIF 3 : Gestion saine des finances publiques

Système efficace de décentralisation fiscale, finances locales

OBJECTIF 4 : Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent

Dans la fonction publique

OBJECTIF 5 : Intégration régionale

En participant à l'harmonisation des politiques monétaires, commerciales et d'investissement

DIMENSION 3 : GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

NORMES ET CODES

MESURES PRISES POUR SIGNER, RATIFIER, ADOPTER ET RESPECTER CES NORMES

Objectif 1: Droits des entreprises

(Création, développement)

Objectif 2: Devoirs

(Envers l'Etat et la société)

Objectif 3: Ethique des affaires

Objectif 4: Inclusivité et les droits des partenaires

Objectif 5: Transparence

Information et responsabilité des dirigeants

DIMENSION 4 : GOUVERNANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE

NORMES ET CODES

MESURES PRISES POUR SIGNER, RATIFIER, ADOPTER ET RESPECTER CES NORMES

OBJECTIF 1:
Sécurité

Promouvoir l'auto dépendance en matière de développement et de renforcement des capacités pour un développement auto suffisant. (Les programmes de développement et leur conception, financement des programmes, etc.)

OBJECTIF 2:
Développement durable et une éradication de la pauvreté

Accélérer le développement socio-économique pour atteindre un développement durable et une éradication de la pauvreté (résultats issus des politiques et mécanismes de développement durable et de réduction de la pauvreté)

OBJECTIF 3:

Redistribution et
développement
social :

Renforcer les politiques, les mécanismes de distribution et les résultats dans les domaines clés y compris l'éducation et la lutte contre le VIH/Sida et d'autres maladies transmissibles. (Effets des politiques et des mécanismes de distribution sur les indicateurs sociaux)

OBJECTIF 4: Accès
aux services de
base :

Assurer l'accès de tous les citoyens (surtout des pauvres en milieu rural et/ou urbain) à l'eau, à l'assainissement, à l'énergie, à la finance (y compris la micro finance), aux marchés, aux TIC, au logement et à la terre.

OBJECTIF 5: Egalité
des genres :

Marquer le progrès accompli vis-à-vis de l'égalité de sexes dans tous les domaines cruciaux y compris l'éducation des filles à tous les niveaux.

OBJECTIF 6:
Participation
élargie des parties
prenantes au
développement

A tous les niveaux. (Société civile et développement)

V**SYNTHÈSE : CINQ APPROCHES DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE**

La définition et le sens donnés à la gouvernance dépendent de la discipline et des « objets » d'analyse ou d'action privilégiés. Cinq grandes approches se dégagent :

5**APPROCHES**



Dans l'approche politique qui traite de la « gouvernance démocratique », la notion de gouvernance est mobilisée pour signifier :

- Les mécanismes concrets de fonctionnement d'un régime démocratique en termes d'Etat de droit de processus participatifs de prise de décision et de valeurs démocratiques universelles
- L'existence de contre-pouvoirs et la recherche du « bon » équilibre entre les pouvoirs
- Le passage à une démocratie participative ou délibérative et non seulement représentative
- La façon avec laquelle l'Etat rend des comptes aux citoyens de ses actions (et inactions)
- Le développement de conditions favorables à la coordination d'actions collectives
- La lutte contre la corruption et toutes les autres formes de dérives liées au fonctionnement du champ politique (contrôles, prévention, sanctions, etc.)



Dans l'approche juridique qui traite de l'infrastructure légale, la notion de gouvernance est mobilisée afin de signifier :

- La protection des contrats et des droits de propriété ainsi que les mécanismes de résolution des conflits et la règle de droit qui fonde ces contrats
- La simplification juridique et un meilleur accès à la justice qui deviennent un élément de la compétitivité économique des nations
- Une privatisation de la production et de l'application du droit. Celle-ci se manifeste notamment par la démultiplication des foyers du droit et par le rôle accru donné aux acteurs privés dans la production des normes (normalisation/certification ; régulation, autorégulation et co-régulation par le recours à des autorités administratives indépendantes ou des instances de régulation). Cette privatisation implique également que la force de la règle de droit n'est plus intrinsèque mais dépend « du consensus dont elle est entourée ». La gouvernance coïncide ainsi avec le passage de la légitimité intrinsèque du droit à la légitimité procédurale.

L'émergence d'un Etat et d'un droit post moderne. La gouvernance exprime ici le fait que l'Etat n'a plus le monopole de la production du droit et qu'il est concurrencé par des autorités infra-Etatiques (ex: autorités locales) et supra Etatiques (le droit n'est pas lié à une nation). La « démocratisation » ou encore la fragmentation de la production du droit et de l'interprétation de celui-ci signifie qu'une pluralité de rationalités et de groupes d'intérêt sont autorisés à participer à la production des règles en les influençant, en les interprétant ou en les mettant en œuvre. Cette situation correspond également avec la montée en puissance du rôle des experts.



Dans l'approche économique déployée dans un contexte néolibéral et de post-Etat providence, la notion de gouvernance est mobilisée afin de signifier :

Un recul assumé de l'Etat ainsi que les règles de son désengagement qui passent notamment par une réduction de la taille de l'administration ou tout au moins une réflexion sur « moins d'Etat et mieux d'Etat ».

Le développement des libertés économiques

Le développement et la croissance ne dépendent pas que du marché, mais également des institutions politiques et des formes hybrides d'organisation

L'efficience de l'Etat, le développement de partenariats publics-privés et l'externalisation des activités de l'Etat (notamment par la sous-traitance).

La gestion de situations où les frontières entre le public et le privé sont devenues floues

L'importance du rôle joué par les institutions politiques dans le développement économique



Dans l'approche sociologique, la gouvernance prend plusieurs significations. Il s'agit notamment :

Des conditions du développement humain (au croisement de l'économique, du social et du culturel) et du développement des libertés formelles et réelles humaines

- De l'intégration de la société civile dans la prise de décision publique
- Du renouveau du contrat social
- Du contrôle exercé par la société civile ou les citoyens sur les pouvoirs publics
- Du développement d'un sens de la responsabilité envers les générations futures (RSE)



Enfin, dans l'approche managériale et/ou administrative, la gouvernance signifie à la fois :

- Un meilleur contrôle des institutions (devenues de plus en plus complexes)
- Un leadership plus motivant, plus communicant (transparent)
- L'importance grandissante des marchés et des réseaux dans l'organisation du secteur public
- Une réforme/modernisation de l'administration publique conformément aux principes du Nouveau Management Public (NPM)
- La mise en place d'un post NPM
- La redéfinition des frontières de l'administration et de la notion de « service public » (un service public peut être produit ou coproduit par le privé et/ou la société civile)

02

APERÇU SUR LA GOUVERNANCE PUBLIQUE EN TUNISIE

CADRE RÉGLEMENTAIRE

La Bonne Gouvernance bénéficie d'un cadre réglementaire assez important et en constante évolution. Autant ce cadre est à saluer, autant il révèle la réalité d'un phénomène particulièrement préoccupant qui touche et menace presque toutes les sphères de la société, et qui requiert une mobilisation générale: politique, juridique, sociale et culturelle.

Les principaux textes relatifs à la bonne gouvernance et à la lutte contre la corruption sont :



- ✎ Décret-loi cadre n° 2011-120 du 14 novembre 2011, relatif à la lutte contre la corruption.
- ✎ Loi n°2008-16 du 25 février 2008 portant approbation de la convention des Nations Unies contre la corruption.
- ✎ Loi organique n° 2015-26 du 7 août 2015, relative à la lutte contre le terrorisme et la répression du blanchiment d'argent.
- ✎ Loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016, relative au droit d'accès à l'information.
- ✎ Loi organique n° 2016-73 du 15 novembre 2016, portant approbation de la convention arabe de lutte contre la corruption.
- ✎ Loi organique n° 2017-10 du 7 mars 2017, relative à la dénonciation de la corruption et la protection des dénonciateurs.

- 
- 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.
 - Décret n° 2014-4030 du 3 octobre 2014, portant approbation du code de conduite et de déontologie de l'agent public.
 - Décret gouvernemental n° 2016-1098 du 15 août 2016, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la commission tunisienne des analyses financière.
 - Décret gouvernemental n° 2016-1158 du 12 août 2016, portant création des cellules de gouvernance et fixant leurs attributions.

II LA BONNE GOUVERNANCE DANS LA CONSTITUTION TUNISIENNE

II LES PRINCIPES 01

Dans le préambule de la constitution tunisienne de 2014, les constituants affirment leur volonté de poser « les fondements d'un régime républicain démocratique et participatif, dans le cadre d'un État civil où la souveraineté du peuple s'exerce, à travers l'alternance pacifique au pouvoir, par des élections libres ; Un régime fondé sur le principe de la séparation des pouvoirs et sur leur équilibre, où la liberté d'association, conformément aux principes de pluralisme, de neutralité de l'administration et de bonne gouvernance, est la conditions de la compétition politique ».

Le tableau suivant reprend les principaux articles de la constitution qui se rapportent directement à des questions de gouvernance.

A R T I C L E



ARTICLE 1

La Tunisie est un Etat civil, fondé sur la citoyenneté, la volonté du peuple et la primauté du droit.
Il n'est pas permis d'amender cet article.

ARTICLE 10

Le paiement de l'impôt et la contribution aux charges publiques est un devoir, dans le cadre d'un système juste et équitable.

L'Etat met en place les mécanismes propres à garantir le recouvrement des impôts et la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales. L'Etat veille à la bonne gestion des deniers publics, prend les mesures nécessaires afin que leur dépense s'effectue selon les priorités de l'économie nationale et œuvre à contrecarrer la corruption et tout ce qui est de nature à porter atteinte à la souveraineté nationale.

ARTICLE 15

L'administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général. Son organisation et son fonctionnement sont soumis aux principes de la neutralité, de l'égalité et de la continuité du service public, et conformément aux règles de la transparence, de l'intégrité, de l'efficacité, et de la responsabilité.

ARTICLE 32

L'État garantit le droit à l'information et le droit d'accès à l'information.
L'État œuvre en vue de garantir le droit d'accès aux réseaux de communication.

ARTICLE 35

La liberté de constituer des partis politiques, des syndicats et des associations est garantie.
Les partis politiques, les syndicats et les associations s'engagent dans leurs statuts et leurs activités au respect des dispositions de la Constitution, de la loi, de la transparence financière et au rejet de la violence.

ARTICLE 95

Le Gouvernement est responsable devant l'Assemblée des Représentants du Peuple.

ARTICLE 108

Toute personne a droit à un procès équitable et dans un délai raisonnable. Les justiciables sont égaux devant la justice.

Le droit d'ester en justice et le droit de défense sont garantis. La loi facilite l'accès à la justice et assure l'aide judiciaire aux personnes démunies.

Elle garantit le double degré de juridiction.

Les audiences des tribunaux sont publiques, sauf si la loi prévoit le huis-clos. Le prononcé du jugement ne peut avoir lieu qu'en séance publique.

ARTICLE 111

Les jugements sont rendus au nom du peuple et exécutés au nom du Président de la République. Il est interdit, sans fondement légal, d'empêcher ou d'entraver leur exécution.

ARTICLE 114

Le Conseil supérieur de la magistrature garantit le bon fonctionnement de la justice et le respect de son indépendance. (...)

ARTICLE 116

La justice administrative est composée d'un Tribunal administratif supérieur, de Cours administratives d'appel, et de Tribunaux administratifs de première instance (...)

ARTICLE 117

La justice financière est composée de la Cour des comptes avec ses différentes instances. La Cour des comptes contrôle la bonne gestion des deniers publics conformément aux principes de la légalité, de l'efficacité et de la transparence. Elle statue en matière de comptes des comptables publics. Elle évalue les méthodes de gestion et sanctionne les fautes y afférentes. Elle aide les pouvoirs législatif et exécutif à contrôler

L'exécution de la loi de finances et la clôture du budget.

La Cour établit un rapport général annuel qu'elle transmet au Président de la République, au Président de l'Assemblée des Représentants du Peuple et au Chef de Gouvernement. Ce rapport est publié. La Cour peut, le cas échéant, établir des rapports spéciaux et décider leur publication.

La loi détermine l'organisation de la Cour des comptes, ses compétences, ses procédures ainsi que le statut de ses magistrats.

ARTICLE 118

La Cour constitutionnelle est une instance juridictionnelle indépendante, composée de douze membres, compétents, dont les trois quarts sont spécialisés en droit et ont une expérience de vingt ans au moins. Le Président de la République, l'Assemblée des Représentants du Peuple et le Conseil supérieur de la magistrature désignent chacun quatre membres dont les trois quarts sont spécialisés en droit. Les membres de la Cour constitutionnelle sont désignés pour un mandat unique de 9 ans. (...)

ARTICLE 125

Les instances constitutionnelles indépendantes œuvrent au renforcement de la démocratie. Toutes les institutions de l'État doivent faciliter l'accomplissement de leurs missions. Elles sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et administrative. (...)

ARTICLE 130

L'Instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption participe aux politiques de bonne gouvernance, d'interdiction et de lutte contre la corruption. Elle assure le suivi de la mise en œuvre de ces politiques, la promotion de la culture de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption et consolide les principes de transparence, d'intégrité et de responsabilité.

ARTICLE 137

Les collectivités locales gèrent leurs ressources de manière autonome, dans le cadre du budget qui leur est alloué, selon les règles de la bonne gouvernance et sous le contrôle de la justice financière.

ARTICLE 139

Les collectivités locales adoptent les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin de garantir la plus large participation des citoyens et de la société civile à la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, conformément à la loi.

II INSTANCES CONSTITUTIONNELLES ET INSTANCES PUBLIQUES INDÉPENDANTES 02

INSTANCES CONSTITUTIONNELLES INDÉPENDANTES

Les instances constitutionnelles indépendantes œuvrent au renforcement de la démocratie. Ces instances sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière. Elles sont élues par l'Assemblée des représentants du peuple à la majorité qualifiée et elles lui soumettent un rapport annuel, discuté pour chaque instance au cours d'une séance plénière prévue à cet effet. La loi fixe la composition de ces instances, la représentation en leur sein, les modalités de leur élection, leur organisation, ainsi que les modalités de mise en cause de leur responsabilité.

● **L'INSTANCE SUPÉRIEURE INDÉPENDANTE POUR LES ÉLECTIONS**

créé par la Loi organique n°2012-23 du 20 décembre 2012, et reprise dans l'article 126 de la constitution, elle est chargée de l'administration des élections et des référendums, de leur organisation et de leur supervision au cours de leurs différentes phases. Elle assure la régularité, la sincérité et la transparence du processus électoral et proclame les résultats. L'Instance dispose d'un pouvoir réglementaire dans son domaine de compétence. Elle est composée de neuf membres indépendants, neutres, choisis parmi les personnes compétentes et intègres qui exercent leurs missions pour un seul mandat de six ans. Le tiers de ses membres est renouvelé tous les deux ans.

● **LA HAUTE AUTORITÉ INDÉPENDANTE DE LA COMMUNICATION AUDIOVISUELLE (HAICA)**

créé par Décret-loi n° 2011-116 du 2 novembre 2011, relatif à la liberté de la communication audiovisuelle et confirmée par l'article 127 de la Constitution. Celui-ci dispose que L'Instance de la communication audiovisuelle est chargée de la régulation et du développement du secteur de la communication audiovisuelle, elle veille à garantir la liberté d'expression et d'information, et à garantir une information pluraliste et intègre. L'Instance dispose d'un pouvoir réglementaire dans son domaine de compétence. Elle est obligatoirement consultée sur les projets de loi se rapportant à ce domaine. L'Instance est composée de neuf membres indépendants, neutres, choisis parmi les personnes compétentes et intègres qui exercent leurs missions pour un seul mandat de six ans. Le tiers de ses membres est renouvelé tous les deux ans.

● **L'INSTANCE DES DROITS DE L'HOMME**

créé par l'article 128 de la constitution, elle contrôle le respect des libertés et des droits de l'Homme et œuvre à leur renforcement ; elle formule des propositions en vue du développement du système des droits de l'Homme. Elle est obligatoirement consultée sur les projets de loi se rapportant à son domaine de compétence. L'Instance enquête sur les cas de violation des droits de l'Homme, en vue de les régler ou de les soumettre aux autorités compétentes. L'Instance est composée de membres indépendants, neutres, choisis parmi les personnes compétentes et intègres qui exercent leurs missions pour un seul mandat de six ans.

● **L'INSTANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES DROITS DES GÉNÉRATIONS FUTURES**

prévue par l'Article 129 de la Constitution, elle est obligatoirement consultée sur les projets de loi relatifs aux questions économiques, sociales, environnementales, ainsi que sur les plans de développement. L'Instance peut donner son avis sur les questions se rapportant à son domaine de compétence. L'Instance est composée de membres choisis parmi les personnes compétentes et intègres qui exercent leurs missions pour un seul mandat de six ans.

● **L'INSTANCE DE LA BONNE GOUVERNANCE ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

prévue par l'Article 130 de la constitution, elle contribue aux politiques de bonne gouvernance, d'empêchement et de lutte contre la corruption, au suivi de leur mise en œuvre et à la diffusion de la culture y afférente. Elle consolide les principes de transparence, d'intégrité et de responsabilité. L'Instance est chargée de relever les cas de corruption dans les secteurs public et privé. Elle procède aux investigations et à la vérification de ces cas et les soumet aux autorités concernées. L'Instance est obligatoirement consultée sur les projets de loi se rapportant à son domaine de compétence. Elle peut donner son avis sur les textes réglementaires généraux se rapportant à son domaine de compétence. L'Instance est composée de membres indépendants, choisis parmi les personnes compétentes et intègres qui exercent leurs missions pour un seul mandat de six ans. Le tiers de ses membres est renouvelé tous les deux ans.

INSTANCES PUBLIQUES INDÉPENDANTES

● **L'INSTANCE NATIONALE DE LA PRÉVENTION DE LA TORTURE**

créé par la loi organique n°2013-43 du 23 octobre 2013
L'instance assure essentiellement les missions suivantes :

- 01** Effectuer des visites périodiques et régulières et autres inopinées sans préavis et à tout moment choisi aux lieux de détention où se trouvent ou pourraient se trouver des personnes privées de liberté,
- 02** S'assurer de l'existence de la protection spécifique des personnes handicapées qui se trouvent dans les centres d'accueil susmentionnés à l'article 2 de la présente loi organique,
- 03** S'assurer de l'inexistence de la pratique de la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants dans les lieux de détention et contrôler la compatibilité des conditions de détention et d'exécution de la peine avec les normes internationales des droits de l'Homme ainsi que la législation nationale,
- 04** Recevoir les plaintes et les notifications concernant les éventuels cas de torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants dans les lieux de détention, assurer l'investigation de ces cas et les transmettre, selon le cas, aux autorités administratives ou juridictionnelles compétentes,
- 05** Donner son avis concernant les textes de projets de lois et de règlements se rapportant à la prévention de la torture et des traitements dégradants reçus des autorités compétentes,
- 06** Donner des recommandations afin de prévenir la torture et contribuer au suivi de leur mise en œuvre,
- 07** Adopter, en coordination avec les parties concernées, les directives générales pour la prévention de la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants dans les lieux de détention ainsi que les mécanismes susceptibles de les détecter,
- 08** Créer une base de données tout en assurant la collecte des données et des statistiques afin de l'exploiter dans la réalisation des missions qui lui sont attribuées,
- 09** Contribuer à la diffusion de la conscience sociale à l'encontre des risques de la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, et ce, à travers des campagnes de sensibilisation, organiser des conférences et des séminaires, éditer des publications et des guides, organiser des sessions de formation ainsi que la supervision des programmes de formation faisant partie de son domaine de compétence,

10

Réaliser et publier des recherches, études et rapports se rapportant à la prévention de la torture et des traitements dégradants ainsi que le soutien des autres instances à leur réalisation,

11

Transmettre son rapport annuel au Président de la République, au chef du gouvernement et au Président de l'assemblée chargée du pouvoir législatif ainsi que sa publication au site web et au Journal Officiel de la République Tunisienne.

● L'INSTANCE NATIONALE D'ACCÈS À L'INFORMATION INAI

créé par la loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016, relative au droit d'accès à l'information. La loi a pour objet de garantir le droit de toute personne physique ou morale à l'accès à l'information afin de permettre :

- L'obtention de l'information,
- Le renforcement des principes de transparence et de reddition des comptes et surtout en ce qui concerne la gestion des services publics,
- L'amélioration de la qualité du service public et le renforcement de la confiance dans
- Les organismes soumis aux dispositions de la présente loi,
- Le renforcement de la participation du public dans l'élaboration, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques,
- Le renforcement de recherche scientifique.

L'Instance est notamment chargée de :

- Statuer sur les recours qui lui sont soumis en matière d'accès à l'information,
- Suivre l'engagement en matière de diffusion proactive sur initiative de l'organisme concerné,
- Émettre obligatoirement un avis sur les projets de lois et les textes réglementaires ayant lien avec le domaine d'accès à l'information,
- Promouvoir la culture d'accès à l'information,
- Suivre l'engagement en matière de diffusion proactive sur initiative de l'organisme concerné,
- Émettre obligatoirement un avis sur les projets de lois et les textes réglementaires ayant lien avec le domaine d'accès à l'information,
- Promouvoir la culture d'accès à l'information.

● L'INSTANCE NATIONALE DE PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

créée par la loi organique numéro 63 en date du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel, et chargée des missions suivantes :

- Accorder les autorisations, recevoir les déclarations pour la mise en œuvre du traitement des données à caractère personnel, ou les retirer dans les cas prévus par la présente loi
- Recevoir les plaintes portées dans le cadre de la compétence qui lui est attribuée en vertu de la présente loi
- Déterminer les garanties indispensables et les mesures appropriées pour la protection des données à caractère personnel

- Accéder aux données à caractère personnel faisant l'objet d'un traitement afin de procéder à leur vérification, et collecter les renseignements indispensables à l'exécution de ses missions
- Donner son avis sur tout sujet en relation avec les dispositions de la présente loi ; - élaborer des règles de conduite relatives au traitement des données à caractère personnel
- Participer aux activités de recherche, de formation et d'étude en rapport avec la protection des données à caractère personnel, et d'une manière générale à toute activité ayant un rapport avec son domaine d'intervention

● L'INSTANCE DE LA VÉRITÉ ET DE DIGNITÉ

créé par la loi organique 2013-53 du 24 décembre 2013, relative à l'instauration de la justice transitionnelle et à son organisation elle a une durée de vie de quatre ans à compter de la date de nomination de ses membres.

● LES STRUCTURES D'AUDIT ET DE CONTRÔLE :

créé par la loi organique 2013-53 du 24 décembre 2013, relative à l'instauration de la justice transitionnelle et à son organisation elle a une durée de vie de quatre ans à compter de la date de nomination de ses membres.

Le Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF)

Ce comité est l'organe chargé de la coordination entre le Contrôle général des services publics (CGSP), le Contrôle général des finances (CGF), le Contrôle général du domaine de l'État et des affaires foncières (CGDEAF) et les inspections départementales, en matière d'élaboration des programmes annuels d'intervention, de façon à éviter des duplications avec le programme des missions de la Cour des Comptes.

Dans la pratique, la Cour des Comptes communique son programme annuel au HCCAF pour l'en informer et pour éviter que les programmes établis par les autres corps de contrôle général ne reprennent les mêmes missions.

Le HCCAF est aussi chargé d'assurer le suivi des recommandations faites par les différentes structures de contrôle aux entités contrôlées. Il s'agit d'un suivi sur dossier. La mission de suivi est d'une grande importance puisqu'elle a pour objectif d'assurer que les recommandations faites suite aux missions de contrôle sont mises en place et que les rapports de contrôle ont un résultat réel.

Le Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF)

La Cour des comptes est une juridiction administrative tunisienne. Elle est définie dans l'article 69 de la Constitution du 1er juin 1959 comme étant l'un des deux organes du Conseil d'État, le second étant le Tribunal administratif¹. L'article 114 de la Constitution du 10 février 2014 la rend indépendante, au sein de la « justice financière ».

Elle est chargée principalement du contrôle des comptes publics, de l'usage des fonds publics par les ordonnateurs, les entreprises publiques ou même les organismes privés bénéficiant d'une aide de l'État et d'informer l'Assemblée des représentants du peuple, le gouvernement et l'opinion publique sur la conformité des comptes.

Le décret 2011-2402 du 29 septembre 2011 prévoit la composition de la Cour des Comptes en neuf chambres centrales. Elles sont organisées par domaine d'action comme suit : santé et affaires sociales ; ressources humaines ; collectivités locales et autorités publiques ; financement de l'économie ; agriculture, transport et environnement ; et industrie et services. Les trois chambres restantes ne sont pas encore effectives, mais il est prévu que l'une d'elles prenne en charge les partis politiques et les associations alors que les deux autres ne sont pas encore identifiées et devront être approuvées par l'assemblée générale de la Cour.

En dehors des organes centraux de la Cour, il existe **4 régionales des comptes**

GAFSA

La chambre régionale de Gafsa, créée par le décret n° 2005-1594 du 23 mai 2005. Le cadre territorial de cette chambre couvre les gouvernorats de Sidi Bouzid, Tozeur et Kébili.

SOUSSE

La chambre régionale de Sousse, par le décret n° 2001-2304 du 2 octobre 2001. Le cadre territorial de ladite chambre couvre les gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan.

SFAX

La chambre régionale de Sfax, créée par le décret n° 2003-2635 du 23 décembre 2003. Le cadre territorial de cette chambre est fixé aux gouvernorats de Sfax, Médenine, Tataouine et Gabès.

JENDOUBA

La chambre régionale de Jendouba, par le décret n° 2007-2722 du 31 octobre 2007. Le cadre territorial de cette chambre est fixé aux gouvernorats de Jendouba, Béja, El Kef, et Siliana.

Ces chambres exercent les attributions dévolues à la Cour des Comptes à l'égard des autorités administratives régionales et locales et des établissements et entreprises publics, ainsi que de tous les organismes dans lesquels l'État détient directement ou indirectement une participation en capital et dont le siège principal se trouve dans le champ de la compétence territoriale de la chambre régionale.

Le Comité du Contrôle général des services publics (CGSP)

Le CGSP est un organe de contrôle supérieur, rattaché au Président du gouvernement (au Premier ministre auparavant), ayant une compétence horizontale, et il est habilité à contrôler les services de l'État, les collectivités locales, les entreprises et établissements publics et tous les organismes recevant directement ou indirectement des participations ou des contributions de l'État ou des collectivités. Il effectue également des missions d'évaluation des politiques publiques. Le CGSP est aussi un organe consultatif qui émet des avis sur les projets de lois et règlements visant à organiser et à moderniser les outils de la gestion dans les services publics. Ces missions ne sont pas uniquement financières. Il se trouve amené à porter des jugements sur le fonctionnement des services publics en termes de gestion administrative. Le CGSP conduit ses missions selon quatre approches :

- DES ENQUÊTES DEMANDÉES GÉNÉRALEMENT PAR LES MINISTRES OU LES PRÉSIDENTS DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES ENTREPRISES PUBLIQUES SUITE À DES DÉNONCIATIONS
- DES MISSIONS DE CONTRÔLE APPROFONDI QUI COUVRENT TOUS LES ASPECTS DE LA GESTION DE L'ENTITÉ CONTRÔLÉE, DE L'UTILISATION DES DENIERS PUBLICS À LA MISSION MÊME DU SERVICE PUBLIC
- DES MISSIONS DE CONTRÔLE CIBLÉ QUI COUVRENT DES VOLETS PRÉCIS DE LA GESTION DE L'ENTITÉ CONTRÔLÉE (PAR EXEMPLE : L'EXPLOITATION ET LA GESTION FINANCIÈRE UNIQUEMENT, SANS VÉRIFIER LES ASPECTS RELATIFS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, AU SYSTÈME D'INFORMATION)
- DES MISSIONS D'ÉVALUATION DE POLITIQUE PUBLIQUE.

Le programme annuel d'intervention est préparé par le CGSP, puis transmis au HCCAF via le Président du gouvernement pour assurer une bonne coordination avec les programmes de la Cour des Comptes et des autres corps de contrôle.

Le comité du contrôle général des finances (CGF)

Le CGF a une mission générale de vérification de la gestion et des comptes des services de l'État, des établissements publics, des collectivités et entreprises publiques, et en général de tout organisme ou personne qui reçoit directement ou indirectement de la part de l'État ou des collectivités publiques une aide financière sous forme de participation, subvention, prêt, avance, garantie, etc. Les membres du CGF sont chargés également d'effectuer toute enquête, évaluation de programme et projet public, ou mission particulière demandée par le ministre des Finances.

En outre, le CGF peut être chargé de missions d'expertise judiciaire à la demande des tribunaux, et de missions d'audit ou d'expertise à la demande d'organismes internationaux ou régionaux et ce, sur autorisation du ministre des Finances. Par ailleurs, le CGF est chargé d'une manière exclusive depuis plusieurs années, de l'audit des comptes annuels des projets réalisés en Tunisie et cofinancés par les principaux bailleurs de fonds. Les rapports d'audit de ces projets sont transmis notamment aux bailleurs de fonds concernés, aux responsables des projets et au ministère chargé de la Coopération internationale.

Le corps du Contrôle général des domaines de l'État et des affaires foncières (CGDEAF)

Le rôle joué par le **CGDEAF** consiste à :

- Contrôler l'utilisation des domaines publics et privés de l'État ainsi que des biens immobiliers qu'il occupe, des biens mobiliers dont l'État est gestionnaire, des participations en nature ou en espèces de l'État dans les établissements et entreprises publics et dans tout organisme et organisation nationale.
- Assurer le suivi de gestion du domaine public et privé des collectivités publiques locales et des établissements et entreprises publics ainsi que des biens immobiliers qu'il occupe, des biens mobiliers de toutes sortes appartenant à ces organismes.

- Les attributions du CGDEAF ne sont pas spécifiques, puisque ses membres, de par leur statut, peuvent intervenir horizontalement au niveau de tous les départements ainsi qu'au niveau de tous les établissements rattachés ou sous-tutelles (centres, établissements publics, entreprises publiques, collectivités locales, etc.), et ce pour :
 - Assurer le contrôle des services de l'État en ce qui concerne la gestion, l'utilisation et l'entretien ou la maintenance des biens meubles et immeubles de l'État
 - Effectuer le suivi auprès des collectivités publiques régionales et locales, ainsi qu'auprès des établissements et entreprises publics, sociétés et organismes de toutes natures qui bénéficient d'une participation financière ou subvention publique et ce, en ce qui concerne la gestion, l'utilisation et l'entretien ou la maintenance des biens meubles et immeubles.

Le contrôle des entreprises publiques : Le Contrôle d'Etat

Le contrôle d'État est un outil de contrôle préventif de la majorité des organismes publics, notamment les entreprises et les établissements publics à caractère non administratif. Les Contrôleurs d'Etat sont chargés d'exercer une mission générale de contrôle qui consiste notamment au contrôle :

- du respect des obligations mises à la charge des entreprises publiques par la législation et la réglementation en vigueur
- de l'application des décisions prises par les organes délibérants
- Du suivi du fonctionnement et de l'évolution de la situation des entreprises contrôlées
- de toute opération susceptible d'avoir une répercussion financière sur l'entreprise.

Le contrôle des dépenses publiques : Le contrôle d'engagements

Le décret 2012-2878 du 19 novembre 2012 a abrogé les anciens décrets organisant le contrôle des dépenses publiques et a fixé ses attributions et ses interventions en instaurant le visa préalable sur toutes les dépenses imputables au budget de l'État, aux budgets des établissements publics, aux fonds spéciaux du Trésor et aux fonds de concours et aux budgets des collectivités locales.

Le nouveau décret, tout en consacrant le visa préalable :

- Renforce le recours au mode d'engagement provisionnel qui devient obligatoire à hauteur de 50 % des crédits ouverts
- Renforce le contrôle sur les dépenses de rémunération compte tenu de leur importance
- Introduit de nouvelles notions à savoir le contrôle hiérarchisé des dépenses publiques et le visa par le contrôleur des dépenses de la programmation initiale des activités budgétaires préparée par le responsable du programme.

Le Service du contrôle des dépenses publiques exerce différentes missions. Pour le visa, il examine l'objet, l'imputation et l'exactitude d'évaluation de la dépense et la disponibilité des crédits. Il s'assure de l'application des dispositions d'ordre financier des lois, décrets et règlements relatifs à l'objet de la dépense, de la conformité de la dépense avec les travaux préparatoires du budget

Les Inspections Ministérielles

Ces services, au sein de chaque ministère, sont considérées comme un élément du contrôle interne de par leur mission et structure.

Le Tribunal administratif est, avec la Cour des comptes, l'un des deux organes du Conseil d'État tunisien prévu par l'article 69 de la Constitution du 1er juin 1959. L'article 113 de la Constitution du 10 février 2014 le rend indépendant, au sein de la « justice administrative », et le rebaptise Tribunal administratif supérieur.

Le Tribunal Administratif est composé de sept chambres de première instance, de cinq chambres d'appel, de trois chambres de cassation, de deux chambres consultatives³ ainsi que d'une assemblée plénière.

Les chambres de première instance et les chambres d'appel connaissent essentiellement des recours en annulation dirigés contre les actes pris par les autorités administratives, afin d'assurer conformément aux lois et règlements en vigueur le respect de la légalité, des recours en responsabilité administrative ainsi que des recours relatifs aux contrats administratifs.

Les chambres de cassation et l'assemblée plénière statuent essentiellement sur les pourvois en cassation dirigés contre les jugements rendus en matière indemnitaire, fiscale, ordinale et électorale. Elles connaissent aussi des pourvois dirigés contre les décisions rendues par les commissions bancaires et par la commission de la concurrence.

Le Tribunal administratif joue un rôle consultatif sur les projets de décrets à caractère réglementaire, pouvant également donner son avis sur toute question qui lui est soumise par le gouvernement.

En matière de délimitation du domaine de la loi et des règlements, le Tribunal administratif émet des avis conformes.



L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

La Tunisie a figuré parmi une liste de cinq pays sélectionnés par les Nations-Unies pour une expérience pilote de mise en place d'un objectif de développement durable en matière de gouvernance publique. Cet objectif s'insérait dans les débats sur l'agenda post 2015 et la suite à donner aux OMD. L'engagement de la Tunisie a été soutenu par les résultats préliminaires de l'enquête « la Tunisie que nous voulons » qui avait fait suite à l'initiative « l'avenir que nous voulons » lancée en juin 2012 lors de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20).

Initiée par le PNUD et le gouvernement tunisien, cette expérimentation s'est basée sur une démarche participative et une consultation de plusieurs acteurs de la société civile⁴. A l'horizon 2030, l'objectif de gouvernance retenu par le gouvernement et la société civile participante a été de « Consolider un Etat souverain garant des droits et des libertés fondamentaux, renforcer l'efficacité, l'intégrité, la transparence et la redevabilité des institutions à tous les niveaux, dans une société éveillée, vigilante, solidaire et participative ».

⁴ PNUD-Gouvernement Tunisien, (2014), ELABORATION D'UN OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DURABLE EN MATIERE DE GOUVERNANCE, Tunis

Cet objectif fait de l'Etat, des institutions et de la société les principaux piliers et acteurs d'une bonne gouvernance. La souveraineté de l'Etat y est posée en rapport avec sa capacité à garantir les droits et libertés fondamentales ; l'efficacité des institutions « à tous les niveaux » y est pensée en rapport avec la transparence et l'intégrité des dirigeants (de ces institutions) ainsi que leur redevabilité. A leur tour, ces deux piliers, que sont l'Etat et les institutions, sont adossés à une société « éveillée, vigilante,

solidaire et participative ».

A son tour, cet objectif général a été décliné en neuf cibles et 89 indicateurs répartis entre indicateurs de réalité objective et de résultats concrets ; indicateurs de perceptions qui seraient issues d'enquêtes annuelles auprès des citoyens et indicateurs de capacités et moyens alloués par le gouvernement.

Les cibles en question sont les suivantes :

LES CIBLES

CIBLE 1 :

Promouvoir l'Etat de Droit et assurer un accès égal et facile à la justice

CIBLE 2 :

Prévenir et lutter contre le terrorisme, le blanchiment d'argent, et toutes les formes de crimes transfrontaliers, notamment la traite des êtres humains et la cybercriminalité

CIBLE 3 :

Réduire la corruption sous toutes ses formes

CIBLE 4 :

Développer des institutions performantes, innovantes, redevables, et transparentes à tous les niveaux

CIBLE 5 :

Assurer une participation inclusive et effective lors de l'élaboration, le suivi, et l'évaluation des politiques publiques à tous les niveaux

CIBLE 6 :

Elargir la représentativité effective et renforcer la participation responsable de la Tunisie dans les institutions de gouvernance mondiale gérées de manière équitable

CIBLE 7 :

Garantir un accès efficient à l'information publique

CIBLE 8 :

Garantir les droits et libertés fondamentales des citoyens (conformément à la législation nationale et aux accords internationaux ratifiés)

CIBLE 9 :

Développer un environnement sociopolitique propice à une démocratie pérenne en assurant l'éveil et l'engagement citoyen

IV

LES TENTATIVES DE MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le référentiel national de bonne gouvernance

Mis en place par les services de la gouvernance du ministère de la gouvernance et de la fonction publique avec la contribution de l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI), le Référentiel National de Gouvernance vise à définir :

- Un cadre structurant et progressif d'engagement aux organismes publics, privés et tout type d'organisations en termes de Gouvernance et Prévention de la Corruption.
- Des exigences permettant le développement d'une gouvernance responsable et citoyenne pour les organismes publics, privés et tout type d'organisations.

Ce référentiel comporte quatre volets (la gouvernance, les relations durables avec les parties prenantes, la protection de l'environnement et l'intégration auprès des communautés de développement régional) qui recouvrent plusieurs domaines d'actions.

TABLEAU

CHAPITRES ET DOMAINES D'ACTION DU RNG

GOUVERNANCE

- Leadership et gouvernance
 - Stratégie
 - Parties prenantes
 - Légalité
 - Éthique
 - Politique de GRH
- Amélioration continue
- Prévention de la corruption
- Politique d'achat, consommation durable et promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeurs
- Devoir de vigilance prévention de la complicité
 - Devoir de vigilance
 - Gestion des risques
 - Prévention de la complicité
 - Dispositif d'alerte

RELATIONS DURABLES AVEC LES PARTIES PRENANTES

— Relations avec les parties prenantes internes

DA1

emploi et relations employeur/employé

DA2

agir pour l'égalité des chances, respecter les droits fondamentaux des individus.

DA3

Conditions de travail et protection sociale

DA4

Dialogue social

DA5

Santé et sécurité au travail

DA6

Développement des compétences et de l'employabilité Relations avec les parties prenantes externes

— Loyauté des pratiques

DA1

représentation publique responsable Relations avec les parties prenantes externes

DA2

Concurrence loyale

DA3

Respect des droits de propriété

— Relations clients et usagers

DA1

un accueil responsable envers ses clients ou envers les usagers des services publics et de l'Etat : labellisation Marhabé

DA2

Pratiques loyales de commercialisation et de contractualisation

DA3

Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et des usagers

DA4

Assistance et résolution des réclamations et litiges

DA5

Protection des données et de la vie privée des consommateurs et des usagers

DA6

Éducation et sensibilisation des clients consommateurs et des Usagers usagers

PROTECTION DE
L'ENVIRONNEMENT

DA1

Prévention de la pollution

DA2

Utilisation durable des ressources

DA3

Contribution à l'atténuation des impacts des changements climatiques

DA4

Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

INTÉGRATION AUPRÈS
DES COMMUNAUTÉS DE
DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

DA1

Implication auprès des communautés

DA2

Éducation et culture

DA3

Création d'emplois et développement des compétences

DA4

Développement des technologies et accès à la technologie

DA5

Création de richesses et de revenus.

DA6

Santé

DA7

Investissement dans la société

Trois niveaux ou trois paliers d'engagement en faveur de la bonne gouvernance et de la responsabilité sociétale ont été prévus en fonction de deux dimensions : le degré d'engagement de l'entité et le degré d'intégration de la RSE dans la chaîne de valeurs.

NIVEAUX DE PROGRESSION

Niveau 1 Engagement sociétal

Affiche sa volonté de s'engager dans la démarche de gouvernance responsable et citoyenne

A mis en place les bases des principes de la responsabilité sociétale dans son cadre de fonctionnement interne avec ses parties prenantes internes à minima

Agit avec ses parties prenantes externes nécessaires à son métier pour l'application de principes de respect de la légalité et de la lutte contre la corruption

Niveau 2 Responsabilité sociétale

Affiche son engagement au niveau de ses parties prenantes internes et de ses parties prenantes clés (les parties prenantes impliquées directement dans la production) afin de se concerter avec elles et de prouver son engagement par un niveau de redevabilité et de transparence approprié.

Développe des engagements avec les parties prenantes externes sur des domaines d'actions prioritaires (conditions de travail, respect de la légalité, lutte contre la corruption, droit de propriété, GES, gestion des ressources)

Niveau 3 Gouvernance sociétale

Affiche et milite sur son engagement et est à même au niveau de la chaîne de valeurs complète, de prouver la durabilité de son engagement et de susciter des engagements pour la gouvernance responsable auprès des parties prenantes clés de sa chaîne de valeurs

Les cellules de gouvernance

Après leur création par deux circulaires qui ont jeté les bases d'une sorte d'expérimentation généralisée, les cellules de la gouvernance ont pu bénéficier d'un Décret gouvernemental (n° 2016-1158 du 12 août 2016) qui a permis de clarifier leurs missions et de les installer de façon définitive et non équivoque dans le paysage institutionnel tunisien.

Désormais, les cellules de gouvernance sont obligatoirement rattachées au cabinet pour les ministères, au secrétariat général pour les gouvernorats et municipalités et au conseil d'administration pour les établissements et entreprises publiques ainsi que les sociétés à majorité publique.

Ces cellules devraient par ailleurs recevoir le soutien matériel et humain nécessaire à leur bon fonctionnement puisqu'il est prévu qu'elles soient dirigées par un cadre ayant au moins la fonction de directeur général d'administration centrale, pour les ministères, par un cadre ayant au moins la fonction de sous-directeur d'administration centrale pour les gouvernorats et par un cadre ayant au moins la fonction d'un chef de service d'administration centrale au niveau des municipalités. Devant être reconnus pour leur intégrité et compétence, ces cadres auront obligatoirement à leur disposition tous les moyens humains et financiers nécessaires pour le bon déroulement de leurs fonctions (article 8).

L'article 5 de ce même décret précise que les cellules de gouvernance sont notamment chargées de :

- veiller à la bonne application des principes de la gouvernance et de la prévention de la corruption au sein de la structure dont elle relève, conformément au cadre législatif et réglementaire en vigueur,
- œuvrer et participer à l'élaboration des programmes, stratégies nationales et sectorielles et les plans d'action afin de 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, surtout en ce qui concerne l'accès à l'information et la dénonciation des pratiques de corruption,
- diffuser la culture de gouvernance, de transparence, les valeurs d'intégrité et de bonne conduite ainsi que veiller sur le respect des codes de conduite et de déontologie et la bonne application des manuels de procédures,
- organiser des séminaires relatifs à la gouvernance et la prévention de la corruption et représenter la structure publique dont la cellule relève auprès des instances et structures concernées par la gouvernance et la lutte contre la corruption,

5- Circulaire n°16 du 27 mars 2012 et circulaire n°55 du 27 septembre 2012

- émettre un avis sur les programmes de formation et de renforcement des capacités des agents publics, notamment dans le domaine de la gouvernance et la prévention de la corruption,
 - renforcer les relations de l'administration avec la société civile dans le cadre de la consécration de l'approche participative et consultative,
 - émettre un 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,
 - proposer des mécanismes et procédures qui permettent l'exploitation optimale des ressources disponibles en concordance avec les principes de gouvernance,
 - prendre en charge les cas de dénonciation et leur suivi, en veillant au respect du secret professionnel et la non-divulgateion de l'information en attendant les résultats de l'enquête,
 - suivi des dossiers de corruption notamment en ce qui concerne les mesures prises, le sort de l'affaire et les statistiques qui lui sont relatifs, qu'ils soient dans une situation d'audit ou objet d'une mission de contrôle,
 - participer à l'élaboration de questionnaires et statistiques sectoriels, conformément aux critères internationaux relatifs à la mesure de corruption à travers des indicateurs objectifs et ce conformément aux spécificités de chaque secteur, profession et service,
 - Coordonner avec les structures chargées de l'éthique professionnelle, la qualité, les relations avec le citoyen et l'administration électronique pour tout ce qui a trait aux attributions essentielles des cellules.
- Enfin, il est demandé aux cellules de gouvernance d'exercer leurs missions en coopération, concertation et coordination avec l'instance nationale de lutte contre la corruption ainsi que le ministère chargé de la gouvernance.

Le code de conduite de l'agent public

Par Décret N° 4030-2014 en date du 3 octobre 2014, la Tunisie s'est dotée d'un code de conduite de ses agents publics. Ce code a été appuyé par Le diagnostic du cadre d'intégrité dans le secteur public en Tunisie réalisé par les experts de l'OCDE en 2013.

Après un préambule et un Glossaire où la gouvernance est notamment définie 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 pour prendre dans la prise des décisions rationnelles relatives à chaque département. », le code présente quatre grandes parties :

- La première partie traite des valeurs du travail dans le secteur public ;
- La deuxième partie traite des relations entre les agents publics. Le code développe notamment les aspects de relations entre l'agent public et ses supérieurs, ses collègues et ses subordonnés
- La troisième partie traite de l'agent public et de ses relations avec les citoyens, les médias et l'activité politique
- La quatrième et dernière partie est consacrée aux conflits d'intérêts, à la déclaration de patrimoine, aux cadeaux et privilèges et aux activités parallèles.

Signalons que ce code n'est pas le seul à être adopté dans les structures publiques et privées tunisiennes.

TABLEAU

AUTRES CODES DE CONDUITE EN TUNISIE

POUR LES PROFESSIONS LIBÉRALES

Code des devoirs professionnels de architectes (décret 83-1033 du 4 novembre 1983)

Code de déontologie médicale (décret 93-1155 du 17 mai 1993)

Code de déontologie du médecin vétérinaire (décret n°2000-254 du 31 janvier 2000)

POUR LES POLITIQUES ET LES MÉDIAS

Charte d'honneur des membres du gouvernement, une première le 6 février 2014 et la deuxième en janvier 2016

Charte d'honneur électorale entre les partis politiques (juin 2014)

Charte d'honneur des journalistes (HAICA) juillet 2014

POUR LES AGENTS PUBLICS

Code de conduite du contrôleur public (arrêté du chef du gouvernement du 31 octobre 2013)

Code de déontologie de la profession du service social (ministère des affaires sociales) – décret n° 2574 du 10 juillet 2014

Charte d'éthique professionnelle des magistrats de la cour des comptes, juillet 2010

Projet de code de conduite des forces de l'ordre

Un récent rapport de l'OCDE note qu'après son adoption par le gouvernement, « une première phase de mise en application du Code a pris la forme d'une série de 5 formations de formateurs, qui ont été organisées entre novembre 2014 et février 2016. Ces séminaires, animés par l'OCDE avec le concours de pairs et d'experts nationaux, régionaux et internationaux, ont préparé 175 agents et fonctionnaires au niveau central et régional ». En vue de mettre en œuvre le code de conduite (2016-2020) pour les 850 000 agents publics concernés, ce même rapport préconise les cinq groupes d'actions suivantes :

- Introduire une formation professionnelle systématique sur le code de conduite pour tous les agents publics
- Développer des référentiels pédagogiques relatifs au Code de conduite
- Former et accompagner le réseau de formateurs
- Communiquer et informer
- Veiller à ce que le code de conduite soit un document vivant et évolutif

V LA RÉGULATION DES MARCHÉS

La gouvernance des marchés publics

Le décret n° 1039-2014 du 13 mars 2014 portant réglementation des marchés publics, stipule que les principes fondamentaux

La concurrence

L'égalité devant la commande publique

La liberté d'accès à la commande publique

La transparence

Ces marchés doivent également obéir aux règles de la bonne gouvernance et aux exigences du développement durable

Enfin, les responsables des marchés publics doivent veiller à :

- La non-discrimination entre les candidats ;
- Prendre des mesures claires et précises, durant toutes les étapes de la passation du marché ;
- Garantir l'égalité entre les candidats, en les avisant dans des délais raisonnables, et en vulgarisant des réponses et des éclaircissements (relatifs aux remarques et questionnements proposés par les candidats) à tous les candidats, et ce dans un délai de 10 jours avant la date d'échéance de la présentation des soumissions.

La gouvernance des marchés publics est sous la responsabilité de trois principales structures :

- Le Conseil National de la Commande Publique
- La Haute Instance de la Commande Publique.
- Les structures de Contrôle des Marchés Publics.

➤ L'observatoire national des marchés publics créé au sein de la haute instance de la commande publique, il tient notamment un système d'information permettant de :

- Inscrire les opérateurs économiques sur la liste des opérateurs interdits de la participation aux marchés publics et de les retirer,
- Publier la liste des opérateurs économiques interdits de la participation aux marchés publics,
- Mettre à jour la liste des opérateurs économiques interdits de la participation aux marchés publics.

➤ La Commission d'Exclusion des Opérateurs Economiques de la Participation aux marchés Publics : créée auprès de la haute instance de la commande publique, cette commission est composée d'un Représentant du ministre chargé de la fonction publique, de la gouvernance et de la lutte contre la corruption Président de la Commission, de sept représentants de leurs ministères respectifs, de magistrats, d'un représentant du conseil de la concurrence et de deux représentants de la profession concernée est chargée de recevoir les dossiers. La loi fait obligation à toute personne disposant d'informations sur l'implication d'un opérateur économique dans

des pratiques pouvant être qualifiées en tant que motifs d'exclusion, de transmettre ces informations à la « Commission d'Exclusion ». Celle-ci peut également s'autosaisir de procédures d'exclusion d'office.

Le Décret gouvernemental n° 2018-416 du 11 mai 2018, modifiant et complétant le décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014, portant réglementation des marchés publics, impose aux ministères, aux entreprises publiques à caractère non-administratif et aux établissements publics de passer obligatoirement par le système d'achat public en ligne (TUNEPS) pour l'exécution de tout marché public. Ledit système, est un mécanisme nécessaire pour consacrer le principe de transparence dans les transactions liées aux achats public, vise à conférer l'efficacité requise aux achats publics, à consacrer le principe d'égalité dans les appels d'offre et à réduire les délais.

Les autorités de régulation des marchés

Précédant la vague de « mondialisation » qui a suivi la chute du mur de Berlin, la Tunisie a fait suivre son Programme d'Ajustement Structurel du milieu des années 80 par un repositionnement du rôle de l'Etat. En effet, après le dirigisme et l'interventionnisme économique d'un Etat juge et partie, planificateur et agent économique, l'orientation libérale a exigé une déréglementation et une redéfinition du rôle de cet Etat qui est ainsi devenu régulateur et gardien du bon fonctionnement des marchés. Ceci a conduit à la création d'un certain nombre d'autorités, d'instances et de commissions plus ou moins indépendants et généralement jouissants de l'autonomie financière.

L'autorité de régulation peut être définie comme « une institution publique – dotée ou non de la personnalité juridique – chargée d'établir et de préserver, dans un secteur d'activité économique donné, un certain équilibre entre la concurrence et d'autres objectifs d'intérêt général déterminés par le législateur » ⁷

Ces autorités remettent en cause la tutelle de l'exécutif sur les secteurs concernés. Elles ont été créées pour répondre à trois principaux besoins : celui d'une spécialisation technique, juridique et économique dans la fixation des règles du jeu et du contrôle du respect de celles-ci; celui d'un développement harmonieux des marchés qui permette de concilier les intérêts de l'ensemble des intervenants dont notamment ceux des acteurs du secteur, des citoyens-consommateurs et de l'Etat et celui du désir de décentraliser la justice en faisant participer les justiciables au jugement des affaires⁸.

7- Gabriel Eckert, « L'indépendance des autorités de régulation économique à l'égard du pouvoir politique », Revue française d'administration publique 2012/3 (n° 143), p. 629-643.

8- Sophie Dabbou Ben Ayed, (2010), L'Etat régulateur : les spécificités du cas Tunisien, contribution au colloque international « La régulation » organisé par l'ATDA les 5 et 6 mars 2010

Dès le début des années 1990, plusieurs « autorités de régulation » ont vu le jour. Il s'agit essentiellement de :

LE CONSEIL DE LA CONCURRENCE

créée par la loi n°91-64 du 29/7/1991, composé de 15 membres, et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, il est compétent pour les affaires afférentes aux pratiques anti-concurrentielles. Ce conseil dispose de la capacité d'auto saisine et donne un avis sur les projets de textes et les questions afférentes à la concurrence.

LE MÉDIATEUR ADMINISTRATIF

créée par décret n°92-2143 du 10/12/1992, modifié par la loi en date du 3 mai 1993 ayant érigé le Médiateur en établissement public à caractère administratif nommé « les services du médiateurs ». Cette même loi a été modifiée en date du 14 février 2002.

L'INSTANCE NATIONALE DE TÉLÉCOMMUNICATIONS

créée par la loi n°2001-01 du 15/1/2001, l'INT est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et est pilotée par un collège composé de sept membres. Elle met des avis sur des questions liées au fonctionnement du secteur des télécommunications et de l'internet en Tunisie, prend des décisions, inflige des sanctions aux opérateurs et intervient dans le règlement des litiges.

LE CONSEIL DU MARCHÉ FINANCIER

créée par la loi n°94-117 du 14/11/1994, le CMF est composé d'un président et de neuf membres et dispose de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ce Conseil est chargé de veiller à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières et tout autre placement donnant lieu à appel public à l'épargne, au contrôle de l'information financière, à l'organisation du bon fonctionnement des marchés de valeurs mobilières. Par ailleurs, le CMF assure la tutelle des organismes de placement collectif en valeurs mobilières. Le CMF règlemente le fonctionnement du marché et prend des décisions individuelles. Il dispose d'un pouvoir de contrôle de l'information financière et d'un pouvoir disciplinaire et de sanction à l'égard de la Bourse des valeurs mobilières de Tunis, des intermédiaires en bourse et des dirigeants, des gestionnaires et des dépositaires des fonds et des actifs des organismes de placement collectif en valeurs mobilières.

LA COMMISSION BANCAIRE

créée par la loi n°65 du 10/7/2001 relative aux établissements de crédit. La commission est rattachée à la Banque centrale et a une fonction essentiellement disciplinaire. Son pouvoir de sanction concerne les établissements bancaires, les membres des conseils d'administration, du directoire, du conseil de surveillance, des dirigeants et des mandataires des établissements bancaires.

Cette loi a été supprimée et remplacée par «la commission des sanctions » établie par l'article 171 de la loi n°2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et aux établissements financiers.

LE COMITÉ GÉNÉRAL DES ASSURANCES

créée par la loi n° 2008-8 du 13 février 2008 modifiant et complétant le code des assurances et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, le CGA veille à la protection des droits des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance et à la solidité de l'assise financière des entreprises d'assurance et des entreprises de réassurance et leur capacité à honorer leurs engagements.

L'INSTANCE NATIONALE DE PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNE

créée par la loi organique n°2004-63 du 27/7/2004

L'AGENCE NATIONALE DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

créée par la loi n°2004-5 du 3/2/2004

VI LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Elaboré à la suite des privatisations qui ont suivi le Programme d'Ajustement Structurel (le PAS) de la fin des années 80, le cadre juridique des entreprises publiques tunisienne a été légèrement remanié en 1996 et en 2002. Des modifications qui ont fait leur temps et qui devraient rapidement être revues en vue d'adapter les entreprises publiques tunisiennes aux transformations de leurs environnements et aux exigences de la bonne gouvernance. La principale faiblesse de cette gouvernance découle du fait que le rôle de l'Etat comme actionnaire des entreprises soucieux de leurs performances économiques, sociales et financières passe au second plan par rapport à son rôle d'organe de contrôle.

TABEAU

RESPONSABILITÉS DES STRUCTURES EN CHARGE DU SUIVI DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Structures

Responsabilités vis-à-vis des entreprises publiques

Ministères de tutelle

- Nomination des membres du conseil d'administration. En général, le ministre de tutelle nomme deux ou trois représentants et les autres ministères nomment d'autres représentants.
- Nomination des dirigeants (le président directeur général (PDG) et l'équipe de direction).
- Approbation des décisions du conseil d'administration (contrats de performance, états financiers, approbation du budget et de son exécution et rémunération de la direction). Les décisions ne deviennent applicables qu'après accord explicite de ce dernier.
- Approbation des Décisions relatives aux ressources humaines (rémunérations, organigrammes et recrutements). les changements dans l'organigramme ou l'ouverture de postes de direction sont soumises à autorisation préalable du ministre de tutelle. Ces modifications font l'objet de la publication d'un décret du chef du Gouvernement.

Unité de suivi de l'organisation

- Fournir des avis sur les projets de lois et règlements relatifs aux entreprises publiques
- Participer à l'élaboration des politiques de rémunération
- Approuver les propositions dans les domaines des changements juridiques, des plans de rémunération et des organigrammes

Unité de suivi de la productivité des entreprises publiques

- Surveiller la performance des entreprises
- Participer au développement des contrats de performance passés avec leurs dirigeants, les contrats-programmes.
- Elaboration des rapports sur les entreprises publiques
- Actualisation de la base de données sur les entreprises publiques
- Actualisation des procédures relatives à la nomination des représentants spéciaux de l'Etat (aux assemblées d'actionnaires).

Direction générale des participations du ministère des Finances

- «Gestion du portefeuille» de l'Etat.
- Mettre en œuvre la politique du gouvernement sur les opérations capitalistiques (achat, cession fusion, restructuration, etc.) des entreprises publiques et sur les intérêts de l'État

VII LA STRATÉGIE NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Quelques années avant la révolution, la Tunisie avait ratifié la convention des Nations Unies contre la corruption par le Décret n° 2008-763 du 24 mars 2008. Ceci n'a pas empêché la famille de ben Ali et certains de ses proches d'organiser une véritable capture de l'Etat et une corruption qui a conduit à la chute de son régime.

C'est pour éviter ce type de dérives que, dans son préambule, la constitution tunisienne de 2014 affirme vouloir « rompre avec l'injustice, l'iniquité et la corruption ». Dans son article 10, elle précise que « (...) L'Etat veille à la bonne gestion des deniers publics, prend les mesures nécessaires afin que leur dépense s'effectue selon les priorités de l'économie nationale et œuvre à contrecarrer la corruption et tout ce qui est de nature à porter atteinte à la souveraineté nationale. ». Cette même constitution instaure l'obligation à toute personne investie des fonctions de Président de la République, de Chef du Gouvernement, de membre du Gouvernement, de membre de l'Assemblée des Représentants du Peuple, de membre des Instances constitutionnelles indépendantes, ou de toute Haute fonction de déclarer ses biens, conformément aux dispositions de la loi. (Article 11). Enfin, l'Article 15, met l'administration

publique au service du citoyen et de l'intérêt général et soumet son organisation et son fonctionnement aux « principes de la neutralité, de l'égalité et de la continuité du service public, et conformément aux règles de la transparence, de l'intégrité, de l'efficacité, et de la responsabilité ».

Très vite après la révolution, la Tunisie s'est dotée d'une instance nationale de lutte contre la corruption qui, en vertu du décret cadre n° 120 du 14/10/2011 relatif à la lutte contre la corruption, joue un rôle central dans le traitement des plaintes et dans la diffusion de la culture de l'intégrité. Ce même décret a avancé trois définitions des notions clés de corruption, intégrité et transparence :

La corruption

elle consiste en l'abus de pouvoir, de l'autorité ou de fonction en vue d'obtenir un avantage personnel. La corruption englobe particulièrement les infractions de corruption dans toutes ses formes dans les secteurs public et privé, le détournement de fonds publics ou leur mauvaise gestion ou leur gaspillage, abus de l'autorité, l'enrichissement illicite, l'abus de confiance, la dilapidation des fonds des personnes morales et le blanchiment d'argent.

L'intégrité

il s'agit de l'ensemble de principes et codes de conduite qui reflètent l'observation des dispositions de la loi et de ses fins en évitant le conflit d'intérêts et en s'abstenant d'accomplir tout acte pouvant affecter la confiance du public en l'exactitude et la fiabilité du rendement et de la conduite et sa conformité aux règles le régissant.

La transparence

est un système basé essentiellement sur le flux libre de l'information et le travail de manière ouverte afin de fournir, dans un temps opportun et aisément, des données fiables et complètes, permettant aux personnes concernées, de connaître comment accomplir un acte déterminé ou comprendre le processus décisionnel, et l'évaluer en vue de prendre les décisions et les mesures appropriées pour préserver leurs intérêts et leur permettre la possibilité de poursuivre les personnes impliquées, le cas échéant, sans difficultés ni obstacles.

D'autres textes sont venus par la suite renforcer le cadre légal de la lutte contre la corruption. Il s'agit notamment de :

-  Loi organique n° 2017-59 du 24 août 2017, relative à l'Instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption
-  La Loi organique n° 2017-10 du 7 mars 2017, relative à la dénonciation de la corruption et la protection des dénonciateurs
-  La Loi n° 2016-73 du 15 novembre 2016, portant approbation de la Convention arabe de lutte contre la corruption
-  Le Décret gouvernemental n° 2017-359 du 13 mars 2017, portant nomination de membres au conseil de l'Instance nationale de lutte contre la corruption

Sur un plan plus opérationnel, l'actuelle instance nationale de lutte contre la corruption a présenté une « stratégie nationale » qui repose sur six grands buts décomposables en plusieurs objectifs et indicateurs de résultats

TABEAU

BUTS ET OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE LA BONNE GOUVERNANCE ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Structures

Affermir la volonté politique en insufflant une dynamique de changement dans le domaine de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption

Responsabilités vis-à-vis des entreprises publiques

- Pérenniser la volonté politique des pouvoirs publics pour assurer un changement et une amélioration en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption
- Persuader et rallier l'opinion publique aux politiques et programmes de l'Etat dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption
- Chercher et allier un appui international, régional et bilatéral aux efforts de l'Etat dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption
- Mettre en place un plan de communication à l'échelle nationale

Structures

Responsabilités vis-à-vis des entreprises publiques

Encourager la participation citoyenne active dans les efforts de l'Etat en faveur de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption

- Impliquer les citoyens, la société civile, les médias et le secteur privé dans la formulation et la mise en œuvre des politiques de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption
- Associer les citoyens, la société civile, les médias et et le secteur privé dans le contrôle, le suivi, l'évaluation et l'audit des politiques et des programmes de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption

Améliorer la transparence et l'accès à l'information dans l'organisation du service public et la gestion des ressources et des dépenses publiques

- Mettre en place un mode de recrutement dans le secteur public qui assure la transparence, l'équité et l'efficacité et qui favorise l'emploi des personnes qualifiées et intègres
- Etablir des codes déontologiques et des chartes éthiques qui assurent le bon usage des ressources publiques et contribuent au plus haut niveau de professionnalisme et d'intégrité des agents publics
- Garantir l'accès à l'information à toute personne particulièrement dans certains domaines
- Améliorer la transparence du processus décisionnel relatif à l'utilisation des fonds publics

Renforcer l'imputabilité/ responsabilité pour empêcher l'impunité et assurer l'égalité de tous les citoyens devant la loi sans discrimination

- Assurer l'équilibre entre la redevabilité et l'immunité de manière à ce que l'immunité ne soit pas une entrave à la redevabilité
- Renforcement des poursuites et sanctions des actes de corruption
- Mettre en place un système efficace de déclaration du patrimoine et des intérêts, de dénonciation de la corruption, de protection des dénonciateurs et de lutte contre l'enrichissement illicite

Améliorer les outils de travail et renforcer les capacités des parties prenantes en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption

- Améliorer les connaissances et la mobilisation des élus en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption
- Renforcement des capacités et des moyens de l'INLUCC
- Renforcer les capacités de la société civile, des médias et du secteur privé en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption

Clarifier et coordonner les rôles des différents acteurs publics intervenant dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption

- Clarifier et coordonner le rôle des différents acteurs publics intervenant dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption
- Institutionnaliser la coordination des acteurs publics intervenant dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption

VIII AUTRES INITIATIVES VISANT À AMÉLIORER LA GOUVERNANCE

Plusieurs autres textes de lois, décrets et circulaires, ont été adoptés en vue d'instaurer une « bonne gouvernance » de l'Etat et de l'administration Tunisienne. Il s'agit notamment de :

-  La loi organique n°10 du 7 mars 2017 relatif à la dénonciation et la protection des dénonciateurs
-  La Loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016, relative au droit d'accès à l'information
-  Le Décret gouvernemental n° 2016-1072 du 12 août 2016, portant modification du décret n° 93-147 du 18 janvier 1993 portant création de l'équipe du «Citoyen superviseur»
-  Création de l'instance de protection des données personnelles

- 
- ✍ Le Décret gouvernemental n° 2016-1158 du 12 août 2016, portant création des cellules de gouvernance et fixant leurs attributions
 - ✍ Le Décret n° 2014-4030 du 3 octobre 2014, approuvant le code de conduite de l'agent public
 - ✍ Le Décret n° 2013-5096 du 22 novembre 2013, portant création de la Haute instance de la commande publique et fixant le statut particulier aux membres du corps des contrôleurs et réviseurs de la commande publique relevant de la Présidence du gouvernement
 - ✍ Le Décret n° 2013-3803 du 17 septembre 2013, portant création et organisation de l'Académie internationale de la bonne gouvernance de Tunis
 - ✍ Le Décret n° 2013-1333 du 12 mars 2013, relatif à la création de l'Instance générale pour le suivi des programmes publics
 - ✍ Le Décret n° 2012-1425 du 31 Août 2012, modifiant et complétant le décret n° 2010-3080 du 1er décembre 2010, portant création des conseils supérieurs consultatifs : «Conseil supérieur de lutte contre la corruption, la récupération et la gestion des avoirs et biens de l'Etat
 - ✍ La Circulaire n° 2017-26 du 25 septembre 2017, sur la mise en œuvre des rapports de contrôle et d'inspection
 - ✍ La Circulaire n° 34 du 24 décembre 2014, concernant l'application du Code de conduite et de déontologie de l'agent public
 - ✍ etc.

Enfin, plusieurs projets et initiatives ont tenté d'exploiter les opportunités offertes par le numérique afin d'améliorer la participation des citoyens à la prise de décision publique. Il s'agit notamment :

- Des sites de consultation publique mis en ligne aussi bien par l'Assemblée des représentants du peuple (dans l'espoir de recueillir des avis sur les projets de lois) que par la Présidence du gouvernement.

- Des initiatives du « Budget citoyen » que certaines municipalités ont mis en place avec l'appui de la société civile, et qui visent à renforcer la confiance des citoyens.
- Cette volonté de « faire participer le citoyen » s'est également manifestée dans la méthodologie d'élaboration du plan de développement économique et sociale (2016-2020).

IX CONCLUSIONS



Depuis 2011, et avec l'adoption de la nouvelle constitution, des structures chargées de la bonne gouvernance ont été créées et un nombre conséquent de textes juridiques ont été établis dans différents domaines de la gouvernance. Cependant, en l'absence d'une logique « système national de bonne gouvernance » :



Quelle serait la pertinence, la cohérence et l'efficacité des différentes mesures et initiatives ?

Comment transformer ce dispositif riche et fragmenté en système synergique, fiable et performant ?

L'APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT

03

- Dans un contexte donné, il y a toujours une diversité d'acteurs (individus, groupes d'individus, organisations, institutions...) qui interagissent. Chacun d'eux est porteur d'attentes et d'espoirs qui lui sont propres. Chacun d'eux peut alors avoir une perception du changement différente de celle des autres – tant sur la finalité visée que sur la manière d'y parvenir.
- Le regard porté sur un changement donné et la valeur qui lui est attribuée (positif/négatif, important/insignifiant...) ne seront pas les mêmes selon les acteurs. Cela dépendra de leur rôle, de leur position, de leurs histoires, de leurs attentes, des valeurs qu'ils portent, etc. L'identification d'un changement et la valeur qu'on lui attribue sont donc éminemment subjectives.

- Derrière un changement, on trouve toujours des acteurs. C'est parce que ces acteurs évoluent (dans leurs pratiques, leurs mentalités, leurs relations...) que les changements se produisent. Et cela n'est possible que parce que ces évolutions d'acteurs se produisent dans un environnement donné. Ce qui explique un changement dans un contexte précis peut s'avérer erroné dans un autre contexte ou à un autre moment.
- Dans tous les cas, on aura des acteurs qui se trouvent au cœur du changement auquel l'intervention du projet ou de l'action s'intéresse. À côté de ces acteurs au cœur du changement, gravitent un ensemble d'acteurs qui contribuent à ce changement. Ils contribuent en particulier à faire évoluer les acteurs « centraux », directement ou indirectement. Ils peuvent contribuer au processus de façon intentionnelle ou non.
- Les outils de gestion de projet sont généralement basés sur une vision simplifiée et linéaire du changement. Selon cette vision, une cause conduit automatiquement à une conséquence identifiable et prévisible. Ainsi, un ensemble de moyens mis à disposition selon une logique d'activités donnée, doit fournir des résultats uniques et prévisibles.
- Cependant, les acteurs sont souvent confrontés à des réalités qu'ils n'ont pas prévues et, parfois, qu'ils n'étaient pas en mesure de prévoir. Ces réalités ne traduisent pas pour autant une mauvaise gestion du projet : elles rappellent juste que les acteurs et les facteurs sont multiples ; qu'il n'est guère possible de tout anticiper ni de tout maîtriser. La plupart des projets s'inscrivent dans cette perspective complexe. Elles visent à accompagner des processus de changement, même si ce n'est pas toujours explicite.
- Pour aider à planifier, suivre et évaluer de telles interventions, il est nécessaire de compléter les modèles linéaires de gestion de projet par d'autres méthodes et outils. On peut alors se tourner vers des approches conçues spécifiquement pour appréhender des environnements complexes et répondre aux enjeux d'un processus de changement.
- Les approches orientées changement tentent de tenir compte de la complexité. Un des éléments clés consiste alors à prendre en compte la diversité des acteurs qui interagissent au sein d'un même processus.

La démarche consiste, en premier lieu à faire préciser :

- ✓ le changement auquel on s'intéresse – et que l'on espère voir advenir, dans le cas d'une analyse a priori (quoi ?) ;
- ✓ le rôle et la place des différents acteurs (qui ?) ainsi que des facteurs contextuels dans la production de ce changement espéré. Certains acteurs peuvent porter ce changement, tandis que d'autres peuvent agir pour le freiner ou l'empêcher. De même, certains facteurs favorisent le changement alors que d'autres jouent contre ;
- ✓ le processus par lequel les membres du groupe imaginent que ce changement se produit (comment ?). C'est ce que l'on appelle parfois « le chemin du changement ». Ce changement espéré est alors le résultat d'une combinaison de (petits ou grands) changements intermédiaires qui, s'ils se produisent, indiqueront que l'on est sur la bonne voie. Cette notion de « chemin » n'appelle pas nécessairement – et même rarement – une notion de chronologie ;
- ✓ Ce processus traduit des valeurs et des principes propres au groupe, qui donnent du sens au changement (pourquoi ?), et qu'il faut expliciter. C'est en quelque sorte sa grille de lecture de la réalité. Cette grille sera amenée à évoluer avec le temps et la compréhension progressive que l'on acquerra des mécanismes de changement ;
- ✓ La façon dont le groupe envisage de contribuer à ce processus de changement (quelle contribution ?).

QUOI ?

Définir le changement auquel on s'intéresse

QUI ?

Analyser le contexte dans lequel se produit le changement acteurs et facteurs

COMMENT ?

Expliciter le processus par lequel se produit le changement, et les valeurs qui sous-tendent le raisonnement

QUELLE CONTRIBUTION ?

Faire le lien entre le processus et l'intervention et planifier celle-ci

EXPLICITER SA VISION DU CHANGEMENT ...

... PUIS LA FAÇON D'Y CONTRIBUTUER

LE QUOI ?

Le changement étant une notion subjective, la définition qui en sera faite ne reflètera que la vision du groupe qui aura réalisé l'exercice. Ce changement espéré est le changement de situation auquel le groupe ambitionne de contribuer par le biais de son intervention. C'est une vision positive de l'avenir.

LE QUI ?

Cette étape renvoie à l'une des caractéristiques clés d'un processus de changement : la complexité. Il s'agit là d'identifier les différents acteurs et facteurs qui interviennent dans le processus de changement, et d'analyser leurs interactions.

Différents critères d'analyse possibles :

LES ACTEURS

peuvent être identifiés et caractérisés à partir de différents critères :

- ✓ leur capacité d'influence sur la réalisation de ce changement, bien sûr, mais aussi :
- ✓ les relations qui les lient entre eux
- ✓ leurs objectifs et leurs valeurs
- ✓ leur degré d'intérêt pour le changement espéré
- ✓ leur capacité d'articulation : soit à articuler différentes échelles d'intervention (ex. : micro, macro...), soit à mettre en articulation différentes catégories d'acteurs.

LES AUTRES FACTEURS :

Certains facteurs du contexte peuvent influencer significativement sur la réalisation du changement. Il s'agit par exemple de facteurs d'ordre politique (ex. : textes de loi, crise politique, etc.), social et culturel (coutumiers, religieux...), économique ou environnemental. Ces facteurs sont d'autant plus importants que le contexte est complexe ou très instable. Pouvoir les identifier est fondamental, afin de clarifier l'environnement dans lequel doivent intervenir les acteurs.

Derrière certains facteurs, on pourra identifier l'action d'un ou de plusieurs acteurs sur le(s)quel(s) il est possible d'imaginer une stratégie d'influence. Au contraire, d'autres facteurs relèvent d'actions collectives ou diffuses, moins délimitées ou identifiables.

Pour ce faire, il faudrait amener les membres du groupe à réfléchir autour des questions suivantes :

- ✓ Existe-t-il des facteurs qui peuvent influencer de façon significative sur le changement visé ? (penser aux influences positives et négatives ; aux influence directes et indirectes)
- ✓ Cette influence est-elle en faveur du changement, ou contraire à sa réalisation?
- ✓ Est-il possible de faire évoluer ce facteur par le biais d'actions indirectes ? En interagissant avec d'autres acteurs ?

LE COMMENT ?

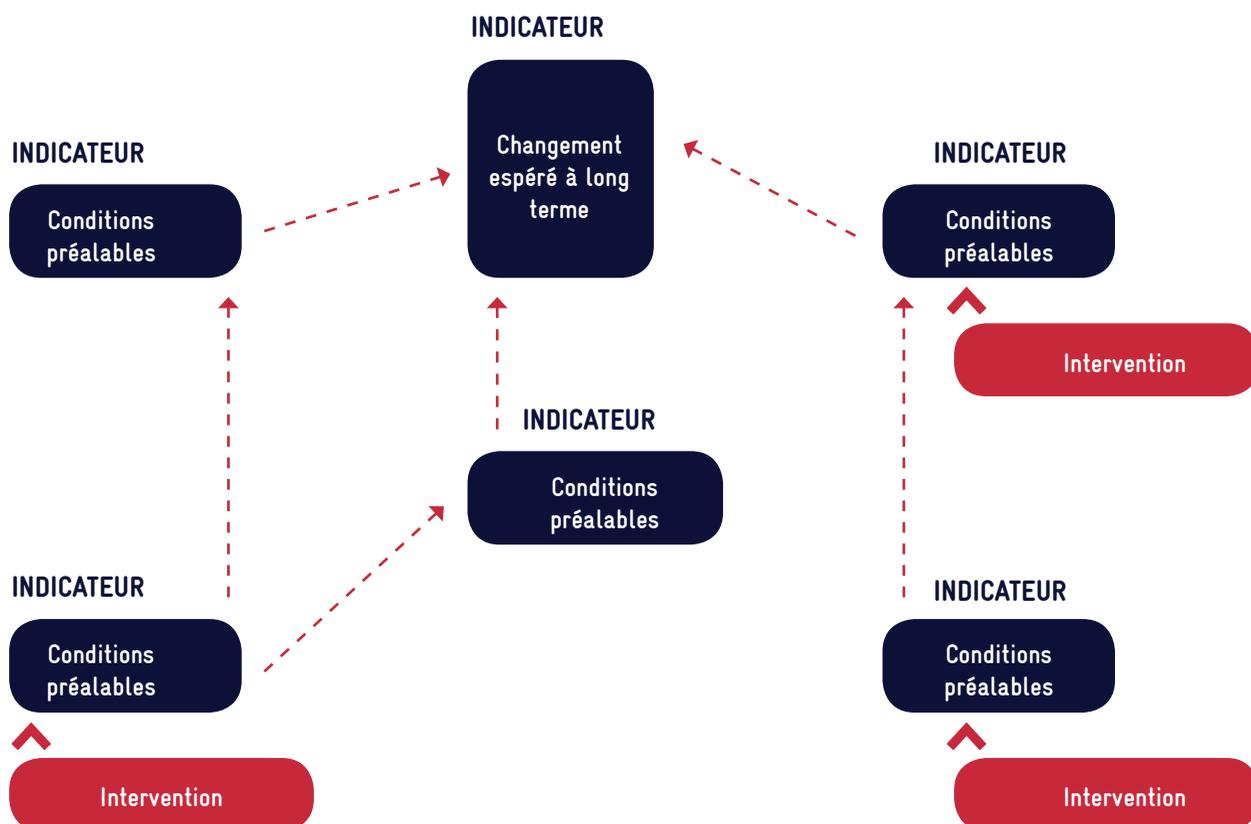
Il s'agit d'explicitier le processus selon lequel le changement espéré devrait pouvoir se réaliser. Ce processus est fait d'une combinaison de différents changements « intermédiaires » ou « préalables ». Ceux-ci constituent des conditions préalables à la réalisation du changement espéré, qu'il s'agit d'identifier.

L'adjectif « préalable » ne signifie pas qu'il faille échauffer une progression linéaire entre les changements. En effet, le processus peut inclure des boucles de rétroaction, des cheminements parallèles, etc.

En d'autres termes, on sait que ces étapes préalables sont à priori nécessaires, mais on ne cherche pas forcément à définir l'ordre de ces étapes, ni des enchaînements automatiques de cause à effet.

Expliciter des valeurs et des principes communs : La manière dont le groupe conçoit ce processus est liée aux valeurs, représentations et principes communs. Ceux-ci résultent d'une combinaison de facteurs culturels, professionnels, sociaux, politiques, etc. Les principes, représentations et valeurs d'un groupe ne sont pas la simple somme de celles des individus qui le composent. Aussi peut-on être surpris, lors d'une mise en débat, de rencontrer des divergences. C'est tout l'intérêt d'un tel exercice que de confronter les points de vue. Ces présupposés sont à clarifier au fur et à mesure de l'analyse.

Les valeurs et représentations sont souvent sous-jacentes, pas toujours conscientes. Les expliciter permet, par exemple, d'asseoir un partenariat sur des bases plus solides, moins floues.



QUELLE CONTRIBUTION ?

une fois que le groupe a explicité sa vision du processus de changement (c'est-à-dire sa théorie du changement), il lui appartient d'établir une stratégie pour y contribuer.

Concrètement, il s'agit d'identifier ce que l'intervention peut faire pour influencer sur les différents changements préalables. Les stratégies peuvent être définies à différents niveaux de la théorie du changement et à différentes échelles d'intervention. L'atteinte du changement espéré ou des changements préalables étant le résultat d'une combinaison de contributions, il n'est pas nécessaire de définir une stratégie permettant de tout résoudre.

04

L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS DE COOPÉRATION



QUESTIONS CLÉS

utiles pour l'établissement de relations de coopération

Quels sont les acteurs dont il faut tenir compte dans le champ d'action sociétal ?

Quels sont les mandats, rôles et intérêts de ces acteurs ? Comment agissent-ils au sein du contexte ?

Existe-t-il des lignes de conflit et lesquelles ? Comment peut-on aborder les asymétries de pouvoir au sein du système de coopération ?

Quels sont les acteurs qui doivent être impliqués pour pouvoir atteindre l'objectif convenu ? Quels sont les acteurs dont la participation n'est pas nécessaire ? Qui dispose d'un droit de véto ?

Quelles formes ou modes de coopération sont appropriées ?

Les différents acteurs disposent-ils des ressources nécessaires pour atteindre l'objectif convenu ?

Quels sont les avantages comparatifs qui font du système de coopération un partenaire attrayant dans une coopération complémentaire ?

Aspects à prendre en compte dans la gestion de coopérations

01

TRANSPARENCE SUR LA PARTICIPATION À LA COOPÉRATION ET SUR LES RÔLES DES ORGANISATIONS IMPLIQUÉES

Pour que les systèmes de coopération puissent être fonctionnels, ils doivent savoir sans équivoque qui y adhère et y participe activement et dans quels rôles, qui ne fait pas partie du système de coopération et par quels mécanismes les acteurs peuvent adhérer au système et en ressortir. Ce sont les réponses à ces questions qui définissent les limites du système. Celui qui fait partie du système de coopération peut en attendre autre chose qu'un acteur externe. En même temps, les autres partenaires de coopération attendent les uns des autres qu'ils fournissent leurs contributions respectives. Celui qui n'en fait pas partie n'a pas besoin de se soumettre à la pression exercée par ces attentes. Quand ces questions ne sont pas suffisamment clarifiées et transparentes pour tous, les limites du système restent diffuses et la coopération n'est plus suffisamment axée sur les résultats. L'expérience enseigne qu'il vaut toujours mieux, au début, investir l'énergie nécessaire pour clarifier les questions d'appartenance et de rôles. Cet investissement est toujours rentable quand des actions communes doivent être mises en œuvre.

02

ALIGNEMENT SUR LES ATOUTS

Les partenaires de coopération s'orientent aux atouts dont ils disposent en commun et qui leur permettent d'atteindre les objectifs fixés avec leurs propres ressources. D'une part, cela réduit la dépendance vis-à-vis d'acteurs externes et renforce en même temps l'identité commune au sein du système de coopération. D'autre part, cela permet de définir des objectifs réalistes.

03

ÉQUILIBRE ENTRE COOPÉRATION ET CONFLIT

Les systèmes de coopération recèlent toujours des potentiels de conflit plus ou moins grands résultant des intérêts individuels et des intérêts des organisations de leurs membres. Les systèmes de coopération fonctionnels mettent à profit les conflits entre les acteurs impliqués en discutant des différents intérêts et en les analysant. Si un système de coopération n'est pas en mesure de le faire, le défi majeur consistera à renforcer l'aptitude des acteurs à gérer les conflits. En cas contraire, les objectifs communs de même que les actions au moyen desquelles ils doivent être atteints seront toujours remis en question.

ÉQUILIBRE ENTRE UNE INFLUENCE TROP IMPORTANTE (POUVOIR) ET UNE INFLUENCE TROP FAIBLE (IMPUISSANCE)

Les systèmes de coopération ne sont jamais équilibrés, les organisations impliquées présentant des caractéristiques trop différentes à cet effet : l'expertise technique et sectorielle, les compétences en matière de gestion, les ressources financières, les relations et les intérêts ou la loyauté vis-à-vis des autres acteurs en sont des exemples. Le pouvoir d'influence qu'ont les différents acteurs sur la coopération se mesure à ces aspects. La gestion professionnelle de la coopération rend ces différences visibles et les met à profit en abordant et traitant les problèmes et en identifiant les chances et les opportunités que laissent entrevoir les différentes perspectives. Si les différences restent occultées (bien que les partenaires de coopération en soient conscients, mais les interprètent de façon très différente), les partenaires de coopération seront généralement tentés de réduire leur engagement. Il est utile de créer des formes de coopération et des espaces permettant de traiter de façon appropriée les thèmes liés au pouvoir. Les acteurs concernés doivent, dans certaines situations, avoir la possibilité de traiter des conflits dans des espaces protégés sans courir le danger de publiquement perdre la face.

LES MÉCANISMES DE COOPÉRATION

CODE ÉTHIQUE

Légalité : Respect des lois et décisions justes

Transparence

Intégrité et comportement éthique (concurrence, contractualisation, précaution)

CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES

Communication collaborative

Participation (représentation, inclusion, équité)

Intelligence collective (Gestion des connaissances et amélioration des compétences)

SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES

Réactivité face aux attentes des citoyens

Ouverture au changement et à l'innovation

Efficacité et efficience

MÉCANISMES DE GESTION DES INTÉRÊTS

Durabilité et orientation à long terme

Responsabilité et redevabilité

Gestion des conflits

En s'appuyant sur les connaissances et les expériences des participants, on établit pour chaque principe :

----- **UNE DÉFINITION COMMUNE**

----- **UN ENSEMBLE DE BONNES PRATIQUES**

----- **DES INDICATEURS RELATIFS AUX BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES.**

Le référentiel « théorique » ci-après offre de la matière pour mener une réflexion commune autour de ces principes et un cadre inspirant pour l'établissement de bonnes pratiques et d'indicateurs de mesure.

1 LÉGALITÉ DES ACTIONS

Le premier principe consiste à faire ce qu'il est permis ou ce qu'il n'est pas interdit de faire. C'est le droit qui encadre l'action et le premier niveau de performativité consiste à se conformer et à se fonder sur celui-ci. La légalité est d'autant plus incontestable qu'elle permet d'éviter l'arbitraire (sécurité juridique), que le droit est prévisible et qu'il assure une égalité des traitements (la loi est appliquée de manière égale à toutes les situations similaires). La légalité résulte toujours de la conformité à un ensemble de règles hiérarchisées.

Dans une perspective de bonne gouvernance et de construction de la confiance, la légalité de l'action s'impose comme premier critère formel de performance.

BONNES PRATIQUES

B1.1

L'organisme respecte la loi et les décisions judiciaires.

B1.2

La réglementation est adoptée conformément aux procédures prévues par la loi et appliquée avec impartialité.

INDICATEURS

I1.1.1

l'organisme doit respecter toute la législation et la réglementation en vigueur.

I1.1.2

L'organisme rend publique toute décision judiciaire ou sanction prises en vertu d'une loi, pour toutes les infractions qu'elle a commises

I1.2.1

Les lois et règlements sont mis en application d'une manière impartiale

2 OUVERTURE ET TRANSPARENCE

La transparence renvoie à la disponibilité et à la possibilité d'accéder à une information suffisante, fiable et pertinente afin de décider et d'évaluer aussi bien les risques que la mise en place des principes de bonne gouvernance. La transparence porte notamment sur les identités et les intérêts, les flux financiers et les revenus et enfin, l'ensemble des données ayant servi à la prise de décision. Une information de qualité est une information fiable, pertinente, également disponible pour tous, partagée au bon moment (ou le plus rapidement possible), régulière et en quantité « optimale » (nécessaire et suffisante).

Des systèmes d'information et de communication fiables et efficaces constituent l'un des instruments privilégiés pour la mise en application de ce principe.

Le droit d'accès à l'information devrait être combiné à la liberté de communiquer l'interprétation de celle-ci.

BONNES PRATIQUES

B2.1

Les décisions sont prises et mises en œuvre conformément à la réglementation.

INDICATEURS

I2.1.1

L'organisme possède un cadre légal clair et facile à comprendre qui est largement diffusée auprès du public

I2.1.2

Le cadre légal de l'organisme comprend un système clair de délégation, indiquant les responsables de chaque décision et comment les décisions sont prises, appliquées et rendues publiques.

I2.1.3

L'organisme prend des décisions et les applique d'une manière ouverte, transparente, responsable et dans les délais, conformément à la législation et à la réglementation et selon les normes internationales de bonnes pratiques.

I2.1.4

Il existe un processus de recours contre les décisions, qui est largement accessible et compréhensible.

BONNES PRATIQUES

B2.2

Les parties prenantes ont accès à toutes les informations qui ne sont pas classées secrètes pour des raisons spécifiées et prévues par la loi.

B2.3

Les informations sur les décisions, la mise en œuvre des politiques et les résultats sont rendues publiques de manière à permettre aux parties prenantes de suivre et de contribuer effectivement à l'action de l'organisme

INDICATEURS

I2.2.1

L'organisme assure des contacts faciles et réguliers entre les parties prenantes et les responsables

I2.2.2

L'organisme informe les parties prenantes de manière active

I2.2.3

Des réunions de concertation sont ouvertes aux parties prenantes et les ordres du jour et les documents sont diffusés aux ayant droit

I2.3.1

L'organisme établit un programme de travail continu sur douze mois pour toutes ses activités. Alimenté par les parties prenantes, ce programme est diffusé largement au public, y compris sur le net et les médias sociaux.

I2.3.2

Les responsable font preuve d'ouverture à l'égard des médias et leur communiquent des informations sans réticence.

3 INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

Un principe pour permettre d'éviter les abus volontaires ainsi que les dérives involontaires. L'intégrité et l'éthique renvoient aux réponses que l'on apporte et que l'on incarne face à des pratiques qui risquent de relever de l'opportunisme. Celles-ci peuvent tomber sous le coup de la loi (tel que la corruption, les conflits d'intérêt, les délits d'initié, l'accès à des données non autorisées et toute autre forme d'abus ou de délits) ou de la morale collective et de l'éthique individuelle (absence d'engagement, égoïsme, clanisme, etc.). L'intégrité est une question individuelle. N'empêche que cette « valeur » interagit avec les autres principes de la bonne gouvernance et que sa mise en œuvre dépend de l'action de plusieurs institutions et organisations. C'est dans ce sens qu'il faudrait passer du raisonnement au niveau des individus à celui sur le « système d'intégrité ». L'intégrité est donc à la fois une question d'éthique, de choix et de valeurs personnelles mais également de désigne institutionnel et de cadre réglementaire qui incite à faire les bons choix.

BONNES PRATIQUES

B3.0.1

Le bien public est placé au-dessus des intérêts individuels

INDICATEURS

I3.0.1.1

Les politiques publiques menées sont décidées en tenant compte de l'intérêt général de l'organisme

I3.0.1.2

L'intérêt public guide les allocations de ressources budgétaires de l'organisme

I3.0.1.3

Les codes de déontologie précisent les normes éthiques attendues des responsables (politiques) et des fonctionnaires.

I3.0.1.4

Des procédures particulières ont été adoptées pour les décisions dans les domaines sensibles à la corruption, notamment la passation de marchés, la vente de biens et l'octroi de permis, d'agrément et de licences.

BONNES PRATIQUES

B3.0.1

Le bien public est placé au-dessus des intérêts individuels

B3.0.2

Les conflits d'intérêt sont déclarés en temps voulu et les personnes impliquées ne doivent pas prendre part aux décisions correspondantes.

INDICATEURS

I3.0.1.1

Les politiques publiques menées sont décidées en tenant compte de l'intérêt général de l'organisme

I3.0.1.2

L'intérêt public guide les allocations de ressources budgétaires de l'organisme

I3.0.1.3

Les codes de déontologie précisent les normes éthiques attendues des responsables (politiques) et des fonctionnaires.

I3.0.1.4

Des procédures particulières ont été adoptées pour les décisions dans les domaines sensibles à la corruption, notamment la passation de marchés, la vente de biens et l'octroi de permis, d'agrément et de licences.

I3.0.1.5

Un examen annuel des dispositions anticorruption est entrepris, par exemple par un audit interne ou externe.

I3.0.2.1

Les responsables politiques et les fonctionnaires doivent déclarer tout conflit d'intérêt potentiel qui pourrait influencer sur les décisions et s'abstenir de prendre part à ce type de décisions

3.1 INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

La bonne gouvernance implique de lutter contre toutes les formes d'enracinement abusif et d'obstacles à la libre concurrence sur les différents marchés des biens et des services, des compétences managériales, de l'information, etc. Tout comme les monopoles (et certaines ententes) risquent d'être sources d'abus de pouvoir (de marché ou autre), les rentes peuvent être la conséquence ou la cause d'une concurrence déloyale et donc d'une atteinte au principe d'une égale liberté pour tous. En évitant ceux-ci, la mise en concurrence implique la « sélection » des acteurs les plus « adaptés », capables de mobilité et qui font preuve de flexibilité. Le risque étant que cette dernière aboutisse à de la précarité et à un sentiment d'injustice. Le meilleur rempart contre ce genre de dérives est de s'en tenir aux autres principes de la gouvernance et de considérer cette dernière dans sa globalité.

BONNES PRATIQUES

B3.1.1

L'organisme s'emploie à instaurer la méritocratie en interne qu'en termes de passation de marchés.

INDICATEURS

I3.1.1

Les politiques du personnel exigent que les fonctionnaires soient désignés, promus ou récompensés au mérite, et/ou sanctionnés conformément aux procédures approuvées.

I3.1.2

L'organisme établit un système d'achats efficace et efficient utilisant des critères de sélection préétabli.

I3.1.3

Les codes de déontologie précisent les normes éthiques attendues des responsables (politiques) et des fonctionnaires.

3.2 CONTRACTUALISATION

La contractualisation permet d'expliciter et de formaliser les engagements/obligations réciproques des différents partenaires ou parties prenantes et de réaliser ainsi l'« accord de volontés plus ou moins autonomes ».

La contractualisation permet de reconnaître et de faire converger les intérêts, de formaliser les accords et les consensus en en faisant des obligations mutuelles et par le même, de rendre les comportements relativement prévisibles.

BONNES PRATIQUES

B3.2.1

L'organisme procède à la formalisation des décisions et différents actes liés à la passation de marchés

INDICATEURS

I3.2.1

L'organisme tient un registre des différents actes et procès-verbaux des délibérations et décisions établies.

3.3 PRÉCAUTION ET GESTION DES RISQUES

Ce principe stipule qu'en l'absence d'une information certaine (scientifique), on préférera ne pas prendre de décisions dont les conséquences seraient irréversibles. Dit autrement, en cas de risque majeur (dommage irréversible), il vaut mieux s'abstenir. Ce principe implique et préconise une gestion prudente et préventive des différents risques. Son application passe par une évaluation et une gestion (par l'anticipation, la prévention et l'éventuelle résolution) des différents risques dont notamment celui de dérive de la mission de l'organisation publique ou de l'une des parties prenantes ; d'abus opérationnels d'acteurs opportunistes en interne ou en externe et de conflit d'intérêt (y compris l'éventuel conflit entre intérêts de court et de long terme). Le devoir de diligence (qui concerne également le principe de responsabilité) complète celui de gestion des risques.

Ce principe implique la mise en place de systèmes et d'organes d'audit, de contrôles internes et externes, de cartographie des risques et ne doit néanmoins pas se transformer en frein à l'innovation institutionnelle. La gestion des risques de dérives ou d'abus passe enfin par la mise en place d'un système assurantiel.

BONNES PRATIQUES

B3.3.1

Les risques sont correctement estimés et gérés, y compris en publiant les comptes consolidés et, dans le cas de partenariats public-privé, en partageant les risques de manière réaliste.

INDICATEURS

I3.3.1

L'organisme identifie et gère les risques liés à ses activités :

- En acceptant et reconnaissant les risques
- En évitant les risques (par exemple en transférant une activité à une autre entité)
- En transférant les risques (par exemple au moyen de partenariats public-privé ou en contractant une assurance) ; ou
- En partageant les risques (par exemple en travaillant en collaboration avec un autre organisme).



CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES

4 COMMUNICATION

Afin de bien « faire ensemble », les différentes parties prenantes doivent apprendre à « penser ensemble ». Ceci implique une convergence des représentations et des points de vue au travers d'un débat continu. La communication est l'une des principales conditions de l'émergence d'une discussion crédible basée sur la liberté de parole et d'une éventuelle intelligence collective organisationnelle. Celle-ci fait face à plusieurs obstacles dont celui des rumeurs et des ruses qui inhibent l'intelligence globale et portent atteinte à la nécessaire « éthique du débat ». L'existence de fortes valeurs partagées permet de rapprocher les points de vue et de faciliter la communication.

La communication entre tous les groupes d'intérêt vise non seulement à faire converger les intérêts des uns et des autres mais également à construire une intelligence collective.

Ce principe fait de la « bonne gouvernance » non seulement une question d'adaptation et éventuellement

de survie du système des intérêts à son environnement, mais également une source d'innovation, de changement, d'intelligence collective et d'émergence de collectifs synergétiques et non seulement arithmétiques. En effet, la communication permet non seulement de passer de l'intérêt individuel à celui collectif, mais également de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective et de l'émotion individuelle à celle collective.

BONNES PRATIQUES

B4.1

L'organisme établit et met en œuvre une stratégie et un plan de communication pertinents et efficaces

INDICATEURS

14.1

Des actions de communication (information, promotion et sensibilisation) sont menées systématiquement pour informer et faire adhérer les parties prenantes aux projets de l'organisme

14.2

Un système d'écoute et de mesure de la perception des parties prenantes est mis en place

14.3

L'efficacité des actions et canaux de communication est systématiquement mesurée

5 PARTICIPATION

Souvent considérée comme étant l'essence même de la gouvernance, la participation peut-être directe ou indirecte par le biais de représentants et peut porter sur la prise de décision ou le partage des résultats et des conséquences de celle-ci.

Même si elles sont souvent reliées et que chacune peut déboucher sur les autres, la participation (exemple : participer à un jeu d'échecs) devrait être distinguée de la collaboration (exemple : être membre d'un orchestre) ainsi que de la coopération (faire ensemble en ayant les mêmes finalités. Exemple : soulever ensemble une charge). En effet, la participation ne présuppose pas d'avoir un objectif commun. Mais avoir le même objectif ne suffit pas non plus pour développer un « faire ensemble » et une convergence graduelle des intérêts. Si la participation peut avoir comme horizon de développer la collaboration (la rencontre des intérêts), elle n'a pas le même poids lorsqu'il s'agit

d'institutions qui s'inscrivent dans la durée ou d'organisations dont l'horizon de l'action est de plus court terme. La collaboration est fondamentale pour la réussite des organisations, les institutions s'accommodent de participation et de coopération qui peuvent avoir lieu en leur sein ou entre-elles. La participation des citoyens peut varier selon la question posée, la région concernée ou la population concernée. Elle suppose donc une bonne connaissance des acteurs supposés participer et de ceux qui ne veulent pas ou ne peuvent pas participer.

La participation aux processus de création de valeur ne peut être durable que si elle est accompagnée d'une participation aux décisions de distribution ou de partage de celle-ci.

La coopération peut être promue autour de « biens communs ». Il s'agit de développer la conscience de l'importance de développer des biens non parfaitement marchands et non publics.

Le développement des plateformes numériques pourrait déboucher sur des formes de démocraties collaboratives.

Afin de concilier les principes de participation, de représentation et d'inclusion, il est souvent recommandé de décentraliser la prise de décision au niveau le plus proche des acteurs concernés. Appelé principe de « subsidiarité », cette application de la formule « Penser globalement, agir localement » présuppose que le niveau local ait les moyens de sa propre indépendance ou autonomie de décision et d'action. Chose qui ne va toujours de soi lorsque les moyens sont limités.

La participation peut devenir un leurre démocratique si elle n'est pas accompagnée du respect des autres principes de la bonne gouvernance dont notamment l'inclusion et l'information. Des participants non formés et qui ne partagent pas leurs connaissances feront de la participation une simple formalité ou une mise en scène dispendieuse.

Dans le code des collectivités locale – Section 5 – « De la démocratie participative et de la gouvernance ouverte » : les articles 29 à 37 traitent explicitement les obligations du pouvoir local à faire participer les citoyens dans les affaires locales et à la prise de décision.

BONNES PRATIQUES

B5.0.1

Les usagers des services publics sont au centre de l'activité de l'organisme et participent aux affaires de ce dernier selon des modalités clairement définies.

INDICATEURS

I5.0.1

Dans le cadre d'un processus de consultation défini, l'organisme porte ses projets à la connaissance du public et invite les parties prenantes à commenter ces projets

BONNES PRATIQUES

B5.0.1

Les usagers des services publics sont au centre de l'activité de l'organisme et participent aux affaires de ce dernier selon des modalités clairement définies.

B5.0.2

Toutes les parties prenantes ont la possibilité de s'exprimer dans les processus décisionnels, soit directement soit par le biais d'organes intermédiaires légitimes qui représentent leurs intérêts. Cette large participation se fonde sur les libertés d'expression, de réunion, d'association.

INDICATEURS

I5.0.2

Les parties prenantes sont consultées dès la phase initiale du processus décisionnel

I5.0.2

Un programme actif, associant les parties prenantes aux décisions est en place

5.1 REPRÉSENTATION

Ce principe va bien au-delà de la question des élections et des procédures électorales qui permettraient de dégager et de défendre les intérêts d'une majorité. En effet, toute organisation doit veiller à ce que la représentativité sociologique des acteurs et politique des intérêts soit assurée de façon continue et fidèle. La représentativité exprime une égalité des chances des membres de s'acquitter de leurs responsabilités et constitue une garantie pour que la diversité ne débouche pas sur la marginalisation de certaines parties. En interne, les différents groupes et acteurs de l'organisation doivent également être représentés dans les structures de décision. Quantitativement et qualitativement, les parties doivent être à l'image du « tout » et connaître les volontés de cette « totalité » pour pouvoir la représenter et l'incarner.

La Représentativité renvoie au degré de similitude entre les représentants et ceux qu'ils représentent – ressemblance sociale, économique, physique (race, sexe). On peut l'appeler « représentation statistique » pour la différencier de la représentation politique.

La Représentation politique est le fait que des personnes soient choisies ou déléguées pour

en représenter d'autres et prendre légitimement les décisions en leur nom. Le mécanisme électif assure la représentation légitime en régime de démocratie représentative. Sa base est territoriale. On demande souvent à la représentation politique de dégager des personnes différentes, meilleures que les représentés. La similitude n'est qu'un élément – et souvent pas le plus important – de la représentation alors qu'elle est le seul élément de la représentativité.

Indépendamment de la question de leur représentativité, certains acteurs ou certaines organisations peuvent jouer le rôle de groupe de pression et revendiquer un droit voire un devoir de participation indépendamment de la question de la représentation. La notion de « lobbycratie » met l'accent sur la concurrence entre des groupes qui tentent de s'imposer comme les représentants légitimes d'intérêts légitimes. Deux types de groupes se chevauchent :

Des groupes d'intérêt qui agissent pour une cause, ou encore pour ce qu'ils pensent être l'intérêt de la société dans son ensemble (exemple : les féministes, les écologistes, etc.)

Des groupes de pression qui agissent pour un secteur en tentant de faire passer des décisions parlementaires ou gouvernementales favorables aux intérêts de leurs membres (exemples : les syndicats, les petits commerçants, etc.)

BONNES PRATIQUES

B5.1.1

Toutes les parties prenantes sont représentées équitablement

INDICATEURS

I5.1.1

L'organisme s'assure que toutes les parties prenantes soient représentées quantitativement et qualitativement dans différentes activités nécessitant la participation des parties prenantes

5.2 ÉQUITÉ

Le principe de représentation doit être mis en rapport avec celui d'équité. En effet, il arrive souvent que certains intérêts soient sous représentés alors que d'autres sont surreprésentés. Mais le droit d'être équitablement représenté ne garantit pas celui d'être « bien représenté ». En effet, la représentation concerne moins des individus en tant que tels que des groupes et des communautés d'individus aux intérêts souvent disparates.

Le sentiment d'équité qui découle de la comparaison faite individuellement et collectivement entre contribution et rétribution pour soi et contribution/rétribution pour les autres ou pour un acteur référent, est nécessaire pour éviter les conflits et faire converger les intérêts. La juste répartition des conséquences de l'action et de la charge de celle-ci constitue un principe régulateur de la bonne gouvernance.

L'équité est l'une des trois principales dimensions de la justice. Celle-ci se décline en trois formes :

La justice distributive concerne la perception du caractère juste ou injuste des résultats, de ce que l'individu reçoit comme revenu ou contrepartie de sa contribution. Nous sommes ici dans le registre le plus restreint de l'équité. Ici, la bonne gouvernance consiste à veiller à ce que les participants aient une bonne perception, de certains ratios pertinents qui seront comparés à de « bons » référents.

La justice procédurale concerne la perception du caractère juste ou injuste des processus, des règles et des procédures de partage ou de distribution des charges et des peines ou des produits et des bénéfices de l'action. Cette justice concerne la régularité et la transparence des procédures.

La justice interactionnelle concerne la perception du caractère juste ou injuste des comportements de ceux qui sont en charge de mettre en œuvre les procédures distributives. Cette justice concerne le sentiment de reconnaissance ou de dignité qui accompagne la distribution.

Souvent les individus sont attachés à recevoir une rétribution non pas en fonction de leur contribution mais de leurs besoins spécifiques ou de ce qu'ils considèrent comme étant la « norme de justice ». La justice procédurale débouche alors soit sur une forme de justice instrumentale (qui répond à la hiérarchie des besoins ou aux besoins spécifiques du concerné) soit sur l'idée d'égalité (tout le monde devrait recevoir la même « part » déterminée par la norme de justice). Ainsi, l'équité peut s'opposer à l'égalité de distribution de ce qui deviendrait une rente.

Si la perception d'une forte iniquité risque de conduire à un délitement du système des intérêts, la situation où certains acteurs ou certains groupes d'acteurs aurait l'impression que leur rétribution dépasse largement leur contribution ne débouche pas forcément sur une plus grande convergence des intérêts. En effet, cela risque de les conduire à accorder moins d'attention au fonctionnement du système et à sa capacité de continuer, durablement, à les rétribuer. Cela risque surtout de porter atteinte à la valeur fondamentale pour la convergence des intérêts et pour éviter les abus et dérives du système qui est celle de méritocratie.

BONNES PRATIQUES

B5.2

L'accès aux services essentiels est préservé, en particulier pour les groupes les plus défavorisés.

INDICATEURS

15.2.1

Les responsables politiques et les fonctionnaires défendent l'égalité et veillent avec tous les partenaires stratégiques pour que les objectifs en matière d'égalité concernant les parties prenantes soient intégrés et transposés dans les stratégies, les plans opérationnels et la prestation de service public

15.2.2

L'organisme a adopté des plans individuels pour les groupes spécifiquement désavantagés

5.3 INCLUSION

Cette exigence est tout aussi sociologique que politique. Alors que l'intégration implique une certaine conformité et suppose d'aplanir les différences et tente de les effacer dans le moule du système englobant, l'inclusion implique le respect et l'ouverture à des intérêts, à des normes et à des acteurs différents, éventuellement concurrents, quantitativement minoritaires et qualitativement défavorisés voire « marginaux » ou marginalisés. L'inclusion met l'accent sur l'importance des variables qualitatives souvent négligées lorsqu'il s'agit de participation ou d'autres principes de gouvernance. La coexistence et le vivre ensemble qui sont parfois considérés comme la finalité de la politique, passent par l'inclusion.

Il s'agit en particulier de la reconnaissance, du respect mais aussi de l'engagement de toutes les composantes de l'entité publique pour la diversité et la différence.

La « bonne gouvernance » d'un système implique que celui-ci respecte et prend en compte les différences, qu'il puisse inclure le « hors système » souvent refusé au nom de la « cohésion » de celui-ci.

En effet, certaines personnes voire certains groupes d'acteurs peuvent avoir du mal ou ne pas pouvoir se constituer en tant que « groupe d'intérêt ». Ces « marginaux », ces « différents » voire ces « antisystème » dont les intérêts ne sont pas reconnus, devraient avoir la possibilité, s'ils le désirent, d'intégrer le système des intérêts.

Alors que la ségrégation, l'exclusion et la simple intégration peuvent être associées à des formes plus ou moins graves d'« abus de majorité », l'inclusion implique la reconnaissance, le respect, l'accès à des ressources, à des chances/opportunités et à des droits. L'inclusion permet de limiter les risques d'une participation qui ne ferait que consolider l'entre soi. Dans certains cas, elle peut nécessiter une discrimination positive en faveur des groupes les plus vulnérables et qui ne peuvent d'eux-mêmes « s'inclure ».

S'il se base sur une définition claire des frontières du système et une distinction entre le « dehors » et le « dedans », le concept d'inclusion intègre l'idée d'ouverture et de construction plus ou moins conflictuelle de ces frontières. Celle-ci (cette construction plus ou moins conflictuelle aussi bien des frontières que de l'inclusion) ne peut réussir que si elle est régulée par les autres principes de la « bonne gouvernance ». C'est ainsi, par exemple, que la mise en œuvre du principe de l'inclusion passe souvent par celui de délibération et in fine se nourrit de la reconnaissance des intérêts des « présents » et des « absents », des « insiders » et des « outsiders ».

BONNES PRATIQUES

B5.3

Dans la sphère d'influence de l'organisme, les droits de l'homme sont respectés, protégés et mis en œuvre et la discrimination, quelle que soit sa motivation, est combattue

INDICATEURS

I5.3.1

L'organisme s'assure que tous les différents groupes participent et a mis en œuvre des mesures antidiscriminatoires, et s'est fixé des buts dans tous les domaines de son activité

BONNES PRATIQUES

INDICATEURS

15.3.2

L'organisme prend des mesures pour protéger toutes les parties prenantes de toute forme de discrimination et d'exclusion

15.3.3

L'organisme promeut activement la diversité et la cohésion dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, en dégageant des ressources, en soutenant et en subventionnant les activités, en encourageant le dialogue et les partenariats entre les acteurs clés.

6 GESTION DES CONNAISSANCES ET AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES

Un des principes de bonne gouvernance devant permettre d'éviter les abus volontaires ainsi que les dérives involontaires de la part des différentes parties prenantes est celui de la formation, de l'apprentissage et plus généralement de la gestion des connaissances en termes de capitalisation, de circulation/formation, de traduction, etc. Si l'apprentissage renvoie à la capitalisation et à la constitution d'une mémoire institutionnelle à partir de pratiques et d'expériences/erreurs individuelles et collectives passées, la formation est davantage tournée vers les défis futurs et les compétences nécessaires pour relever ceux-ci.

Mais la transmission, l'accumulation et la capitalisation des connaissances restent souvent à la merci du bon vouloir des détenteurs de celles-ci. C'est ainsi qu'il arrive souvent que les connaissances se perdent avec le départ des anciens. Alors que les anciens et les partants ne transmettent pas leur savoir, les arrivants font souvent semblant que l'histoire commence avec eux et traitent les anciens avec une faible reconnaissance lorsque ce n'est pas du mépris.

Cette gestion des connaissances peut également impliquer le recours à une expertise externe

susceptible d'apporter rapidement et à un coût raisonnable les savoirs nécessaires à une bonne prise de décision. Apprentissage, formation et recours à l'expertise permettent au système organisationnel non seulement de s'autoréguler mais également d'évoluer en s'adaptant et en innovant. La formation et la socialisation jouent ici un rôle central. Le premier niveau de cette gestion des connaissances en termes de capitalisation, d'apprentissage et de formation, devrait concerner les règles et autres législations relatives à la gouvernance publique.

L'apprentissage présuppose que les éventuelles erreurs soient reconnues, analysées et assimilées avant, le cas échéant, que leurs auteurs ne soient sanctionnés.

BONNES PRATIQUES

B6.1

Les compétences professionnelles des personnes chargées de la gouvernance sont entretenues en permanence et renforcées pour améliorer leurs prestations et leur impact

B6.2

Les fonctionnaires sont motivés pour améliorer d'une manière constante leurs performances

INDICATEURS

I6.1.1

L'organisme identifie les compétences nécessaires pour une prestation effective de ses services et entreprend un audit des compétences pour repérer toutes les lacunes dans le cadre d'un plan stratégique de mise en œuvre

I6.1.2

L'organisme dispose d'un système pour mettre en œuvre des programmes de développement personnel à l'intention de ses agents

I6.2.1

Des dispositions sont prises pour récompenser la bonne performance et pour lutter contre la sous-performance

I6.2.2

L'organisme a une politique et des procédures de recrutement et de sélection qui sont rendues publiques et mises en œuvre de manière cohérente

BONNES PRATIQUES

B6.3

Des méthodes pratiques et des procédures sont mises en place et utilisées pour transformer les compétences en capacités et pour produire de meilleurs résultats

B6.4

Des méthodes et outils de partage, de capitalisation et de diffusion des connaissances et des expériences sont mises en place pour faciliter l'échange et le transfert de connaissances

INDICATEURS

I6.2.3

Un plan de formation est élaboré, mis en œuvre et contrôlé pour que les besoins en formation soient pleinement satisfaits et les compétences professionnelles développées de manière permanente avant qu'elles ne deviennent un obstacle pour la prestation de services et ce, afin d'éviter que le manque de formation n'interfère sur l'efficacité des prestations de services

I6.2.4

L'organisme passe en revue la mise en œuvre et les résultats du recrutement, de la formation et des procédures de promotion et propose des améliorations sur la base de cette étude

I6.3.1

Des critères de sélection sont définis pour chaque poste et communiqués à tous les candidats. Les critères reflètent les conditions essentielles de l'emploi et n'excluent aucun groupe social

I6.3.2

Le personnel bénéficie d'une appréciation régulière de sa performance et de son développement dans le cadre d'une approche systématique de l'appréciation de la performance et du développement de carrière

I6.4.1

L'organisme met en place les outils et méthodes nécessaires au partage des connaissances et encourage le personnel et d'autres parties prenantes à échanger et partager les connaissances, les expériences et les bonnes pratiques.

BONNES PRATIQUES

INDICATEURS

16.4.2

Un répertoire de connaissances et de bonnes pratiques est mis en place et systématiquement mis à jour



QUALITÉ ET SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES

7 QUALITÉ ET RÉACTIVITÉ

Il s'agit du rapport entre un service, un produit ou plus largement une action et les attentes, les besoins et les exigences de ceux à qui cela s'adresse. La qualité concerne aussi bien le service ou le produit fini que les moyens, processus et systèmes ayant conduit à ceux-ci. La dimension qualité présuppose une conception des attentes d'un « client » particulier. Elle suppose également de consacrer des moyens de façon efficiente et en évitant autant la pénurie que le gaspillage (qui aboutirait le cas échéant à de la sur-qualité). La complexité de la dimension qualité des activités complexes a encouragé le développement de procédures de management de la qualité, de référentiels d'action, de normes et de standards plus ou moins internationaux.

La réactivité est la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux sollicitations de son environnement par la mise en œuvre de synergies ou la flexibilité des ressources.

BONNES PRATIQUES

B7.1

Les objectifs, les règles, les structures et les procédures sont adaptées aux attentes et aux besoins légitimes des parties prenantes

INDICATEURS

17.1.1

Des principes directeurs et des procédures claires existent dans tous les domaines dans lesquels les fonctionnaires et les responsables doivent prendre des décisions.

BONNES PRATIQUES

B7.2

Les objectifs, les règles, les structures et les procédures sont adaptées aux attentes et aux besoins légitimes des parties prenantes

INDICATEURS

17.1.2

L'organisme s'assure que les besoins et attentes des parties prenantes sont systématiquement recueillis et bien compris par les responsables et les fonctionnaires

17.2.1

Une procédure de réclamation individuelle avec des délais de réaction a été conçue et mise en œuvre et il est possible de prouver son utilisation

17.2.2

Les informations relatives aux réclamations faites concernant l'organisme et les réponses apportées, y compris les changements pouvant en résulter, sont mis à la disposition des fonctionnaires, des responsables et des parties prenantes

17.2.3

Si des changements en matière de politiques et de prestations de services sont nécessaires, ils sont effectués en considération des consultations, réclamations et autres méthodes de communication. Les changements effectués sont rendus publics

17.2.4

L'organisme fait preuve d'une bonne orientation 'client' en veillant à ce que les services soient fournis par un personnel compétent et bien formé comprenant bien les besoins spécifiques des différentes catégories de parties prenantes

8 OUVERTURE AU CHANGEMENT ET À L'INNOVATION

Les différentes dimensions de la performance et composantes du système sont l'objet d'innovations et d'améliorations continues qui peuvent être incrémentales ou radicales. Généralement, l'innovation découle d'une nouvelle combinaison des moyens et débouche sur de nouveaux objectifs pour le système en question (voire même une transformation radicale de ce système). Dans un système concurrentiel et mouvant, l'adaptation et le changement deviennent une norme de comportement et l'entité qui n'arrive pas à innover est condamnée à disparaître.

BONNES PRATIQUES

B8.1

De nouvelles solutions efficaces aux problèmes sont recherchées et des méthodes modernes de prestation de services utilisées

B8.2

Il existe une volonté de piloter et d'expérimenter de nouveaux programmes et de tirer un enseignement de l'expérience des autres.

B8.3

Un climat favorable au changement est créé afin d'obtenir de meilleurs résultats

INDICATEURS

I8.1.1

L'organisme a une approche structurée de l'innovation, de la recherche et du développement

I8.1.2

L'organisme prend des dispositions pour identifier et mettre en œuvre des exemples de bonnes pratiques et des solutions nouvelles

I8.2

L'organisme participe activement à des projets de développement et d'amélioration de la gouvernance

I8.3

Les responsables politiques et les fonctionnaires sont manifestement attachés à prendre des mesures pour accompagner le changement et tirer profit des solutions nouvelles et des bonnes pratiques

9 EFFICACITÉ ET EFFICIENCE

L'efficacité est le fait, pour un système, de réaliser les objectifs qu'il s'est fixés. Ces objectifs sont liés à des finalités, à un contexte particulier et des moyens qui devraient être bien définis. De façon schématique, l'efficacité est un rapport entre le ou les objectifs définis et les résultats réalisés.

L'efficacité pose notamment le problème de la cohérence et de la convergence des objectifs définis et de la mesure des résultats réalisés. Ces résultats peuvent aller bien au-delà des objectifs prédéfinis. Ils peuvent notamment porter sur des « effets émergents » et des conséquences non planifiées.

Les objectifs peuvent et parfois doivent évoluer dans le temps. Ils peuvent également procéder de logiques et d'exigences contradictoires. En fait, plus le système, la politique ou l'organisation considérée est complexe et impliquant différentes logiques d'actions, plus il sera difficile de fixer des objectifs cohérents et consensuels.

L'indicateur d'efficacité est généralement adossé à celui d'effectivité. Cette dernière pose la question de savoir dans quelle mesure les actions prévues ont-elles été mises en œuvre. Il s'agit donc en quelque sorte d'une comparaison entre les moyens utilisés et ceux qui ont été planifiés. Pour sa part, l'efficacité concerne les effets : Dans quelle mesure les effets obtenus suite aux actions sont-ils conformes aux objectifs retenus et aux effets attendus ?

L'efficacité consiste, pour un système, à réaliser ses objectifs en minimisant l'usage des moyens. Il s'agit du rapport entre le résultat (éventuellement l'objectif) réalisé et les moyens consommés en vue de cette réalisation (ces moyens sont généralement quantifiés en termes de coûts). Idéalement, les moyens consommés devraient être minimisés voire tendre vers zéro. Mais cette dernière situation qui serait synonyme d'une efficacité infinie n'est jamais possible et entraînerait une rupture du système dont les composantes ne seraient pas « équitablement » rémunérées.

BONNES PRATIQUES

B9.1

Les résultats sont conformes aux objectifs convenus

INDICATEURS

I9.1.1

L'organisme fixe des objectifs et son budget en fonction de ses choix stratégiques pour toutes les parties de l'organisation en s'appuyant sur sa stratégie et ses politiques

BONNES PRATIQUES

B9.2

Il est fait le meilleur usage possible des ressources disponibles

B9.3

Les systèmes de gestion de la performance permettent d'évaluer et d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services

B9.4

Des audits sont réalisés à intervalles réguliers pour évaluer et améliorer la performance

INDICATEURS

I9.2

Des informations sur la performance sont collectées et examinées régulièrement. L'organisme se saisit de toute disparité entre la performance attendue et la performance réelle

I9.3.1

L'organisme élabore et met en œuvre un cadre de gestion de la performance recouvrant tous ses objectifs, services et fonctions incluant des indicateurs appropriés et des rapports réguliers sur la performance et sa progression

I9.3.2

L'organisme échange des bonnes pratiques avec d'autres organismes et utilise ces informations pour améliorer sa propre efficacité et sa propre efficacité

I9.3.3

L'organisme élabore un document d'évaluation stratégique et opérationnelle afin d'évaluer les politiques publiques au moyen d'indicateurs de gestion, économiques, juridiques, environnementaux et relatifs aux processus internes.

I9.3.4

L'organisme prend en compte les résultats de ses évaluations afin d'améliorer ses politiques publiques futures

I9.4.1

Les procédures, l'évaluation de la performance et les systèmes d'information font l'objet d'audits indépendants et les résultats sont communiqués aux responsables et aux parties concernées

19.4.2

Il est procédé à un examen régulier, à des intervalles adéquats, de tous les principaux services et fonctions afin d'évaluer leur performance et leur impact.

10 DURABILITÉ ET ORIENTATION À LONG TERME

Les parties prenantes sont souvent trop obnubilées par leurs intérêts à court-terme. La bonne gouvernance implique d'une part d'éviter cette forme de dérive consistant à sacrifier les intérêts à moyen et long terme au profit de ceux de court terme ou d'un échéancier électoral et d'autre part d'éviter les abus qui pourraient être portés aux ressources naturelles ou difficilement renouvelables. Dans un cas comme dans l'autre, les intérêts ne sont pas clairement définis et restent souvent peu défendus car mal incarnés. La prospective constitue ici un outil d'aide à la décision pouvant contribuer au respect de ce principe.

Certains principes, pourtant considérés comme de « bon management », tels que notamment la budgétisation par objectifs, peuvent accentuer l'orientation vers le court terme et conduire à ne s'intéresser qu'aux aspects et dimensions facilement quantifiables et mesurables.

BONNES PRATIQUES

B10.1

Les besoins des générations futures sont pris en compte dans les politiques actuelles

INDICATEURS

I10.1.1

L'organisme a une approche structurée du développement à long terme.

I10.1.2

Les besoins de la génération nouvelle sont régulièrement pris en compte dans le processus de

I10.1.2

Les besoins de la génération nouvelle sont régulièrement pris en compte dans le processus de planification

BONNES PRATIQUES

B10.2

La durabilité de l'organisme est constamment prise en compte. Les décisions s'efforcent d'internaliser tous les coûts et de ne pas transférer les problèmes et les tensions, qu'ils soient environnementaux, structurels, financiers, économiques ou sociaux, aux générations futures

B10.3

Il existe une perspective large et à long terme de l'avenir de l'organisme, qui s'accompagne de la conscience de ce qui est nécessaire pour un tel développement.

INDICATEURS

I10.2.1

Il y a une manifestation claire de la force de l'engagement du personnel politique et des hauts responsables pour parvenir à une durabilité de l'organisme

I10.2.2

La durabilité est une partie intégrante du développement politique et stratégique, de la planification des mesures et de la fixation des objectifs dans tous les domaines et services

I10.2.3

Des ressources et des responsabilités spécifiques sont affectées à l'intégration de la durabilité dans les activités générales

I10.2.3

Il est veillé régulièrement à ce que les processus, comme la gestion de la performance, l'audit et le contrôle, prévoient des mécanismes permettant aux parties prenantes d'apporter leurs réactions et de participer à la discussion sur la durabilité en pratique, et par rapport aux performances de l'organisme

I10.3.1

Il existe une approche participative de la prise de décisions pour un développement soutenable

IV MÉCANISMES DE GESTION DES INTÉRÊTS

11 RESPONSABILITÉ ET REDEVABILITÉ

L'une des principales évolutions ayant conduit au succès de la notion de gouvernance est celle liée au brouillage des frontières de l'action publique, à la démultiplication des groupes d'intérêt et à la montée en puissance des réseaux qui créent de nouveaux défis en termes de lisibilité des responsabilités et redevabilité à l'intérieur et à l'extérieur des institutions. Désormais, il est de plus en plus difficile de dire qui est responsable de quoi si bien que la légitimité n'est plus directement liée à des résultats concrets ni à la redevabilité.

Ce principe conjugue la dimension philosophique, éthique et juridique de la responsabilité et celle pratique et technique de la reddition des comptes, de la traçabilité et de l'imputabilité des résultats. Assumer des responsabilités et donner aux partenaires externes et internes, les moyens de contrôler et d'évaluer les résultats de l'action est un principe au cœur de la gouvernance publique.

Sans en aucun cas, s'y réduire, la redevabilité passe souvent par les instruments de l'audit et de la comptabilité interne (analytique) ou publique pour essayer de « chiffrer » les responsabilités.

S'agissant de la problématique fondamentale en termes de gouvernance de la marge de liberté des acteurs, le principe de redevabilité est consubstantiel de celui de responsabilité et constitue, en quelque sorte, un garde-fou contre les dérives potentielles de celui-ci. Les acteurs ne peuvent être tenus pour responsables que s'ils sont libres de leurs choix et de leurs actions et cette liberté élargit le champ de leurs responsabilités. Mais si les individus sont toujours responsables de leur propre marge de liberté et s'ils peuvent être considérés comme responsables de la marge de liberté des autres, ils ne sont redevables que dans les limites de la marge de liberté qui leur a été donnée (le cadre juridique et les moyens alloués). La responsabilité est consubstantielle de la liberté de l'acteur, la redevabilité est nécessaire à la coordination des actions et donc des libertés des acteurs. La première concerne les individus, la seconde caractérise les systèmes.

La redevabilité implique une forme de transparence portant sur qui est responsable de faire quoi, avec quelles méthodes, techniques, procédures et moyens et pour quels résultats. La définition précise des responsabilités et des fonctions et l'adoption de codes de conduite jouent ici un rôle important. Le devoir de diligence complète le principe de redevabilité et implique une obligation de « faire son possible pour prévenir tout préjudice à une autre personne ». Ce devoir renvoie aux normes que devraient respecter les « personnes ordinaires » qui exercent une fonction/profession particulière au sein de l'organisation publique.

L'application du principe de redevabilité n'a des chances d'atteindre les résultats escomptés que si elle est accompagnée des autres principes de bonne gouvernance, dont notamment celui de transparence.

BONNES PRATIQUES

B11.1

Tous les décideurs, collectifs et individuels, assument la responsabilité de leurs décisions

B11.2

Les décisions sont communiquées, expliquées et peuvent être sanctionnées

INDICATEURS

I11.1

Tous les décideurs connaissent bien leurs responsabilités collectives et individuelles pour les décisions qu'ils prennent, décisions qui sont clairement indiquées dans un cadre légal et dans leurs descriptifs de poste

I11.2.1

Les décideurs préparent des rapports publics réguliers pour rendre compte des décisions qu'ils ont prises

I11.2.2

Le cadre légal de l'organisme comprend des informations détaillées sur la communication, l'explication et la sanction des décisions, qui sont bien compris par les dirigeants, les fonctionnaires et les parties prenantes

I11.2.3

Les rapports et autres documents sont accessibles et mis à la disposition

12 GESTION DES CONFLITS

La mise en œuvre des principes de bonne gouvernance vise à prévenir les conflits entre groupes d'intérêt. Mais cette mise en œuvre suppose également d'éviter les pièges du consensus et de faire des conflits potentiels des sources de tensions créatrices. Le consensus n'est donc plus un préalable, un a priori ou une condition de base de fonctionnement du système d'intérêts, mais un horizon toujours fuyant et qui permet sa régulation.

En amont des conflits et de façon préventive, il s'agit de mettre en place des mécanismes susceptibles de faire des tensions sociales ou politiques, des sources de synergies pour le système englobant.

Si la « bonne gouvernance » implique d'éviter les conflits – ou du moins que ceux-ci ne dégènèrent

pas en violence - et de veiller au respect, à l'équilibre et à la convergence des intérêts des différentes parties prenantes, il peut arriver que ces objectifs ne soient pas complètement réalisés.

Le système devrait alors développer des capacités préventives mais également curatives de prise en charge des conflits, dérives et divergences d'intérêt.

La gestion des conflits relève en premier lieu de la hiérarchisation et de la classification de ceux-ci. Elle dépend notamment de la légitimité, de l'autorité et de l'expertise de l'instance, du groupe ou de l'acteur qui la prend en charge. Souvent confondus, deux mécanismes jouent un rôle fondamental dans l'arbitrage, la gestion et la résolution des conflits d'un point de vue organisationnel :

L'indépendance d'un système par rapport à un autre système lui permettant de définir et de servir ses propres objectifs et missions : celle-ci s'impose notamment pour les instances de médiation, d'arbitrage, d'évaluation et de régulation (même si décider implique toujours d'arbitrer). En effet, la neutralité et la compétence de ces instances est fondamentale pour leur donner suffisamment de légitimité dans la gestion des éventuels conflits. L'indépendance est le plus souvent garantie par des textes règlementaires. Elle présuppose des ressources permettant au système de se maintenir et de s'autoréguler. Elle pose également le défi des éventuelles passerelles entre systèmes, de la mobilité intra et inter-systèmes ainsi que celle de l'éventuelle synchronisation de ceux-ci.

L'autonomie des parties envers le tout leur permettant de mieux servir les missions de ce « tout » : celle-ci ne devrait pas être confondue avec l'indépendance ni envisagée en tant que mécanisme de résolution ex post des conflits (ou des éventuelles dérives organisationnelles). L'autonomie est une forme d'organisation permettant la décentralisation de la prise de décision et la création de synergies, pour une meilleure efficacité du système et prévention de ses éventuelles dérives. L'autonomie est le plus souvent une question de procédures et de traditions en rapports avec les modalités d'exercice du pouvoir. Elle présuppose une déconcentration des moyens et une prise d'initiative locale. S'agissant des structures administratives, il est d'usage de distinguer l'autonomie administrative de celle financière.

BONNES PRATIQUES

B12.1

Il existe des recours effectifs contre les abus et contre les actions qui enfreignent les droits civils

INDICATEURS

I12.1.1

L'organisme a mis en place des procédures transparentes et indépendantes de contrôle (telles qu'elles sont prévues dans le cadre légal). Les dispositifs en matière de contrôle sont respectés et considérés comme indépendants et actionnés sans crainte ni favoritisme

BONNES PRATIQUES

B12.1

Il existe des recours effectifs contre les abus et contre les actions qui enfreignent les droits civils

INDICATEURS

I12.1.2

Les auditeurs connaissent clairement les responsables de chaque décision, ceux-ci se soumettent à un audit en toute connaissance de cause.

I12.1.3

L'organisme dispose d'un mécanisme solide indiqué dans son cadre légal permettant les recours contre les abus de l'administration et contre les actions des autres parties prenantes qui enfreignent les droits civils, conformément à la réglementation et aux bonnes pratiques

LES CAHIERS DU FORMATEUR

TABLE DES MATIERES

A

PROGRAMME DE FORMATION

C

FICHES OUTILS D'ANIMATION

FICHE OUTIL 01 : BRISE-GLACE

FICHE OUTIL 02 : LIGNE DE TEMPS

FICHE OUTIL 03: WORLD CAFÉ

FICHE OUTIL 04 : APPROCHE CENTRÉE SUR L'HUMAIN ET ORIENTÉE CHANGEMENT

FICHE OUTIL 05 : PARTAGE D'EXPÉRIENCES

FICHE OUTIL 06 : IDENTIFICATION DES BONNES PRATIQUES

FICHE OUTIL 07 : RENSEIGNEMENT ET IMPLÉMENTATION DES BONNES PRATIQUES

FICHE OUTIL C1 : CARTE DES ACTEURS

FICHE OUTIL C2 : PROFIL DES ACTEURS (MATRICE 4A)

FICHE OUTIL C3 : INTÉRÊT DES ACTEURS CLÉS

FICHE OUTIL C4 : DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

FICHE OUTIL C5 : ANALYSE DES BESOINS

FICHE OUTIL C6 : ORGANISATION DE PROCESSUS DE NÉGOCIATION

B

PLAN D'ANIMATION

Session 1

Session 2

Session 3

Session 4

Session 5

D

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

PROGRAMME DE FORMATION

Le programme ci-dessous est un exemple de déroulement pouvant être suivi lors de l'animation d'une formation en bonne gouvernance.

Il est cependant important d'en adapter les contenus en fonction des attentes et intérêts des participants et des objectifs fixés.

SESSION	SÉQUENCE	DURÉE	OBJECTIFS ET LIVRABLES
01	01	½ jour	Familiarisation avec les concepts, définitions et outils de la bonne gouvernance Réflexion autour de l'écosystème national (contexte, instances, cadre réglementaire) : pertinence, cohérence et performance
	02	½ jour	Découverte des approches « centrée sur l'humain » et « orientée changement », nécessaires à la réussite de tout processus de transformation ; Disposer des outils pour initier et accompagner un processus de transformation.
02	03	1 jour	CODE D'ÉTHIQUE Assimilation des principes : Légalité ; Transparence ; Intégrité et comportement éthique (concurrence, contractualisation, précaution) Partage et capitalisation d'expériences en rapport avec les principes en question entre les participants Analyse critique des pratiques courantes en référence aux principes Etablissement, discussion et validation de fiches de bonnes pratiques relatives aux principes

SESSION	SÉQUENCE	DURÉE	OBJECTIFS ET LIVRABLES
03	04	1 jour	<p>CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES</p> <p>Assimilation des principes : Communication collaborative ; Participation (représentation, inclusion, équité) ; Intelligence collective (Gestion des connaissances et amélioration des compétences)</p> <p>Partage et capitalisation d'expériences en rapport avec les principes en question entre les participants ;</p> <p>Analyse critique des pratiques courantes en référence aux principes ;</p> <p>Etablissement, discussion et validation de fiches de bonnes pratiques relatives aux principes.</p>
04	05	1 jour	<p>QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS ET SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES</p> <p>Assimilation des principes : Réactivité face aux attentes des citoyens ; Ouverture au changement et à l'innovation ; Efficacité et efficience</p> <p>Partage et capitalisation d'expériences en rapport avec les principes en question entre les participants ;</p> <p>Analyse critique des pratiques courantes en référence aux principes ;</p> <p>Etablissement, discussion et validation de fiches de bonnes pratiques relatives aux principes.</p>

SESSION	SÉQUENCE	DURÉE	OBJECTIFS ET LIVRABLES
05	06	1 jour	<p>MÉCANISMES DE GESTION DES INTÉRÊTS</p> <p>Assimilation des principes : Durabilité et orientation à long terme ; Responsabilité et redevabilité ; Gestion des conflits</p> <p>Partage et capitalisation d'expériences en rapport avec les principes en question entre les participants ;</p> <p>Analyse critique des pratiques courantes en référence aux principes ;</p> <p>Etablissement, discussion et validation de fiches de bonnes pratiques relatives aux principes.</p>
06	07	½ jour	<p>Conception d'un système de suivi-évaluation des résultats ;</p> <p>Capitalisation générale des connaissances acquises.</p>

B

PLAN D'ANIMATION

SESSION 1

INTRODUCTION À LA BONNE GOUVERNANCE

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
0H20	1	INTRODUIRE LES PARTICIPANTS ET CONSTRUIRE LE GROUPE	BRISE- GLACE	TOUR DE TABLE/ TRIANGLE DES PERSONNALITÉS	PAPER BOARD ET STYLOS ; POST-IT
0H20		RECUEILLIR LES ATTENTES DES PARTICIPANTS		BRAINWRITING	POST-IT/ FICHES/ MÉTAPLAN
0H10		DÉFINIR LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU STAGE DE FORMATION	CHARTE DE TRAVAIL	BRAINSTORMING	FLIPCHART
1H00		SE FAMILIARISER AVEC LES CONCEPTS, DÉFINITIONS ET OUTILS DE LA BONNE GOUVERNANCE - CADRE INSTITUTIONNEL ET JURIDIQUE DE LA BONNE GOUVERNANCE EN TUNISIE	APPORT THÉORIQUE	VIDÉO +BRAINSTORMING PRÉSENTATION PPT « BG »	VIDÉOPROJECTEUR PAPER BOARD ET STYLOS

PAUSE-CAFÉ

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H00	2	TRAVAUX DE GROUPES : IDENTIFIER DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE À PARTIR DE L'ANALYSE DE SITUATIONS	RÉFLEXION EN GROUPE SUR LES ÉVÈNEMENTS, CONTEXTE, ACTEURS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE ET LE RAPPORT AVEC LA BONNE GOUVERNANCE DÉTERMINATION DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE, EN RAPPORT AVEC LES DÉFINITIONS PRÉSENTÉS	OUTIL 02 : LIGNE DE TEMPS BRAINSTORMING BRAINWRITING	VIDÉOPROJECTEUR PAPER BOARD ET STYLOS TABLEAU MÉTAPLAN POST-IT
1H00		TRAVAUX DE GROUPES : ANALYSER DES SITUATIONS EN RAPPORT AVEC LA BONNE GOUVERNANCE EN TUNISIE : CADRE INSTITUTIONNEL ET JURIDIQUE	ANALYSE DU CONTEXTE : ÉLÉMENTS FAVORABLES ET ÉLÉMENTS DÉFAVORABLES ; FORCES/FAIBLESSES OPPORTUNITÉS/MENACES DU DISPOSITIF ACTUEL MÉTHODE SWOT	OUTIL 03 WORLD CAFÉ	VIDÉOPROJECTEUR PAPER BOARD ET STYLOS TABLEAU MÉTAPLAN

PAUSE-DÉJEUNER

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H15	3	SE FAMILIARISER AVEC LES APPROCHES « CENTRÉE SUR L'HUMAIN » ET « ORIENTÉE CHANGEMENT », NÉCESSAIRES À LA RÉUSSITE DE TOUT PROCESSUS DE TRANSFORMATION	APPORT THÉORIQUE	PRÉSENTATION PPT ET CAPSULES VIDÉO	VIDÉOPROJECTEUR PAPER BOARD ET STYLOS

PAUSE-CAFÉ

1H30	4	TRAVAUX DE GROUPES : ETABLIR LA CARTE DES ACTEURS ; PERSONAE ET CARTES D'EMPATHIE	ANALYSE DES ACTEURS, DES CHAINES D'INFLUENCE, DES MOTIVATIONS ET DES POINTS DE FRICTION	OUTIL 04 APPROCHE CENTRÉE SUR L'HUMAIN ET ORIENTÉE CHANGEMENT MISE EN SITUATION	VIDÉOPROJECTEUR PAPER BOARD ET STYLOS TABLEAU MÉTAPLAN
------	---	--	---	---	---

SESSION 2

ETABLISSEMENT DE RELATIONS DE COOPÉRATION

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
0H20	1	INTRODUIRE LES PARTICIPANTS ET CONSTRUIRE LE GROUPE	BRISE- GLACE	TOUR DE TABLE/ TRIANGLE DES PERSONNALITÉS	PAPER BOARD ET STYLOS ; POST-IT

ETABLISSEMENT DE RELATIONS DE COOPÉRATION

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H00	1	SAVOIR EXPLORER LES ATTITUDES DES ACTEURS IMPORTANTS VIS-À-VIS DU PROJET	APPORT THÉORIQUE : « COOPÉRATION : ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES PERSONNES ET LES ORGANISATIONS POUR RENDRE LES CHANGEMENTS POSSIBLES » -	PRÉSENTATION PPT TRAVAUX DE GROUPES « PROFIL D' ACTIONS DES ACTEURS »	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS
PAUSE-CAFÉ					
1H00	2	COMPRENDRE LES INTÉRÊTS QUE LES ACTEURS PUISSENT MANIFESTER À L'ÉGARD D'UN PROJET	APPORT THÉORIQUE : « COOPÉRATION : ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES PERSONNES ET LES ORGANISATIONS POUR RENDRE LES CHANGEMENTS POSSIBLES »	PRÉSENTATION PPT BRAINSTORMING TRAVAUX DE GROUPES « INTÉRÊT DES ACTEURS CLÉS »	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS
1H00	2	SAVOIR ÉVALUER LA BASE DE CONFIANCE EXISTANT AU SEIN D'UN SYSTÈME DE COOPÉRATION ET À METTRE AU POINT DES MESURES DE MISE EN CONFIANCE	APPORT THÉORIQUE : « COOPÉRATION : ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES PERSONNES ET LES ORGANISATIONS POUR RENDRE LES CHANGEMENTS POSSIBLES »	PRÉSENTATION PPT STORYTELLING TRAVAUX DE GROUPES « DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE »	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS

PAUSE-CAFÉ

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H30	3	ETABLIR DANS QUELS DOMAINES UN PROJET A DES BESOINS DE COOPÉRATION COMPLÉMENTAIRES ET AVEC QUELS PARTENAIRES DE COOPÉRATION INTERNES OU EXTERNES UNE COLLABORATION DEVRAIT ÊTRE ENGAGÉE	APPORT THÉORIQUE : « COOPÉRATION : ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES PERSONNES ET LES ORGANISATIONS POUR RENDRE LES CHANGEMENTS POSSIBLES »	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS
1H30		ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES EN NÉGOCIATIONS POUR GÉRER DES SITUATIONS DANS LESQUELLES S'AFFRONTENT DES INTÉRÊTS, DES ATTENTES ET DES MODES DE TRAVAIL DIFFÉRENTS	APPORT THÉORIQUE : « COOPÉRATION : ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES PERSONNES ET LES ORGANISATIONS POUR RENDRE LES CHANGEMENTS POSSIBLES »	PRÉSENTATION PPT TRAVAUX DE GROUPES « ORGANISATION DE PROCESSUS DE NÉGOCIATION » JEU DE RÔLE	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS

SESSION 3

MÉCANISMES DE COOPÉRATION : CODE ÉTHIQUE ET CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H15	1	<p>COMPRENDRE ET S'APPROPRIER LES PRINCIPES DU MÉCANISME « CODE ÉTHIQUE »</p>	<p>APPORT THÉORIQUE : « CODE ETHIQUE » - TRAVAUX DE GROUPES : PARTAGE D'EXPÉRIENCES VÉCUES ET IDENTIFICATION DE PRATIQUES (BONNES ET MAUVAISES) EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES ÉTUDIÉS</p>	<p>STORYTELLING PRÉSENTATION PPT OUTIL 05 : PARTAGE D'EXPÉRIENCES</p>	<p>VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS APPLICATION THINK & DO</p>
1H15	1	<p>PARTAGER DES EXPÉRIENCES VÉCUES EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES EN QUESTION AVEC D'AUTRES PARTICIPANTS</p>	<p>APPORT THÉORIQUE : « CODE ETHIQUE » TRAVAUX DE GROUPES : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES</p>	<p>PRÉSENTATION PPT OUTIL 06 : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES MISE EN SITUATION</p>	<p>VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS APPLICATION THINK & DO</p>

PAUSE-CAFÉ

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H15	1	ETABLIR UN RÉFÉRENTIEL STANDARD DE BONNES PRATIQUES	APPORT THÉORIQUE : « CODE ETHIQUE » TRAVAUX DE GROUPES : ETABLISSEMENT DES FICHES DE BONNES PRATIQUES	BRAINWRITING PRÉSENTATION PPT OUTIL 07 : RENSEIGNEMENT ET IMPLÉMENTATION DES BONNES PRATIQUES	VIDÉO - PROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS APPLICATION THINK & DO

PAUSE-DÉJEUNER

1H15	1	COMPRENDRE ET S'APPROPRIER LES PRINCIPES DU MÉCANISME « CODE ÉTHIQUE »	APPORT THÉORIQUE : « CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES » - TRAVAUX DE GROUPES : PARTAGE D'EXPÉRIENCES VÉCUES ET IDENTIFICATION DE PRATIQUES (BONNES ET MAUVAISES) EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES ÉTUDIÉS	PRÉSENTATION PPT OUTIL 05 : PARTAGE D'EXPÉRIENCES	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS APPLICATION THINK & DO
------	---	--	--	---	---

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H15	1	PARTAGER DES EXPÉRIENCES VÉCUES EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES EN QUESTION AVEC D'AUTRES PARTICIPANTS	APPORT THÉORIQUE : « CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES » TRAVAUX DE GROUPES : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES	PRÉSENTATION PPT OUTIL 06 : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES TRAVAIL DE GROUPE	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS APPLICATION THINK & DO

PAUSE-CAFÉ

1H15	1	ETABLIR UN RÉFÉRENTIEL STANDARD DE BONNES PRATIQUES	APPORT THÉORIQUE : « CO-ÉLABORATION DE POLITIQUES PUBLIQUES » TRAVAUX DE GROUPES : ETABLISSEMENT DES FICHES DE BONNES PRATIQUES	PRÉSENTATION PPT OUTIL 07 : RENSEIGNEMENT ET IMPLÉMENTATION DES BONNES PRATIQUES	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS APPLICATION THINK & DO
------	---	---	---	--	---

MÉCANISMES DE COOPÉRATION : « SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES » ET « GESTION DES INTÉRÊTS »

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H15	1	COMPRENDRE ET S'APPROPRIER LES PRINCIPES DU MÉCANISME « CODE ÉTHIQUE »	APPORT THÉORIQUE : « SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES » - TRAVAUX DE GROUPES : PARTAGE D'EXPÉRIENCES VÉCUES ET IDENTIFICATION DE PRATIQUES (BONNES ET MAUVAISES) EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES ÉTUDIÉS	PRÉSENTATION PPT OUTIL 05 : PARTAGE D'EXPÉRIENCES WORLD CAFÉ	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS
1H15	1	PARTAGER DES EXPÉRIENCES VÉCUES EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES EN QUESTION AVEC D'AUTRES PARTICIPANTS	APPORT THÉORIQUE : « SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES » - TRAVAUX DE GROUPES : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES	PRÉSENTATION PPT OUTIL 06 : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS

PAUSE-CAFÉ

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H15	1	ETABLIR UN RÉFÉRENTIEL STANDARD DE BONNES PRATIQUES	<p>APPORT THÉORIQUE : « SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES »</p> <p>TRAVAUX DE GROUPES : ETABLISSEMENT DES FICHES DE BONNES PRATIQUES</p>	PRÉSENTATION PPT OUTIL 07 : RENSEIGNEMENT ET IMPLÉMENTATION DES BONNES PRATIQUES	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS

PAUSE-DÉJEUNER

1H15	1	COMPRENDRE ET S'APPROPRIER LES PRINCIPES DU MÉCANISME « CODE ÉTHIQUE »	<p>APPORT THÉORIQUE : « GESTION DES INTÉRÊTS » - TRAVAUX DE GROUPES : PARTAGE D'EXPÉRIENCES VÉCUES ET IDENTIFICATION DE PRATIQUES (BONNES ET MAUVAISES) EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES ÉTUDIÉS</p>	PRÉSENTATION PPT OUTIL 05 : PARTAGE D'EXPÉRIENCES	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS
------	---	--	---	--	--

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
1H15	1	PARTAGER DES EXPÉRIENCES VÉCUES EN RAPPORT AVEC LES PRINCIPES EN QUESTION AVEC D'AUTRES PARTICIPANTS	APPORT THÉORIQUE : « GESTION DES INTÉRÊTS » TRAVAUX DE GROUPES : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES	PRÉSENTATION PPT OUTIL 06 : IDENTIFICATION DE BONNES PRATIQUES	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS

PAUSE-CAFÉ

1H15	1	ETABLIR UN RÉFÉRENTIEL STANDARD DE BONNES PRATIQUES	APPORT THÉORIQUE : « GESTION DES INTÉRÊTS » TRAVAUX DE GROUPES : ETABLISSEMENT DES FICHES DE BONNES PRATIQUES	PRÉSENTATION PPT OUTIL 07 : RENSEIGNEMENT ET IMPLÉMENTATION DES BONNES PRATIQUES	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS
------	---	---	---	--	--

SESSION 5

CHARTRE DE COOPÉRATION

DURÉE	SÉANCE	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	CONTENUS	MÉTHODES	MATÉRIEL
3H00	3	SAVOIR ÉTABLIR D'UNE MANIÈRE CONSENSUELLE UNE CHARTE DE COOPÉRATION ENGAGEANT LES ACTEURS	APPORT THÉORIQUE : « CHARTE DE COOPÉRATION » - TRAVAUX DE GROUPES : CHARTE DE COOPÉRATION	PRÉSENTATION PPT MODÈLE DE CHARTE DE COOPÉRATION	VIDÉOPROJECTEUR TABLEAU MÉTAPLAN PAPER BOARD ET STYLOS

PAUSE-DÉJEUNER

2H00	2	CAPITALISATION GÉNÉRALE ET ÉVALUATION		TOUR DE TABLE ARBRE À POMMES	TABLEAU MÉTAPLAN/ POST-IT PAPER BOARD ET STYLOS
------	---	---------------------------------------	--	---------------------------------	--

C

FICHES OUTILS D'ANIMATION

FICHE OUTIL 01

BRISE-GLACE

DURÉE À PRÉVOIR

15 À 20 MINUTES

OBJECTIFS



Favoriser l'interconnaissance

Etablir un climat propice à l'apprentissage

Etonner, surprendre les participants en début de formation

Créer une ambiance conviviale en impliquant tous les participants à titre individuel

DÉROULEMENT

MÉTHODE 1

OPÉRATION MÉMORISATION

En cercle, le formateur propose à chacun de se présenter dans le sens des aiguilles d'une montre de la manière suivante : dire son prénom et l'organisation à laquelle il appartient. Chaque nouvelle personne qui se présente doit, avant cela, redonner le prénom de chacune des personnes qui se sont présentées avant elle. Les dernières personnes à se présenter devront donc redoubler d'attention !

MÉTHODE 2

LE COCKTAIL

Comme dans un cocktail, le formateur propose aux participants de nouer connaissance avec une personne de leur choix (qu'ils ne connaissent pas !) :

- Dire son prénom
- Nommer l'organisation à laquelle il appartient et le poste / projet / secteur dans lequel il travaille
- Parler d'une passion qui l'anime ou d'un projet plus personnel
- Toutes les 2 minutes, le formateur fait sonner la cloche pour changer de binôme
- En groupe, chaque personne présente son binôme en se mettant dans sa peau

MÉTHODE 3

LES POINTS COMMUNS

En groupes de 3 personnes, chaque participant partage avec ses collègues des informations sur sa personne (origines, lieu d'habitation, scolarité, hobbies, désirs, ...).

Sur une feuille de papier on dessine un triangle sur lequel on portera les points communs entre les membres du groupe deux par deux sur les côtés et au milieu du triangle pour les points communs entre tous les membres.

FICHE OUTIL 02

LIGNE DE TEMPS

DURÉE À PRÉVOIR

15 À 20 MINUTES

OBJECTIFS



Retracer l'histoire d'un projet, d'une organisation, d'un groupe à travers l'identification de faits marquants pour les individus, puis pour le groupe

Identifier des sujets en rapport avec les principes de bonne gouvernance

Avoir une vision commune de l'histoire et partager les perceptions

○ DÉROULEMENT

ETAPE 1

5 MN

CONSIGNE ET OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE

Le formateur trace sur un mur une ligne de temps schématisant la période (exemple 10 ans).

Ensuite, il pose aux participants une question simple : « Quels sont, pour vous, les faits ou évènements marquants dans le pays durant la dernière décennie ? »

ETAPE 2

10 MN

FORMULATION DES FAITS MARQUANTS

Les participants sont invités, individuellement, à formuler des faits ou événements marquants et à en choisir 5 qui leur semblent prioritaires.

Attention : ils doivent noter un seul fait marquant par post-it ou feuille de papier.

ETAPE 3

10 MN

MISE EN COMMUN

Chacun vient présenter au groupe ses propositions et place ses post-it sur la ligne de temps. Des questions de clarification, de compréhension peuvent être posées aux auteurs, mais on n'entre pas encore dans le débat à cette étape.

Attention : à cette étape de mise en commun, le timing peut déraiser. Soyez vigilant

ETAPE 4

10 MN

DISCUSSION COLLECTIVE DE LA LIGNE DE TEMPS

Une fois complète, la ligne de temps fait l'objet de discussions entre les participants sur les éléments transversaux, les éléments spécifiques, les récurrences, etc. Le formateur doit accompagner le groupe dans ce temps de réflexion collective : questionner les personnes, questionner le groupe, faire émerger des points clefs que les participants mêmes ne voient pas forcément.

ETAPE 5

25 MN

DISCUSSION COLLECTIVE DE LA LIGNE DE TEMPS

A cette étape, le formateur recentre les discussions sur l'objectif principal de la séquence, à savoir les sujets en rapport avec les principes et valeur de bonne gouvernance. Le groupe, aidé par le formateur, cherche donc à synthétiser, à regrouper par « paquet » les sujets abordés en étape 4. Le formateur doit ici être force de proposition. Il doit aussi rassurer le groupe en signalant que cette première liste d'axes/ principes de gouvernance sera revue, rediscutée dans un deuxième temps avec la présentation du référentiel relatif aux mécanismes de coopération triangulaire administration publique/secteur privé/société civile.

FICHE OUTIL
03

WORLD CAFÉ

DURÉE À PRÉVOIR

1 H15MN

OBJECTIFS



Le « World Café » est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions.

Le processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables.

○ DÉROULEMENT

ETAPE 1

5 MN

CONSIGNE ET OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE

Le formateur explique les objectifs et les étapes de la séquence. Il vérifie que tout le monde a bien compris les objectifs et le déroulé.

MÉTHODE

Dans un premier temps, les participants sont répartis autour de 4 tables. Chacune d'entre elles compte un hôte qui dirige les débats et des ambassadeurs qui y participent.

Tous échangent durant un laps de temps bien déterminé. Puis, pour favoriser la pollinisation des idées, les ambassadeurs se dispersent à d'autres tables. L'hôte, quant à lui, reste à sa place et explique aux nouveaux arrivants les idées développées lors de la conversation précédente, afin qu'ils en développent d'autres et enrichissent les éléments et idées recueillis.

ETAPE 2

ANALYSE DU CONTEXTE

25 MN

La première partie est consacrée à l'analyse du contexte interne et externe de la gouvernance en Tunisie.

Les sous-thèmes traités au niveau des 4 tables seront :

- Contexte interne : éléments favorables à la bonne gouvernance
- Contexte interne : éléments défavorables à la bonne gouvernance
- Contexte externe : éléments favorables à la bonne gouvernance
- Contexte externe : éléments défavorables à la bonne gouvernance

Au premier tour, chaque groupe traite un sous-thème. 10 mn après, les groupes tournent trois fois pour une durée de 5 mn chacune.

ETAPE 3

ANALYSE SWOT

25 MN

La première partie est consacrée à l'analyse du contexte interne et externe de la gouvernance en Tunisie.

Les sous-thèmes traités au niveau des 4 tables seront :

- Forces du dispositif national de bonne gouvernance (instances et cadre juridique)
- Faiblesses du dispositif national de bonne gouvernance (instances et cadre juridique)
- Opportunités du dispositif national de bonne gouvernance (instances et cadre juridique)
- Menaces du dispositif national de bonne gouvernance (instances et cadre juridique)

Au premier tour, chaque groupe traite un sous-thème. 10 mn après, les groupes tournent trois fois pour une durée de 5 mn chacune.

ETAPE 4

20 MN

En plénière, chaque animateur de table (hôte) présente les résultats des échanges et idées développées.

FICHE OUTIL
04

APPROCHE CENTRÉE SUR L'HUMAIN ET ORIENTÉE CHANGEMENT

DURÉE À PRÉVOIR

1 H30MN

OBJECTIFS



Savoir identifier et classer les changements par ordre d'importance

Détecter le comportement des acteurs face aux changements pour pouvoir établir une stratégie appropriée d'accompagnement du changement

○ DÉROULEMENT

Les participants sont partagés en sous-groupes de 4/5 personnes.

ETAPE 1

CHOIX DU SUJET

10 MN

Les participants discutent ensemble pour choisir un sujet, une étude de cas tirée du vécu de quelques-uns. Un projet réalisé, une nouvelle organisation, un changement politique, ...

ETAPE 2

DÉFINITION ET CLASSIFICATION DES
CHANGEMENTS

10 MN

Etablir une cartographie des changements, plaçant les changements constatés sur une ligne de temps (étapes du projet) et une échelle d'importance

ETAPE 3 _____ **10 MN**
CARTE DES ACTEURS

Etablir la carte des acteurs par niveau d'importance.

ETAPE 4 _____ **10 MN**
PERSONAE

Etablir le profil des acteurs prioritaires (selon leur niveau d'importance et d'influence)

ETAPE 5 _____ **15 MN**
ACTEURS ET LEURS RÉACTIONS

Etablir la carte d'empathie des acteurs et déterminer leurs perceptions des changements, en termes de bénéfices et de pertes. En déduire leurs réactions probables et les effets sur le projet (réalisation des activités et obtention des résultats).

ETAPE 6 _____ **15 MN**
CRITICITÉ

Etablir la matrice de criticité de la résistance aux changements (importance du changement x importance des acteurs x niveau de réaction).

ETAPE 7 _____ **10 MN**
MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

En fonction du niveau de criticité, identifier des solutions pour accompagner le changement.

FICHE OUTIL 05

PARTAGE D'EXPÉRIENCES

DURÉE À PRÉVOIR

1 H15MN

OBJECTIFS



Favoriser l'émergence de récits d'expériences

Valoriser les leçons tirées de l'expérience pour soi et pour les autres

Encourager l'écoute active

Partager des histoires des expériences « riches » en enseignements en rapport avec les principes de bonne gouvernance étudiés

📁 DÉROULEMENT

Les participants sont partagés en sous-groupes de 3 personnes.

ETAPE 1

HISTOIRES INDIVIDUELLES

15 MN

En sous-groupes de 3 personnes, chaque participant raconte aux autres membres du sous-groupe une histoire ou une expérience vécue évoquant des pratiques en rapport avec les 3 principes concernés par le thème de formation.

ETAPE 2

CHOIX DE L'HISTOIRE À RACONTER

5 MN

Les participants sont invités, discuter ensemble des faits marquants des histoires racontées et à sélectionner une histoire qui sera partagée avec les autres sous-groupes.

ETAPE 3

40 MN

MISE EN COMMUN

Un membre de chaque sous-groupe raconte aux autres sous-groupes l'histoire sélectionnée en mettant en relief les faits marquants et enseignements en rapport avec les principes de bonne gouvernance étudiés.

Les participants interagissent avec le conteur pour identifier des facteurs pour chaque fait marquant : les facteurs bloquants ou au contraire les facteurs moteurs dans l'environnement externe et/ou dans le contexte interne ; les acteurs qui sont déterminants à ce moment-là (positivement et/ou négativement), ...

Ces éléments permettent d'entrer dans une analyse plus fine de l'histoire.

ETAPE 4

15 MN

IDENTIFICATION DES BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES

Par suite des différents récits, les participants sont invités à établir une liste de mauvaises et de bonnes pratiques et de les classer par ordre d'importance, selon leurs propres perceptions.

Variante :

La mise en commun peut se faire à l'aide de sketches improvisés pour lesquels les membres des sous-groupes en sont les comédiens, pour retracer des scènes tirées de la réalité.

FICHE OUTIL 06

IDENTIFICATION DES BONNES PRATIQUES

DURÉE À PRÉVOIR

1 H45MN

OBJECTIFS



Identifier et sélectionner des bonnes pratiques

Poser le contexte, décrire la démarche de mise en œuvre, analyser l'expérience en tirant des leçons et des conseils

Identifier les critères d'une bonne pratique (expériences innovantes, exemplaires, reproductibles et illustratives de changements, etc.)

◇ DÉROULEMENT

Les participants sont partagés en sous-groupes de 4/5 personnes.

ETAPE 1

45 MN

EN GROUPES, AVEC RÉFLEXION INDIVIDUELLE

- Chaque participant recense (selon son poste et son champ d'activités) des bonnes pratiques relatives aux principes de bonne gouvernance concernés par le module, qu'il aimerait capitaliser : donner 5 à 10' de réflexion individuelle.
- Chaque participant choisit une bonne pratique par principe et l'expose au groupe.
- Ensemble, le groupe cherche à approfondir les bonnes pratiques de chacun pour faire ressortir leurs caractères exemplaires, innovants, etc.
- Sur la base des 4 ou 5 expériences exposées, le groupe discute et fait le choix des expériences sur lesquelles il va rédiger des fiches durant l'atelier. Le groupe doit consigner sur un poster les raisons ayant motivé ses choix.

ETAPE 2

45 MN

EN PLÉNIÈRE

- Présentation du choix des bonnes pratiques qui feront l'objet de fiches modèles, ainsi que (rapidement) de toutes les expériences qui ont été exposées.
- Mise en commun et synthèse des critères de choix d'une bonne pratique.

FICHE OUTIL 07

PARTAGE D'EXPÉRIENCES

DURÉE À PRÉVOIR

2 H45MN

OBJECTIFS



Renseigner les fiches bonnes pratiques

Etablir les indicateurs de mesure pour chaque bonne pratique

Définir une stratégie de mise en œuvre et les mesures d'accompagnement

📁 DÉROULEMENT

Les participants sont partagés en sous-groupes de 4/5 personnes.

ETAPE 1

EN GROUPES

1H30MN

- Formalisation des bonnes pratiques à l'aide des fiches modèles fournies.
- Les fiches modèles contiennent la référence au principe en question, la bonne pratique, le contexte et les acteurs concernés, la bonne pratique, les indicateurs de mesure
- Définition des conditions de mise en œuvre des bonnes pratiques et des mesures d'accompagnement.
- Identifier les interactions avec d'autres principes du modèle CGP, en particulier les principes du même niveau (présentation sous-forme de triangle)

EN PLÉNIÈRE

- Les fiches sont accessibles aux participants (collées sur le mur ou sur un tableau). Les participants font une tournée pendant 30mn pour les lire et prendre des notes.
- Ensuite, chaque groupe procède à la présentation synthétique de ses fiches qui seront discutées par les autres participants, en vue de les améliorer et/ou les valider.

FICHE OUTIL
08**CARTE DES ACTEURS****OBJET/FONCTION**

Sert à identifier et à présenter les acteurs qui revêtent de l'importance pour le projet et les relations qu'ils entretiennent entre eux.

CHAMP D'APPLICATION

Dans les situations où il est important de se faire une idée des acteurs impliqués ; suivi de l'évolution des relations entre les acteurs au fil du temps.

CADRE/PARTICIPANTS

Groupes de taille variable. Il est recommandé de scinder les groupes de grande taille en sous-groupes.

MATÉRIEL

Tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes et épingles, etc.) ; éventuellement, carte des acteurs muette, visualisée sur un panneau d'affichage.

DESCRIPTION

Selon les questions auxquelles on souhaite répondre en établissant la carte des acteurs, on peut classer et distinguer les acteurs d'un système de coopération en fonction de leur importance respective. Il peut ainsi y avoir des acteurs primaires et secondaires, des acteurs clés et des acteurs ayant pouvoir de veto. Il faut savoir cependant que les limites entre ces catégories sont le plus souvent assez floues. Les acteurs primaires sont ceux qui sont immédiatement concernés par le projet, soit parce qu'ils font partie des bénéficiaires, soit parce qu'ils souhaitent acquérir ou doivent céder du pouvoir et des privilèges en ce qui concerne le projet, ou encore parce que le projet leur cause un préjudice. Les acteurs secondaires sont ceux qui ne participent qu'indirectement ou temporairement au projet, par exemple, par le biais des prestations de service qu'ils fournissent au projet.

QUESTIONS CLÉS LIÉES À LA CARTE DES ACTEURS :

À quelles fins la carte des acteurs doit-elle servir ? Quelles sont concrètement les questions que nous voulons aborder ?

À quel moment établissons-nous la carte des acteurs et quand la mettons-nous à jour ?

Qui voulons-nous associer à l'établissement de la carte des acteurs ?

Existe-t-il des cartes des acteurs d'une phase antérieure du projet que nous entendons utiliser à titre de comparaison ?

DÉROULEMENT

ETAPE 1

FORMULER LA QUESTION CLÉ

À ce moment précis de notre projet (futur), quelle est la question à laquelle nous voulons répondre en dressant une carte des acteurs et qui nous aidera ultérieurement à assurer le pilotage du projet ? Il est recommandé de reporter cette question sur une feuille de tableau mobile afin qu'elle reste visible tout le temps nécessaire.

ETAPE 2

IDENTIFIER LES ACTEURS

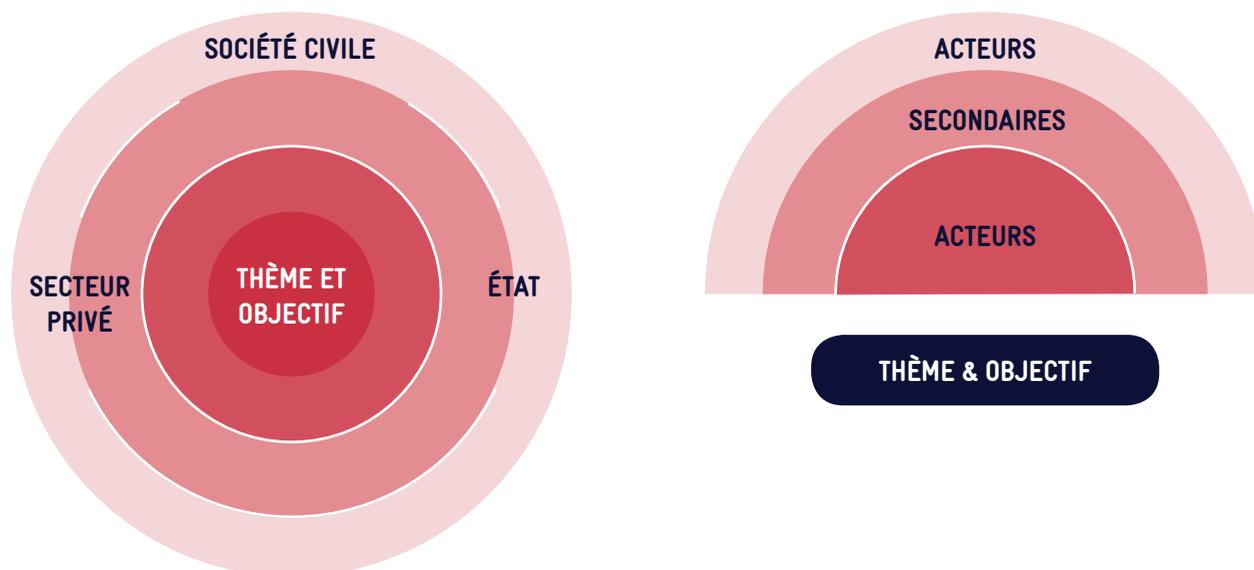
Dans un premier temps, il convient de déterminer tous les acteurs pertinents pour le projet ou pour une question donnée. Ils sont ensuite classés en trois catégories regroupant premièrement les acteurs clés, deuxièmement les acteurs primaires et troisièmement les acteurs secondaires.

Pour dresser une carte des acteurs ayant une bonne valeur informative, il est essentiel de recenser les acteurs importants sans pour autant surcharger le graphique d'un trop grand nombre d'éléments.

ETAPE 3

CHOISIR LE MODE DE VISUALISATION

Deux modes de visualisation se prêtent à la représentation graphique de la carte des acteurs, à savoir l'oignon et l'arc-en-ciel.

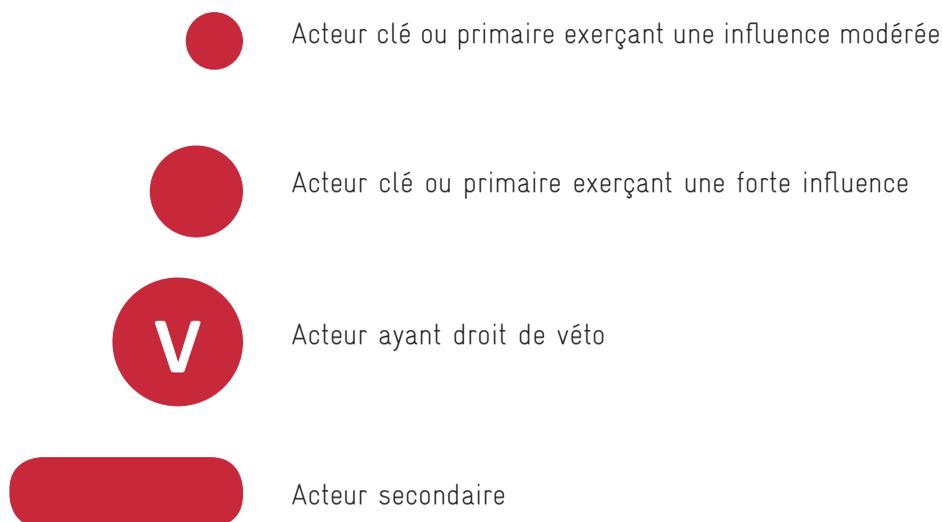


Dans les deux représentations, les acteurs peuvent être placés dans un des trois secteurs suivants : l'État (secteur public), la société civile et le secteur privé (selon le cas, certaines distinctions supplémentaires sont possibles).

ETAPE 4

VISUALISER LES ACTEURS

Il est conseillé pour la représentation graphique d'appliquer la même forme de visualisation, par exemple d'utiliser des cercles pour les acteurs clés et les acteurs primaires (deux catégories exerçant une influence directe sur le projet). La taille du cercle est proportionnelle à l'influence exercée sur le thème et sur l'objectif de changement visé. On peut signaler les acteurs ayant un pouvoir de veto en inscrivant un « v » dans le cercle. Les acteurs secondaires (sans implication directe, mais exerçant une influence potentielle) peuvent, par exemple, être représentés par un rectangle.



Il est maintenant possible de placer les différents acteurs sur le fond choisi (oignon ou arc-en-ciel). Il s'avère utile, dans ce contexte, de placer les acteurs qui entretiennent des relations étroites entre eux, les uns près des autres. L'écartement des acteurs permet de cette manière de symboliser l'intensité de leurs relations.

Étape 5 : visualiser les relations entre les acteurs (si nécessaire)

L'étape suivante consiste à reporter sur la carte les relations entre les acteurs. Il est judicieux de représenter différemment les divers types et qualités de relations.

La dernière étape est consacrée à l'analyse commune du résultat : la visualisation correspond-elle à notre image actuelle de la réalité ? Tous les acteurs concernés ont-ils été pris en compte ? Qu'est-ce qui saute aux yeux ? Quelle est l'impression produite par l'image ? Est-ce qu'il manque des éléments importants dans l'image ? Etc.

FICHE OUTIL
09**PROFIL DES ACTEURS (MATRICE 4A)****OBJET/FONCTION**

Cet instrument a pour objectif d'explorer les attitudes des acteurs importants vis-à-vis du projet. Il permet de lever le voile sur les différents groupements qui se cristallisent dans et autour du projet, par exemple ceux qui lui sont favorables et ceux qui lui sont défavorables. Les profils des acteurs servent de base à la discussion et à la comparaison des stratégies et des options.

CHAMP D'APPLICATION

Situations dans lesquelles il s'agit de mettre en évidence l'attitude des acteurs concernés à l'égard du projet. Est utile dans le cadre d'une analyse des acteurs (par exemple en combinaison avec l'instrument Carte des acteurs).

CADRE/PARTICIPANTS

Groupes de taille variable. Il est recommandé de scinder les groupes de grande taille en sous-groupes. 25 participants maximum travaillant de préférence en petits groupes ; prévoir éventuellement des salles pour le travail en groupe.

MATÉRIEL

Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, épingles, etc.) ; documents à distribuer sur les critères d'évaluation ; matrice des acteurs pré- parée sur le tableau d'affichage (voir ci-après).

DESCRIPTION

- Quel est le mandat des acteurs et quels objectifs et intérêts stratégiques poursuivent-ils (agenda) ?
- Où les acteurs opèrent-ils, quelle est leur sphère d'influence et quelle est la portée de leur action (arène) ?
- Quels liens ont-ils avec d'autres acteurs (alliances) ?

📁 DÉROULEMENT

ETAPE 1

IDENTIFIER LES ACTEURS

La première étape consiste à dresser la liste des acteurs qui ont un lien avec le thème et avec l'objectif de changement. Le graphique 4 A (acteurs, agenda, arène et alliances) fait ressortir les lacunes d'information qui doivent être comblées et permet de se faire une première idée de la question.

QUESTIONS & OBJECTIF DE CHANGEMENT

Acteurs

Nom, fonction principale

Agenda Mandat/
mission, objectifs
stratégiques

Arène

Sphère d'influence,
portée

Alliances

Relations avec
d'autres acteurs

Acteur 1

Acteur 2

Acteur n

Selon le degré de détail que doit avoir l'analyse, il peut être utile de différencier encore davantage les alliances au plan qualitatif, par exemple en s'appuyant sur les critères suivants :

- A Dépendance institutionnelle formalisée
- B Échange continu d'informations
- C Action concertée
- D Coproduction avec des ressources communes
- ...

La matrice convient également comme instrument de suivi périodique utilisé pour observer les changements intervenant au cours du temps dans la carte des acteurs.

ETAPE 2

REPORTER LES RÉSULTATS DANS UN PROFIL D'ACTEUR

Dans une deuxième étape, les informations livrées par la matrice des 4 A pour les principaux acteurs sont reportées dans le support de travail suivant. Les dix critères peuvent bien entendu être adaptés et étendus. La liaison entre les valeurs inscrites permet d'établir le profil de l'acteur concerné.

CRITÈRES

--

-

+

++

Vision du développement : l'acteur défend une conception positive du développement se fondant sur la démocratie et la conciliation des intérêts.

Vision du développement : l'acteur défend une conception
Gestion opérationnelle axée sur les résultats : l'acteur adapte son action aux objectifs et résultats qu'il veut atteindre et vérifie périodiquement la réalisation des objectifs et la conciliation des intérêts.

Souplesse et innovation : l'acteur est ouvert aux idées nouvelles et s'organise en fonction des nouveaux défis à relever.

Respect des engagements : l'acteur s'en tient à ce qui a été convenu et s'acquiesce en temps utile des obligations que cela implique.

Communication : l'acteur informe de lui-même sur son action, participe à l'échange d'informations et répond aux demandes en temps utile.

CRITÈRES

Relations : l'acteur facilite les contacts, crée des espaces de rencontre et adapte son action à la capacité de performance de ses partenaires externes.

Gestion : l'acteur poursuit une ligne d'action et des stratégies transparentes et clarifie les rôles et les responsabilités au sein de son organisation.

Confiance : l'acteur informe proactivement sur ses intentions, ses objectifs et ses attentes et fait preuve de compréhension à l'égard des intérêts des autres.

Conflits : l'acteur attire suffisamment tôt l'attention sur les tensions et conflits et se montre prêt à y faire face de manière constructive, ouverte et rapide.

Capitalisation de l'expérience : l'acteur analyse ses expériences, est ouvert à la critique et fait preuve d'une volonté d'apprentissage et de changement.

-- / ++ = DEGRÉ DE CONCORDANCE AVEC L'ÉNONCÉ

ETAPE 3

COMPARER LES ACTEURS ET EN TIRER DES CONSÉQUENCES

L'avantage de cette présentation est qu'elle permet de tirer les enseignements découlant de la comparaison des différents acteurs. Elle permet également d'identifier les schémas comportementaux dictés par le contexte socioculturel (par exemple, clientélisme, autoritarisme, orientations religieuses), qui peuvent jouer un rôle important aussi bien dans l'administration publique que dans les organisations privées.

FICHE OUTIL 10

INTÉRÊT DES ACTEURS CLÉS

OBJET/FONCTION

Identification des acteurs clés et des intérêts qu'ils manifestent à l'égard de l'objectif de changement du projet.

CHAMP D'APPLICATION

Est utile au coaching ou à l'autoréflexion des acteurs responsables. Convient également à un travail de réflexion devant déboucher sur la formulation d'hypothèses au sein d'une équipe de base.

CADRE/PARTICIPANTS

Atelier.

MATÉRIEL

Documents à distribuer.

DESCRIPTION

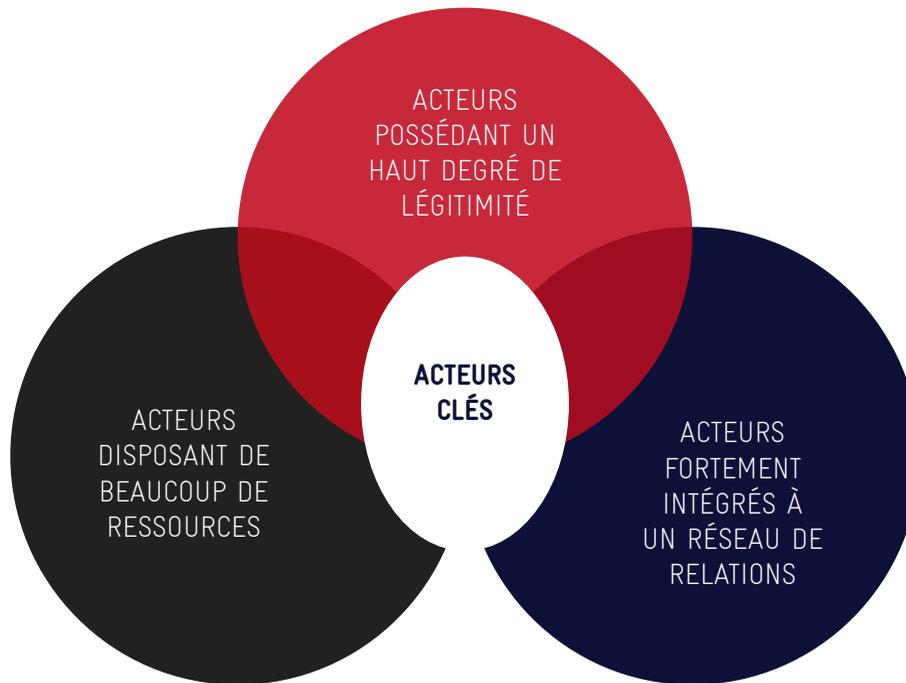
L'instrument analyse les intérêts que les principaux acteurs poursuivent avec le changement envisagé. Il suppose donc que ces acteurs aient déjà été identifiés (par exemple à l'aide de la carte des acteurs et/ou de la matrice des 4 A). Les acteurs clés se caractérisent par les aspects suivants :

Légitimité : position institutionnelle de l'acteur clé, droits qui lui ont été conférés ou qu'il a acquis et qu'il peut faire valoir, par exemple, en vertu de la loi, d'un mandat ou de l'approbation publique et qui sont considérés comme légaux. Font également partie de cette catégorie, les acteurs clés dont l'approbation explicite est indispensable au projet. Ces acteurs à pouvoir de veto peuvent donner des impulsions décisives au projet et lui procurer les marges de manœuvre nécessaires, mais ils peuvent aussi le bloquer.

Ressources : les connaissances, les compétences et le savoir-faire, de même que les ressources matérielles qui permettent à l'acteur clé d'influer sur le fond et la forme de l'objectif de changement ou de diriger et de

contrôler l'accès à ces ressources.

Réseau relationnel : nombre et solidité des relations avec d'autres acteurs qui ont des obligations vis-à-vis de l'acteur clé ou qui dépendent de lui. En règle générale, les acteurs clés sont fortement connectés, ce qui signifie qu'ils entretiennent un grand nombre de relations institutionnalisées et informelles avec d'autres acteurs. En structurant la participation des autres acteurs au carrefour entre l'inclusion et l'exclusion, les acteurs clés exercent une influence capitale sur la participation de ces autres acteurs.



DÉROULEMENT

ETAPE 1

ASSURER LA CONCORDANCE AVEC L'OBJECTIF DE CHANGEMENT

- Quels sont les intérêts des acteurs clés par rapport à l'objectif de changement ?
- Quel est le degré de concordance entre ces intérêts et l'objectif de changement ?
- Quelles sont les incidences de cette concordance ou non-concordance des intérêts sur cet objectif de changement ?
- Quelles sont les options stratégiques à mettre au point pour élargir les marges de manœuvre en vue de gagner l'adhésion des acteurs ou de surmonter les obstacles

THÈME ET OBJECTIF DE CHANGEMENT DU PROJET

Acteurs clés	Intérêts	Concordance	Incidences possibles	Que faire ?
	par rapport au thème et à l'objectif de changement	Arène Sphère d'influence, portée	de la concordance/ la non-concordance/ l'indifférence des intérêts	Options permettant de disposer d'une plus grande marge de manœuvre

Acteur 1

Acteur 2

Acteur n

ETAPE 2

PRÉSENTER LE CONFLIT D'OBJECTIFS

MATRICE DES CONFLITS D'OBJECTIFS

Acteurs clés	Concordance	Changement	Inquiétudes et craintes d'être désavantagé
	avec l'objectif de changement de -- à ++	en termes de : . légitimité . ressources . réseau relationnel	

Acteur 1

Acteur 2

Acteur n

ETAPE 3

DISCUTER DE LA MATRICE DES CONFLITS D'OBJECTIFS

- Pour identifier des points communs chez des acteurs, par exemple des membres de l'administration publique centrale qui craignent de perdre de leur légitimité et de leur pouvoir d'influence au cas où un processus de décentralisation serait mis en œuvre
- pour aborder et traiter le conflit d'objectifs à un stade précoce avec les acteurs clés, en soulignant par exemple que de nouvelles tâches de régulation, de surveillance et d'assistance aux communes leur seront dévolues dans le cadre du processus de décentralisation.
- Le degré de concordance des intérêts des acteurs avec l'objectif de changement influe sur le projet et doit, si possible, être pris en compte à un stade précoce du développement et du choix d'options stratégiques.

ETAPE 4

TRAITER LES CONFLITS

Les projets sont généralement aussi confrontés à des conflits relationnels et à des conflits d'intérêts entre les acteurs. La première question consiste donc à se demander s'il convient d'aborder et de thématiser le conflit. Cette question est cruciale, car les tensions et les conflits ont aussi des côtés positifs. Si le conflit doit être abordé, la clarification peut aider à régler également des questions de fond. Dans le cas de conflits de rôles, il est possible, par exemple, de discuter de la répartition des rôles entre les acteurs.

Tout conflit relationnel et d'intérêts s'articule

en principe autour de trois éléments : les deux parties au conflit et le thème du conflit, c'est-à-dire l'objet du différend. Les deux parties au conflit campent généralement sur une position adverse : l'une s'emporte contre l'autre et essaie d'affaiblir la position de son adversaire et de renforcer la sienne.

Pour gérer et traiter le conflit, il s'agira de rétablir la relation des acteurs impliqués dans le conflit avec le thème. L'objectif est de transformer les positions des parties au conflit en intérêts différents. Considéré dans ses trois phases, le processus se présente de la façon suivante

PHASE 1

Nous avons des positions contraires. C'est l'autre qui cause le problème : il est buté et intransigeant. Nous maintenons nos positions respectives, car chacun de nous est convaincu d'avoir raison.

PHASE 2

Nous centrons notre attention sur le thème du conflit, c'est-à-dire sur la question litigieuse. Nous en avons des perceptions différentes et nous admettons que nos intérêts à ce sujet sont divergents.

PHASE 3

Nous examinons le thème de plus près. L'échange de vues sur nos positions respectives et la négociation des intérêts en jeu conduisent à un compromis ou à un accord acceptable.

TROIS PHASES

FICHE OUTIL 11

DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

OBJET/FONCTION

Cet instrument sert à évaluer la base de confiance existant au sein d'un système de coopération et à mettre au point des mesures de mise en confiance.

CHAMP D'APPLICATION

Il peut être utilisé dans les cas où le climat de coopération est perturbé.

CADRE/PARTICIPANTS

Petit groupe de douze participants au maximum ; certaines étapes peuvent également servir dans le cadre d'une enquête.

MATÉRIEL

Tableau d'affichage avec une grille d'évaluation préparée ; documents à distribuer.

DESCRIPTION

L'INSTAURATION DE LA CONFIANCE SE FAIT PAR QUATRE VOIES :

- ✓ La confiance reposant sur une expérience personnelle : les expériences positives et négatives issues d'interactions passées sont utilisées pour présumer du comportement futur de l'autre acteur. Si le comportement observé semble être prévisible et dénué de toute mauvaise intention, cela signifie qu'il est possible de faire confiance à cet autre acteur, qui acquiert de ce fait un capital de confiance. Le développement de la confiance est un jeu dynamique de suppositions réciproques dans lequel les intentions respectives des acteurs et leurs possibilités d'action restent en grande partie invisibles, pour ainsi dire en arrière-plan. Les quiproquos peuvent avoir un impact considérable et la mise en confiance exige une très grande attention. Lorsqu'un acteur s'emploie, par la communication, une attitude ouverte et sincère et des interventions, à développer la confiance sans recevoir d'écho de la part de l'autre acteur, il lui retirera sa confiance et, le cas échéant, éprouvera une méfiance encore plus grande qu'auparavant.

- ✓ La confiance liée à la réputation : les observations et/ou les expériences de tiers sont utilisées pour faire des suppositions sur le comportement futur de l'autre acteur. La réputation accélère le processus de mise en confiance, car il est alors possible de puiser dans les expériences de tiers plutôt que dans ses expériences personnelles. Les plateformes de vente virtuelles (par exemple, Amazon, eBay) mettent ce moyen à profit en demandant aux personnes et participants d'évaluer leurs expériences personnelles et de les mettre à la disposition de tiers. L'implication de tiers est en même temps une source d'informations permettant de savoir si le partenaire est digne de confiance et incite en même temps à renforcer sa propre réputation et crédibilité en adoptant une conduite digne de confiance.

- ✓ La confiance liée à l'appartenance : la familiarisation avec des règles de conduite et des valeurs permet plus facilement de présumer de la conduite qu'adoptera un autre acteur à l'avenir. La crédibilité accordée à un acteur est influencée par certains facteurs tels que l'âge, le sexe et l'orientation culturelle, le charisme ou l'appartenance à une catégorie professionnelle ou à une couche sociale. Le sentiment d'appartenir au même groupe, à la même organisation ou à la même culture est souvent lié à un crédit de confiance. La visibilité d'éléments communs (également d'objectifs communs et de points communs à caractère privé), l'accord sur des règles de conduite communes de même que la compréhension commune de l'engagement et de l'équité renforcent la mise en confiance.

- ✓ La confiance liée à des règles reconnues et/ou à des institutions : des tiers ayant la réputation d'être impartiaux peuvent considérablement contribuer à renforcer la confiance en dictant des règles de coopération ou en agissant en tant qu'instance de médiation. Dans ce cas, la confiance n'est pas directement témoignée aux partenaires de coopération concernés, mais à des règles de procédure fixes et éprouvées qui offrent une garantie contre les risques liés à la confiance accordée. Si la coopération échoue, une instance de médiation reconnue intervient ou un processus de clarification reconnu se met en place. La confiance accordée à une telle institution se fonde sur l'impartialité et le respect des règles, la transparence des processus décisionnels, l'équité et l'obligation de rendre des comptes.

DES MESURES VISANT À RENFORCER LA CONFIANCE PEUVENT ÊTRE PRISES À TROIS NIVEAUX

NIVEAU PERSONNEL

01

La confiance ne repose pas obligatoirement sur la sympathie, mais tout d'abord sur la supposition que l'autre acteur est bien intentionné ou du moins que ses actions sont inoffensives pour celui qui lui fait confiance. Un grand nombre de facteurs influencent le degré de confiance témoigné à l'égard des autres partenaires de coopération. Une bonne aptitude à la communication (qualité de l'écoute, compréhension et clarté des intérêts propres), une attitude empreinte d'estime (ouverture, intérêt pour l'autre) ainsi que la transparence et la cohérence de la conduite adoptée sont des éléments essentiels pour renforcer la confiance.

NIVEAU DE L'ORGANISATION

02

Les personnes sont généralement détachées auprès d'un système de coopération par leurs organisations respectives, ce qui signifie qu'elles ne défendent pas (en premier lieu) leurs intérêts propres, mais qu'elles représentent les intérêts de leur organisation. Il importe de reconnaître ces intérêts et les attentes des organisations concernées et de faire en sorte qu'une conciliation des intérêts soit possible à ce niveau (« impartialité »). Si les intérêts de l'organisation ne sont pas reconnus, la conduite des parties impliquées devient imprévisible. Pour une coopération fondée sur la confiance, il est important de communiquer avec les « bonnes » personnes. Celles-ci jouissent de la confiance de leur organisation et ont la capacité de reconnaître les marges de coopération et à les défendre au sein de leur propre organisation.

NIVEAU DU SYSTÈME DE COOPÉRATION

03

Il est possible d'engager des mesures de mise en confiance dès le stade de la délimitation du système de coopération. Des parties tierces reconnues comme étant impartiales, peuvent être des partenaires supplémentaires utiles dans le cas de conflits (latents). Pour la communication vers l'extérieur, il importe de trouver le juste équilibre entre transparence et confidentialité. La confiance repose également sur un échange mutuel, transparent et symétrique, d'informations sur les objectifs, les intentions et les projets de chaque partie. C'est pourquoi, les structures et les processus du système de coopération doivent permettre une coopération directe, l'adoption de règles transparentes et une compréhension commune des rôles et de la démarche adoptée. La compréhension commune de l'objectif de la coopération est un autre élément sur lequel se fonde la confiance réciproque !

Lors de l'établissement de nouvelles relations de coopération, le développement prudent de la confiance revêt une importance capitale. Les possibilités informelles de contact et de rencontre jouent à cet égard un rôle aussi important que des processus de travail structurés de façon transparente. Un voyage commun de différents représentants d'organisations offrant l'occasion de briser la glace de la méfiance entre les acteurs peut constituer une contribution aussi importante qu'un engagement commun sur les droits, les obligations et les prestations des acteurs.

DÉROULEMENT

ETAPE 1

ÉVALUER LE « CLIMAT DE COOPÉRATION »

L'analyse suivante d'un exemple choisi de relations entre les acteurs se concentre sur huit aspects. Au total, la moyenne et la variance de l'appréciation (1 à 4) peuvent livrer des indications utiles en ce qui concerne les orientations stratégiques et la promotion de la communication. Tous les participants à l'analyse peuvent communiquer le score qu'ils estiment correct pour tous les aspects examinés.

EXPÉRIENCES DE COOPÉRATION POSITIVES ACQUISES DANS LE PASSÉ

Inquiétudes et craintes d'être désavantagé

01

02

03

04

Expériences de coopération importantes, positives et utiles

TRANSPARENCE ET PRÉVISIBILITÉ DES INTENTIONS ET DES OBJECTIFS

Les intentions et objectifs ne sont pas clairs et sont dissimulés

01

02

03

04

Les intentions et objectifs sont clairs et sont communiqués

COMMUNICATION ENTRE LES ACTEURS

Les possibilités de rencontre et de communication sont quasi-inexistantes.

01

02

03

04

Rencontres régulières et communication intensive

RESPECT DES CONVENTIONS ET DES CONTRATS

Les conventions sont ignorées et ne sont guère respectées

01

02

03

04

Les conventions sont ouvertement négociées et sont respectées

CONFIANCE DANS LES REPRÉSENTANTS DE L'AUTRE ACTEUR

Le comportement des représentants est imprévisible et changeant.

01

02

03

04

Les représentants se connaissent et entretiennent de bonnes relations.

TRANSFORMATION DES CONFLITS

Les tensions et conflits sont gardés sous silence et ne sont pas traités.

01

02

03

04

Les conflits sont traités à un stade précoce, de façon ouverte et constructive.

ETAPE 1

ANALYSER ET ÉVALUER LES CARACTÉRISTIQUES DE PARTENARIATS RÉUSSIS (FACULTATIF)

Pour disposer d'autres éléments permettant de formuler des hypothèses, il peut être utile de traiter le support de travail. Il contient des indications sur les situations de conflits latents ou sur les défauts de configuration du système de coopération. Si ces lacunes ne sont pas reconnues et si les conflits en résultant sont exclusivement attribués aux acteurs, les mesures de mise en confiance ne serviront à rien !

CARACTÉRISTIQUES DES PARTENARIATS RÉUSSIS

ÉVALUATION PARTENARIATS RÉUSSIS

VRAI

EN PARTIE VRAI

FAUX

INDIVIDUALITÉ

Tous les partenaires de coopération apportent quelque chose qui est utile aux autres, mais conservent leur autonomie.

IMPORTANCE DE LA COOPÉRATION

La relation de coopération est importante pour les acteurs impliqués (les personnes intervenant dans la coopération et leurs organisations).

INTERDÉPENDANCE

Les partenaires de coopération se complètent et ont besoin les uns des autres ; aucun d'entre eux ne peut à lui seul obtenir ce que tous peuvent atteindre ensemble.

INVESTISSEMENTS

Les partenaires impliqués mobilisent des ressources en fonction de leurs possibilités et témoignent ainsi de leur intérêt pour le partenariat.

COMMUNICATION

Les partenaires de coopération s'informent mutuellement et saisissent les opportunités d'échange. Les tensions et conflits sont traités à un stade précoce.

INTÉGRATION

Les partenaires de coopération compensent les déséquilibres existants en matière d'information et de participation.

APPRENTISSAGE

L'évaluation périodique des expériences et les succès communs sont rendus visibles.

INSTITUTIONNALISATION

Les relations de coopération sont consolidées au moyen d'un minimum de règles utiles, convenues d'un commun accord.

NTÉGRITÉ

Les partenaires de coopération se conduisent honnêtement, s'informent mutuellement et approfondissent ainsi la confiance qu'ils ont les uns dans les autres.

ETAPE 3

PLANIFIER DES MESURES DE MISE EN CONFIANCE

DOMAINES D'INTERVENTION

MESURES PRÉVUES

NIVEAU PERSONNEL, P.EX.

AMÉNAGEMENT D'OCCASIONS D'ENTRETIENS PERSONNELS
(INFORMELS)

INTERMÉDIATION PAR DES PERSONNES EXTERNES (« TIERS »)

APPUI DANS LE CADRE D'UN COACHING/D'UNE FORMATION

MODIFICATION DES ATTRIBUTIONS ET RESPONSABILITÉS DES
PERSONNES.

NIVEAU PERSONNEL, P.EX.

CLARIFICATION DE L'OBJECTIF AVEC LES ORGANISATIONS
CONCERNÉES ;

AMÉLIORATION DE LA CONNAISSANCE DES INTÉRÊTS ET ATTENTES
DES ACTEURS ;

INTENSIFICATION DE LA CONCILIATION DES INTÉRÊTS ;

ASSOCIATION D'AUTRES REPRÉSENTANTS OU DE REPRÉSENTANTS
SUPPLÉMENTAIRES D'UNE (OU DE PLUSIEURS) ORGANISATIONS

NIVEAU PERSONNEL, P.EX.

AMÉNAGEMENT D'OCCASIONS D'ENTRETIENS PERSONNELS (INFORMELS)

INTERMÉDIATION PAR DES PERSONNES EXTERNES (« TIERS »)

APPUI DANS LE CADRE D'UN COACHING/D'UNE FORMATION

MODIFICATION DES ATTRIBUTIONS ET RESPONSABILITÉS DES PERSONNES.

NIVEAU DU SYSTÈME DE COOPÉRATION, P.EX.

ÉTABLISSEMENT D'UNE PLATE-FORME DE COORDINATION COMMUNE

DÉFINITION DE NORMES CONTRAIGNANTES RELATIVES AU PROCESSUS

DÉFINITION DE JALONS D'ÉTAPE COMMUNS

FORMULATION DE RÈGLES POUR LA GESTION ET LA TRANSFORMATION DES CONFLITS

DÉPLOIEMENT D'ACTIVITÉS COMMUNES EN VUE DE RENFORCER LA CONFIANCE MUTUELLE

ÉVALUATION PÉRIODIQUE DES EXPÉRIENCES RECUEILLIES ET DIVULGATION DES RÉALISATIONS COMMUNES.

FICHE OUTIL 12

ANALYSE DES BESOINS

OBJET/FONCTION

Cet instrument sert à établir dans quels domaines un projet a des besoins de coopération complémentaires et avec quels partenaires de coopération internes ou externes une collaboration devrait être engagée.

CHAMP D'APPLICATION

En présence de besoins de prestations de coopération complémentaires.

CADRE/PARTICIPANTS

Atelier réunissant des acteurs clés.

MATÉRIEL

Tableau d'affichage, tableau à feuilles mobiles, matériel d'animation.

DESCRIPTION

Pour analyser les besoins supplémentaires en soutien, différents critères sont définis et un profil de performance concret est élaboré pour le projet. La représentation graphique de ce profil permet de se rendre compte des déficits existant éventuellement et livre des indications concrètes sur les caractéristiques que doivent avoir les partenaires complémentaires potentiels

DÉROULEMENT

ETAPE 1

ÉVALUATION DU PROJET

À titre d'exemple, la méthode s'appuie sur cinq critères devant permettre d'évaluer le projet. Ces critères sont interchangeables et peuvent, bien entendu, être reformulés. Pour chaque critère, un énoncé est formulé (item) et noté à l'aide d'une échelle allant de 0 à 3:

0 = EST ENTIÈREMENT FAUX

1 = EST EN PARTIE VRAI

2 = EST EN TRÈS GRANDE PARTIE VRAI

3 = EST ENTIÈREMENT VRAI

Ressources financières : le projet dispose de suffisamment de ressources financières pour atteindre les objectifs formulés, et notamment aussi pour permettre que les solutions élaborées soient appliquées dans d'autres contextes et soient utilisées dans le dialogue politique. – Notation : par ex. 2,2.

Connaissances spécialisées et expertise : le projet a accès aux connaissances actuelles qui lui sont nécessaires pour atteindre les objectifs. – Notation : par ex. 1,8.

Accès à des leaders d'opinion et à des décideurs politiques : le projet peut s'appuyer sur des relations solides avec d'importants leaders d'opinion et décideurs politiques. – Notation : par ex. 1,6.

Mise à l'échelle et/ou diffusion régionale : le projet introduit efficacement dans le dialogue politique les solutions mises au point, et ces solutions sont également mises à profit dans d'autres contextes. – Notation : par ex. 2,1.

Compétence de mise en œuvre : le projet dispose d'une compétence suffisante de mise en œuvre. Notation : par ex. 2,2.

ETAPE 2

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

- Le projet a besoin de connaissances spécialisées et d'une expertise supplémentaires
- Le projet a besoin d'un soutien pour la mise en application de solutions concrètes (diffusion régionale)
- Le projet n'a pas suffisamment accès à des leaders d'opinion et décideurs politiques
- Le projet n'a pas besoin d'un soutien financier supplémentaire
- Le projet dispose de bonnes capacités de mise en œuvre et n'a pas besoin de partenaire supplémentaire

Enchaîner avec la question suivante : avec quels partenaires complémentaires les besoins observés pourraient-ils être satisfaits ? Par exemple :

- Pour mobiliser une expertise et des connaissances spécialisées supplémentaires, il est possible d'envisager un partenariat avec différents instituts de recherche publics et privés ou avec un réseau mondial. Cette gestion des connaissances pourrait éventuellement aussi être externalisée
- Pour améliorer l'accès aux leaders d'opinion et décideurs politiques importants et accroître ainsi l'effet de levier du projet, il est possible d'envisager la création d'un comité consultatif se composant de représentants de différentes institutions et pouvant servir de réseau politique

FICHE OUTIL 13

ORGANISATION DE PROCESSUS DE NÉGOCIATION

OBJET/FONCTION

Cet instrument sert à préparer et à mettre en œuvre des négociations dans lesquelles s'affrontent des intérêts, des attentes et des modes de travail différents.

CHAMP D'APPLICATION

Dans toutes les situations dans lesquelles des accords doivent être conclus et des décisions être prises au niveau bilatéral et multilatéral.

CADRE/PARTICIPANTS

Deux à vingt participants.

MATÉRIEL

Chaises disposées en cercle, éventuellement suffisamment de place pour des travaux en petits groupes ; tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles et matériel d'animation.

DESCRIPTION

LA MARCHE À SUIVRE CONSISTE À :

- Reconnaître l'existence d'intérêts divergents chez les parties impliquées ;
- Élargir les limites du système dans le processus de négociation en y intégrant sans cesse de nouveaux aspects ;
- Préciser les intérêts ainsi que les avantages et les inconvénients liés aux différentes solutions ; élaborer des solutions dont les parties impliquées pensent qu'elles sont préférables à l'absence de solutions ou à l'abandon de la coopération

DÉROULEMENT

Six étapes de négociation s'inspirant des principes fondamentaux énumérés ci-dessus ont prouvé leur utilité dans la pratique.

ETAPE

1

SE PRÉOCCUPER DES POSITIONS ET INTÉRÊTS DIFFÉRENTS

Dans un souci d'équité et de partenariat, il est utile de commencer par établir une distinction entre la position et l'objet de la négociation. La première étape consiste à dévoiler ouvertement les intérêts liés à l'objet de la négociation. Pour que le processus de négociation puisse se dérouler dans de bonnes conditions, il est important que toutes les parties présentent leur position de façon claire et compréhensible et la justifient en indiquant leurs motivations.

ETAPE

2

SE PRÉOCCUPER DE L'OBJET DE LA NÉGOCIATION

Dans un deuxième temps, les parties analysent en détail l'objet de la négociation. Dans cette étape, il peut être judicieux de se procurer un complément d'informations ou de consulter des experts. Le fait d'avoir mobilisé ensemble de nouvelles informations crée un lien entre les parties et prépare l'étape suivante.

ETAPE

3

IDENTIFIER DES INTÉRÊTS COMMUNS

Pour que les négociations débouchent sur de bons résultats, il est utile de se préoccuper également des intérêts communs. Qu'est-ce que les parties impliquées espèrent obtenir ensemble ? Quelles visions d'avenir les parties partagent-elles ? Cette étape jette les bases de la confiance mutuelle.

ETAPE

4

ÉLABORER DES OPTIONS ET DES SOLUTIONS POSSIBLES

L'étape suivante ne doit pas être consacrée à la recherche précipitée de solutions, mais doit servir à utiliser toutes les nouvelles informations sur l'objet de la négociation pour identifier différentes options et approches de solutions possibles. Il vaut même la peine de stimuler la créativité des parties, l'émergence d'options possibles donnant aux parties le sentiment qu'il leur suffit à présent de développer des critères d'évaluation appropriés pour sélectionner la meilleure option.

ETAPE

5

CONVENIR DE CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les parties conviennent ensuite des critères qui leur serviront à évaluer les options et variantes identifiées. L'appréciation et la sélection conjointes des options peuvent, partout où il subsiste un malaise, être complétées par l'adoption judicieuse de compensations.

LA LISTE DE CONTRÔLE FIGURANT CI-APRÈS PEUT APPUYER LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION EN SIX ÉTAPES :

OBJET DE LA NÉGOCIATION

MESURES

Faire une distinction entre la position et l'objet de la négociation : exposer clairement les intérêts et justifier la position adoptée.

Mobiliser ensemble de nouvelles informations sur l'objet de la négociation : analyser l'objet en détail et consulter des experts.

Identifier des intérêts communs, instaurer un climat de confiance, clarifier les attentes mutuelles.

Élaborer des options et solutions possibles : utiliser les informations nouvellement acquises sur l'objet de la négociation.

Élaborer des options et solutions possibles : utiliser les informations nouvellement acquises sur l'objet de la négociation.

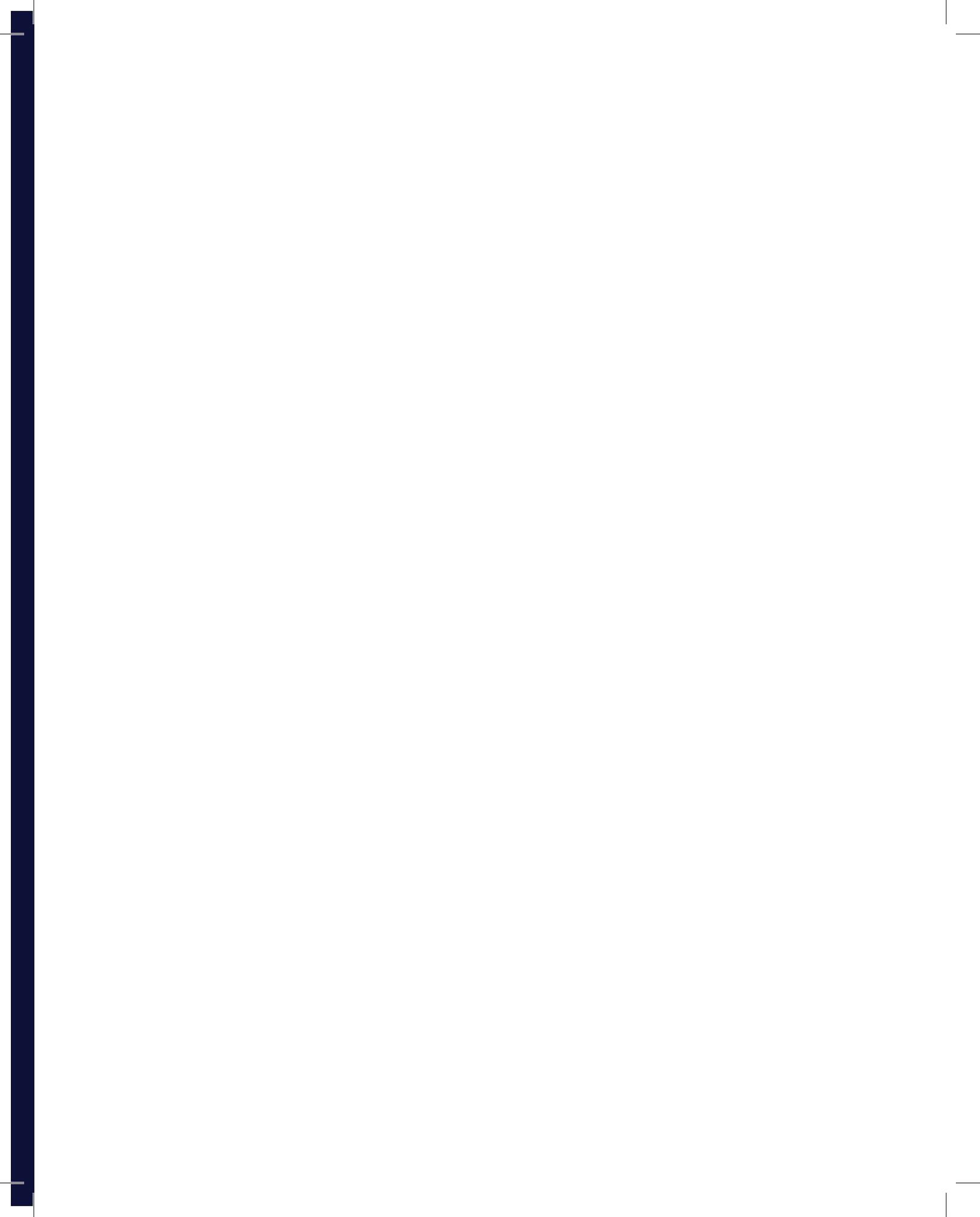
Sélectionner l'option appropriée et convenir de mesures pour la mettre en œuvre.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- + Le projet "Worldwide Governance Indicators":
- + Source: <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/67/f/EB-99-67-INF-4.pdf>
- + <http://ida.worldbank.org/financing/ida-resource-allocation-index>
- + World Bank, (2017), CPIA criteria
- + <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/67/f/EB-99-67-INF-4.pdf>
- + PNUD-Gouvernement Tunisien, (2014), ELABORATION D'UN OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DURABLE EN MATIERE DE GOUVERNANCE, Tunis
- + Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier in Thiétart et al. 2003, P 263
- + Circulaire n°16 du 27 mars 2012 et circulaire n°55 du 27 septembre 2012
- + OCDE, (2016), LA STRATEGIE DE MISE EN APPLICATION DU CODE DE CONDUITE EN TUNISIE OCDE 2016
- + Sophie Dabbou Ben Ayed, (2010), L'Etat régulateur : les spécificités du cas Tunisien, contribution au colloque international « La régulation» organisé par l'ATDA les 5 et 6 mars 2010
- + Banque mondiale, (2014), TUNISIE, POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN TUNISIE

- + INNLUC (2016), Plan d'action à déployer en 2017-2018 de la stratégie nationale de la Bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption
 - + Analyse du système de contrôle, d'audit et de maîtrise des risques dans le secteur public Tunisien, OCDE 2013
 - + Guide des bonnes pratiques pour une meilleure gouvernance des établissements et des entreprises publics, HCCAF 2019
 - + Cadre juridique des instances indépendantes en Tunisie, Recueil INPDP
 - + Décret gouvernemental n° 2016-962 du 4 août 2016
 - + Grille d'analyse concernant le Label européen de l'innovation et de bonne gouvernance
 - + La Gestion des Coopérations dans la Pratique, GIZ GmbH, Ed. Springer Gabler,
 - + Guide « Agir pour le changement », collection F3E
 - + Wikipedia
 - + La Gestion des Cooperations dans la Pratique Façonner le Changement Social avec Capacity WORKS
 - + La Gestion des Coopérations dans la Pratique, GIZ GmbH, Ed. Springer Gabler ,
 - + Guide « Agir pour le changement », collection F3E
-



MANUEL DE FORMATION

PUBLIÉ PAR

Ecole Nationale d'Administration
Académie Internationale de la Bonne
Gouvernance

Siège : Tunis, Tunisie

24, Avenue Docteur Calmette
Mutuelleville 1082 Tunis - Tunisie
T : +216 300 848 71
E : info@ena.tn
I : www.ena.tn

PUBLICATION EN

MARS 2020

B O N N E G O U V E R N A N C E

CONCEPTION

HASHTAG AGENCY

AUTEURS

Karim Ben Kahla, Kamel Ben Ameer & Olivier Nicolas

RESPONSABLES

Mme Rym Jlassi: Directrice Générale de l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance

Mme Nahla Grati: Experte technique GIZ

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité de l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance sise à l'Ecole Nationale d'Administration.

Cette publication a été élaborée avec le soutien de la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.