

Programme des Nations Unies pour le Développement

Pays: TUNISIE

Document de Project

Titre du Projet:	Modernisation de l'Administration Publique - MODAP
Effet de l'UNDAF N° 4:	Effet 4: D'ici 2011, les pouvoirs publics seront en mesure de continuer à répondre à l'évolution des besoins de l'ensemble des citoyens et du secteur privé générés par le contexte international.
Effet(s) escompté(s) du Programme Pays:	Effet 1: Accroissement de l'efficacité et l'efficacité des structures et des politiques publiques.
Produit(s) escompté(s) du Programme Pays:	Produit 1: Les capacités de planification stratégique, de Suivi & Evaluation et d'assurance qualité de l'administration sont renforcées.
Partenaire chargé de la mise en œuvre:	Le Premier Ministère

Brève Description

Le présent programme établit un cadre stratégique pour fournir un appui à l'administration publique tunisienne dans la conduite de son processus de réforme et de modernisation. Le programme de Modernisation de l'Administration Publique (MODAP) tentera de mettre en synergie les principaux domaines de déploiement de la Stratégie de Développement Administrative. Il ciblera, par ailleurs, certaines orientations pratiques en matière de programmation ainsi que des outils opérationnels nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.

De façon plus spécifique, le MODAP vise à appuyer:

- (i) le renforcement de l'efficacité de l'administration à travers la mise en œuvre du Programme National de la Qualité au sein de l'Administration Publique;
- (ii) la valorisation des Ressources Humaines dans un cadre cohérent et intégré privilégiant la mise en œuvre des initiatives pilotes basées sur le E-Learning;
- (iii) la promotion d'une approche décentralisée et à plus grande échelle de l'administration électronique dans un but d'efficacité de l'administration et d'une proximité vis-à-vis des citoyens;
- (iv) le développement de mécanismes d'identification, de mesure et de suivi des besoins exprimés par les entreprises (nationales et investisseurs étrangers) et les citoyens (baromètres confiances, enquêtes perceptions, etc.) ainsi que l'identification des réponses appropriées.

Période du Programme:	2009-2012	Budget	1 500 000 US\$
Composante du Programme : (Plan Stratégique PNUD 2008-2011)	Renforcement des institutions de gouvernance réactives	Frais de Services généraux de gestion (6%)	45 000 US\$
Atlas Award ID:	_____	Ressources Totales allouées:	1 545 000 US\$
Date de début:	15/06/2009	• Gouvernement Tunisien:	795 000 US\$
Date de Fin :	15/06/2012	• PNUD (Ressources régulières)	750 000 US\$
Date Réunion PAC :	21/05/2009	* Les fonds du PNUD pour l'année 2011 restent à confirmer	
Arrangement de Gestion:	NEX		

Approuvé par :

Le Premier Ministère	Monsieur Zouheir M'dhaffer Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de la Fonction Publique et du Développement Administratif Signature Date et Sceau
Le Programme des Nations Unies pour le Développement	Monsieur Mohammed Belhocine Représentant Résident, PNUD Tunisie Signature Date et Sceau

SECTION I : CONTEXTE DU PROJET

Partie I : Analyse de la situation:

Au Sommet du Millénaire des Nations Unies (2000), les dirigeants du monde entier ont placé le développement au cœur même de l'ordre du jour mondial en adoptant les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). La Déclaration du Millénaire, sur laquelle sont fondés les OMD, reconnaît l'importance de la gouvernance, dont l'administration publique est une composante clé, et le rôle essentiel qu'elle joue dans la réalisation de ces objectifs.

Une administration publique efficace, réceptive, transparente et responsable de ses actes est non seulement d'une importance primordiale pour le bon fonctionnement de la nation mais constitue également l'instrument fondamental de mise en œuvre des politiques nationales de développement.

Avec l'accélération de la mondialisation, la gestion du secteur public est devenue un élément essentiel dans la capacité des gouvernements à assurer une croissance économique, une bonne gouvernance et un développement humain durable. Au delà de la modernisation des institutions de l'Etat, la gestion du secteur public est de plus en plus considérée comme le puissant levier favorisant des partenariats dynamiques avec la société civile et le secteur privé. Le but étant d'améliorer la qualité de la prestation des services, d'assurer l'efficacité dans l'utilisation des ressources, de renforcer les responsabilités sociales et d'assurer une large participation des citoyens dans la prise de décision.

Aujourd'hui encore, le secteur public est traversé, un peu partout dans le monde, par deux enjeux de taille: (i) tenter de réduire les dépenses publiques et (ii) faire face à une certaine crise de légitimité des administrations.

La privatisation, la décentralisation, le « ré-engineering » ou la qualité ne sont que quelques exemples des efforts entrepris pour répondre à ces défis, lesquels ont conduit le secteur public à passer d'une culture administrative à une culture de gestion, et d'une culture d'application des règles à une culture de la performance.

Après plusieurs tentatives de mise en œuvre d'une réforme de la fonction publique qui ont donné des résultats plutôt mitigés, le gouvernement tunisien a réussi en 2008 à lancer une stratégie de développement de l'administration pour la prochaine décennie. Le développement de cette stratégie s'est appuyé sur un constat simple: du chemin a été fait mais il reste beaucoup à faire pour régler les problèmes qui se posent encore aujourd'hui, – notamment la faible assimilation des technologies de l'information et de la communication, le manque d'évaluation de la gestion et de l'action de l'administration, le faible taux d'encadrement, surtout dans les régions et la faiblesse des textes réglementaires, etc.

Les pouvoirs publics vont œuvrer à combler ces lacunes par «l'approfondissement et l'accélération des réformes», «le renforcement des attributs de l'administration rationnelle» et une intensification de l'utilisation des TIC dans les services à distance. Ce développement va se faire selon huit orientations.

1. **Mise en conformité de l'administration avec les standards internationaux** du développement administratif. Pour cela, «nous allons suivre le rating international de l'administration tunisienne par les agences internationales», annonce Monsieur Zouheir M'Dhaffer, le Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Fonction Publique et du Développement Administratif – en précisant au passage que notre administration «est classée première en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, pour ce qui est de l'efficacité».
2. **Renforcement du rôle de l'administration dans l'amélioration du climat des affaires:** Il s'agit de stimuler le rôle de l'administration dans le développement du climat des affaires, la création d'un environnement favorable à la croissance et l'amélioration de l'attractivité du pays.
3. **Généralisation du système qualité:** L'administration publique, mue par un impératif de qualité, s'engage à généraliser le système qualité à tous les services de l'administration et à mettre en place un programme national visant à promouvoir la qualité des

prestations rendues aux citoyens et aux entreprises, et à améliorer les processus de production administrative.

4. **Une administration ouverte et de proximité:** «une administration plus proche du citoyen et plus à l'écoute». A cet effet, une «charte de l'administration», fixant ses «devoirs envers le citoyen» sera élaborée, alors «les instruments d'écoute seront intensifiés».
5. **Renforcement de l'administration électronique:** L'administration doit tirer profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication et développer l'administration en ligne dans l'optique de l'optimisation du processus de production administrative, de la modernisation des modes de travail et de l'amélioration de la transparence et de l'efficacité des prestations aux citoyens.
6. **Renforcement des capacités humaines de l'administration:** Le développement des capacités des ressources humaines de l'administration à acquérir de nouvelles aptitudes, à s'approprier les pratiques innovantes et à adhérer à la culture de l'efficacité et de l'excellence demeure une priorité pour la modernisation du service public.
7. **Rationalisation des ressources:** L'administration est appelée à redéfinir son rôle, et à renforcer ses missions stratégiques de planification, de coordination, d'évaluation et de suivi. Elle est appelée à se recentrer sur ses fonctions essentielles, à redéployer ses moyens, à améliorer ses modes de gestion et à réorganiser ses structures afin de réduire les dépenses de fonctionnement et de gagner en efficacité et efficience.
8. **Modernisation de la réglementation:** L'administration est appelée à moderniser le cadre juridique, à améliorer la qualité et la cohérence de la réglementation et à l'harmoniser avec la législation européenne, pour une meilleure convergence vers les normes internationales. «Certains textes vont être actualisés pour les mettre en conformité avec les législations européennes», précise Monsieur M'Dhaffer, le Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Fonction Publique et du Développement Administratif.

Ces orientations représentent le cadre stratégique que la Tunisie a défini pour la réforme de son administration publique dans une perspective horizontale, pluridisciplinaire et globale.

Partie II : Stratégie:

Le présent projet contribue à la réalisation de l'Effet 1 du Plan d'Action du Programme Pays (CPAP) du PNUD pour la Tunisie à savoir «l'accroissement de l'efficience et l'efficacité des structures et des politiques publiques». Il répond également à plusieurs axes retenus par la Stratégie de Développement Administratif (2007-2011). Enfin, il vient consolider les résultats d'un partenariat fructueux entre le Premier Ministère et le PNUD dont l'évaluation a permis de dégager des résultats satisfaisants et des axes de coopération future.

Le présent programme de **Modernisation de l'Administration Publique (MODAP)** se veut plus ambitieux que les précédents, tant sur le plan de l'envergure financière que le mode de son pilotage et de sa mise en œuvre. Le MODAP se veut un programme intégré qui viserait quatre catégories de produits:

Produit 1 : Les mécanismes de mise en œuvre de la stratégie « Qualité » des prestations administratives sont mis en place.

La modernisation et le renforcement de l'efficacité de l'administration passe par l'amélioration des mécanismes de planification, l'adoption d'une nouvelle approche de la gestion budgétaire basée sur les résultats, le rendement et la responsabilisation et le renforcement de la capacité à évaluer et à surveiller le rendement de l'Administration.

Cette composante du programme visera à valider et à mettre en œuvre les axes du Programme National de la Qualité au sein de l'Administration Publique (PROQAP). Ceci signifie que les différents services qui offrent des prestations aux citoyens et aux entreprises, intègrent dans leur fonctionnement quotidien, une approche qualité, adaptée à leur problématique, et décrite dans le référentiel national de la qualité (REQAP). Des enquêtes de satisfaction seraient menées régulièrement auprès des citoyens, pour s'assurer de l'efficacité des résultats de cette démarche qualité.

Produit 2 : Une stratégie de développement des Ressources Humaines cohérente et intégrée est développée et des initiatives pilotes basée sur le e-Learning sont mis en œuvre.

L'amélioration de la gestion des ressources humaines est un vecteur indéniable d'amélioration de l'efficacité de l'administration à travers notamment (i) l'introduction de la culture de la performance, (ii) le renforcement des profils du personnel, (iii) la mise en œuvre appropriée des politiques de recrutement et de formation, etc.

Il s'agit d'introduire une approche innovante de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration, basée sur le mérite et le développement des compétences. Ceci passe par l'élaboration d'un référentiel des métiers et la mise en place d'un processus d'évaluation des performances qui conduira à un système de motivation et de formation continue afin de faire progresser les compétences du personnel. Les nouvelles techniques du E-Learning seraient alors largement utilisées pour mettre en œuvre ces formations.

Produit 3: L'« E-Government » est utilisé à plus grande échelle et de manière décentralisée.

Cet axe devra prendre une part importante dans le projet, pour que l'«E-government» soit utilisé à plus grande échelle, et notamment dans les administrations régionales. Un accompagnement pratique, décentralisé, sera mis à disposition des régions pour concrétiser la mise en place de l'administration électronique.

L'objectif étant d'approfondir et d'élargir le processus de décentralisation et de déconcentration par l'attribution d'une plus grande responsabilité au niveau régional et local.

Produit 4 : Des mécanismes d'identification des besoins exprimés par les entreprises et les citoyens développés et des réponses appropriées identifiées.

La Tunisie devra être capable, à travers ce dernier axe, de disposer d'un mécanisme pour mesurer l'environnement des affaires, et pour identifier les améliorations à introduire. Il faudra montrer, à l'issue du projet, et sur des cas concrets, comment l'efficacité des processus administratifs peut être améliorée. Un centre d'études interarabe sur la qualité de la réglementation serait mis en place en Tunisie, et permettra de développer les approches innovantes dans ce domaine.

Ce programme de réforme de l'administration publique démarrera en faisant usage des capacités existantes et œuvrera à renforcer ces capacités tout au long de sa mise en œuvre. La position impartiale et pragmatique du PNUD lui permet d'être particulièrement efficace sur ce point.

Ce programme s'attache à promouvoir un « gouvernement ouvert », accessible, transparent et responsable, où la participation du public au processus décisionnel est encouragée et où le public a accès à l'information détenue par le gouvernement. L'approche retenue pour sa mise en œuvre se veut, donc, participative, ouverte vers les citoyens, et veillant au renforcement des capacités des acteurs. D'où l'intégration, à chaque fois d'actions spécifiques dans ce sens, comme :

- La formation et le renforcement de capacités
- Les enquêtes auprès des citoyens pour pouvoir répondre, en permanence, à leurs besoins
- La communication
- Les séminaires d'information et de sensibilisation

L'accent sera, également, mis sur la transversalité (« mainstreaming ») de la dimension Genre dans l'analyse des données et les politiques et programmes sectoriels.

Compte tenu de la nécessité d'inscrire le processus de réforme en cours dans la durée, et de l'importance des enjeux financiers relatifs à sa mise en œuvre, le programme aidera à définir la voie la plus appropriée pour assurer des financements spécifiques à la réforme.

Fort de sa présence dans un certain nombre de pays ayant engagées des réformes profondes dans le domaine de l'administration publique, le PNUD se propose d'aider le Premier Ministère à étudier les options optimales et réalistes pouvant assurer le financement de la Stratégie de Développement Administratif. Parmi les options envisageables, la création d'un **fonds thématique** à financement mixte (national, bilatéral, multilatéral) dédié à la **Modernisation de l'Administration Publique** semble être la plus efficace.

SECTION II. CADRES DES RESULTATS ET DES RESSOURCES DU PROJET

Effet escompté tel qu'il est énoncé dans le cadre de résultats du Programme Pays: Accroissement de l'efficience et l'efficacité des structures et des politiques publiques (TUN_OUTCOME50).

Indicateurs d'effet tel qu'il est énoncé dans le Cadre des résultats & des ressources du Programme Pays, y inclus l'état de référence & les cibles:

Indicateurs

- 1) Le programme qualité de l'administration publique
- 2) Un référentiel métier de l'administration
- 3) Un système de Gestion des Ressources Humaines
- 4) L'Utilisation de l'E-Gov
- 5) Mesure de l'environnement des affaires
- 6) Mise en place d'un centre interarabe d'études sur la qualité de la réglementation

Etat de référence

- 1) Le Programme National de la Qualité au sein de l'Administration Publique élaboré en 2008 et validé lors d'un CIM. Le budget et à l'accord des parties prenantes reste à obtenir.
- 2) Une commission technique a été constituée pour l'élaboration d'un référentiel de métiers ainsi qu'une réflexion sur les organigrammes.
- 3) L'introduction de l'évaluation et de la notion du mérite a été prévue dans le XIème plan. Mais il n'y a pas encore d'actions concrètes à ce jour.
- 4) Le programme présidentiel 2004-2009 a prévu de mettre à la disposition des collectivités locales de nouveaux outils et moyens pour moderniser la gestion des affaires locales en s'appuyant sur les potentialités qu'offrent les nouvelles technologies / Une étude pour la mise en place d'une E-stratégie a été élaborée.
- 5) Evaluation du fonctionnement des BRC réalisés
- 6) Acceptation, lors de la conférence du Caire, du principe que la Tunisie héberge le centre inter arabe sur la transparence.

Cible:

- 1-1) Programme qualité validé et doté d'un budget permettant de conduire les actions planifiées
- 1-2) Le nombre de structures publiques mises en conformité avec les 3 niveaux du CAF est atteint (selon le planning indiqué dans le PROQAP)
- 2) Un référentiel des métiers de l'administration est édité et validé
- 3) Un système d'évaluation de la performance permettant de motiver les plus méritants est mis en œuvre et utilisé dans au moins 3 institutions centrales et une institution régionale
- 4) Une évaluation des sites Web publics et des services effectivement rendus à travers ces sites conduit à un résultat satisfaisant.
- 5) Un mécanisme de mesure de l'environnement des affaires est opérationnel et ses résultats sont acceptés par les parties prenantes
- 6) Le centre interarabe est mis en place

Domaine de résultat clé (Plan Stratégique 2008-2011): Renforcement des institutions de gouvernance réactives

Stratégie de Partenariat: Ce projet œuvrera à développer des partenariats solides à différents niveaux:

- National et local: Tous les axes, notamment celui de la qualité, des ressources humaines et de l'e-gov sont, par essence transversaux puisqu'ils abordent des problématiques qui concernent toute l'administration. Il est ainsi prévu que ces programmes fassent participer plusieurs structures, aussi bien au sein du 1er ministère lui-même, que d'autres ministères. Le programme qualité, en particulier devra fédérer tous les ministères et jouera le rôle de pilote et de « facilitateur », en organisant des formations et des accompagnements pour tous les départements. L'approche locale et régionale sera également très présente, par exemple en accompagnant des structures régionales aussi bien pour le développement de l'E-Gov que pour la mise en place de la démarche qualité.
- la société civile qui sera impliquée à plusieurs occasions : d'abord à travers plusieurs enquêtes de satisfaction qui seront lancées pour recueillir la perception des citoyens et des entreprises de la qualité des prestations administratives. Aussi, à travers l'implication de structures comme l'IACE dans le projet d'amélioration du climat des affaires.
- International, en nouant des relations étroites avec l'Institut Européen de l'Administration Publique, qui a développé le référentiel du CAF. L'approche tunisienne consistant à prévoir les 3 niveaux dans un « CAF tunisié » sera une occasion d'échanger avec cet institut et d'aspirer à devenir le premier pays non européen, à faire partie du comité de travail sur le sujet. La coopération avec les institutions arabe sera également renforcée notamment avec le programme régional du PNUD, POGAR, dans le cadre de la perspective d'implanter en Tunisie un centre d'études interarabe sur la qualité de la réglementation. De même, la coopération avec les institutions chargées du rating des pays sera également davantage renforcée, avec le projet de mise en place d'une démarche d'évaluation de l'environnement des affaires.

PRODUITS PREVUS	ACTIVITES PREVUES	PARTENAIRE S RESPONSABLES	APPORTS
<p>Produit 1 : Les mécanismes de mise en œuvre de la stratégie « Qualité » des prestations administratives est mise en place.</p> <p><i>Etat de Référence:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Description du programme qualité, élaborée en 2008, et présentée en séminaire ainsi qu'en CIM. Reste à détailler le budget et à obtenir l'accord des parties prenantes - Actions de diagnostic de structures échantillons lancées en 2008. - Evaluation du fonctionnement des BRC réalisée <p><i>Indicateurs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget du Programme approuvé et source de financement assurée - Structure de pilotage du programme dotée des moyens requis - Les Groupes d'Action Qualité (GAQ) sont officiellement désignés par département et sont mis à la disposition du programme - Les experts chargés de l'assistance technique sont opérationnels 	<p>Résultat de l'activité 1.1: Le programme qualité est approuvé par le gouvernement, y compris ses ressources financières et humaines.</p> <p>§ Action 1.1.1: Produire un document de base et de présentation du programme comportant ses objectifs, sa cible, son mode de déroulement, et son financement, aussi bien au niveau du Premier Ministère que des départements concernés.</p> <p>§ Action 1.1.2: Etablir une note présentant l'organisation de la structure du Premier Ministère, qui sera chargée du pilotage du programme, et ses moyens humains et financiers.</p>	Premier Ministère	<p>Cons. Internationaux: 50 000 US\$</p> <p>Cons. Nationaux: 50 000 US\$</p> <p>Missions/Voyage: 20 000 US\$</p> <p>Edition : 50 000 US\$</p> <p>Divers: 80 000 US\$</p>
	<p>Résultat de l'activité 1.2 : Une communication adéquate sur le programme Qualité est assurée.</p> <p>§ Action 1.2.1: Editer et diffuser le Référentiel qualité avec ses 3 niveaux.</p> <p>§ Action 1.2.2 : Produire des supports didactiques, guides, et vulgariser des expériences réussies et bonnes pratiques</p> <p>§ Action 1.2.3: Organiser une conférence annuelle sur la qualité</p> <p>§ Action 1.2.4 : Editer un site Web interactif sur le Programme.National de la Qualité</p>	Premier Ministère	<p>Total: 250 000US\$</p>
	<p>Résultat de l'activité 1.3 : Les capacités techniques des structures engagées dans le programme national sont développées.</p> <p>§ Action 1.3.1 : Organiser des cycles de formation pour les responsables qualité au sein des structures engagées dans le programme (les GAQ et les Responsables Management de la Qualité - RMQ)</p> <p>§ Action 1.3.2 : Mobiliser l'expertise pour assurer un appui technique à la cellule qualité du 1er Ministère en matière de gestion du programme.</p>	Premier Ministère	
	<p>Résultat de l'activité 1.4 : Des études et des Enquêtes de suivi et de mesure de la Qualité sont élaborés.</p> <p>§ Action 1.4.1: Elaborer une étude sur les indicateurs de la qualité des prestations administratives avec une comparaison avec ce qui est adopté à l'étranger.</p> <p>§ Action 1.4.2 : Elaborer une étude sur l'opportunité de mettre en place un observatoire de la qualité en associant les expériences en cours par les organisations privées comme l'IACE.</p> <p>§ Action 1.4.3 : Conduire des enquêtes de satisfaction des citoyens et des entreprises, sur le niveau de qualité des prestations administratives.</p>	Premier Ministère	

<p>Produit 2: Une stratégie de développement des Ressources Humaines cohérente et intégrée est développée et des initiatives pilotes basée sur le e-Learning mis en œuvre.</p> <p>A. Une Gestion de Ressources Humaines plus développée</p>	<p>Résultat de l'activité 2.1: Mettre en place un nouveau système d'évaluation des performances basé sur le mérite.</p> <p>§ Action 2.1.1 : Faire un diagnostic du système actuel, et un benchmarking avec d'autres pays avancés en la matière</p> <p>§ Action 2.1.2 : Formuler un projet de réforme du système d'évaluation des fonctionnaires</p> <p>§ Action 2.1.3 : Expérimenter ce nouveau système à travers un nombre limité de départements</p> <p>§ Action 2.1.4 : Evaluer cette expérience et concevoir son mode de généralisation.</p>	<p>Premier Ministère</p>	<p>Cons. Internationaux: 50 000 US\$</p> <p>Cons. Nationaux: 50 000 US\$</p> <p>Missions/Voyage: 20 000 US\$</p> <p>Edition : 30 000 US\$</p> <p>Divers: 50 000 US\$</p>
<p>Etat de Référence:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'introduction de l'évaluation et de la notion du mérite a été prévue dans le XIème plan. Mais il n'y a pas encore d'actions concrètes à ce jour. - Une réflexion a été menée sur la réforme et a retenu 3 axes de travail: a) les valeurs b) le fonctionnaire et sa carrière c) les structures et leur mode de gestion - Une commission technique a été constituée pour l'élaboration d'un référentiel de métiers ainsi qu'une réflexion sur les organigrammes. 	<p>Résultat de l'activité 2.2 : Elaborer un référentiel des métiers de la fonction publique.</p> <p>§ Action 2.2.1 : Assister la commission technique dans ses travaux de rédaction du référentiel, en lui apportant les conseils méthodologiques requis.</p> <p>§ Action 2.2.2: Editer une première version, partielle, du référentiel.</p> <p>§ Action 2.2.3 : Organiser un séminaire de présentation de ce document.</p> <p>§ Action 2.2.4 : Formation des équipes chargés de généraliser cette approche, au sein des ministères</p>	<p>Premier Ministère</p>	<p>Total: 200 000 US\$</p>
<p>Indicateurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réforme du système actuel d'évaluation des performances et de motivation des fonctionnaires est mise en œuvre, et comporte la prise en compte du mérite dans l'évolution de carrière - Un référentiel des métiers de l'administration centrale est établi 	<p>Résultat de l'activité 2.3 : Une expertise dans chaque département ministériel spécialisée dans l'ingénierie de la formation développée.</p> <p>§ Action 2.3.1: Former un noyau dur de conseillers en formation</p> <p>§ Action 2.3.2 : Des actions pilotes d'identification des besoins et de mise en œuvre des formations sont conduites avec cette équipe, en liaison avec les responsables formation dans les différentes structures, et sont encadrés par une expertise externe. Retenir, parmi les actions, celles qui peuvent utiliser la formation en ligne.</p> <p>§ Action 2.3.3 : Une évaluation à froid est faite pour mesurer l'impact des formations suivies.</p>	<p>Premier Ministère</p>	<p>Cons. Internationaux: 60 000 US\$</p> <p>Cons. Nationaux: 50 000 US\$</p> <p>Missions/Voyage: 20 000 US\$</p> <p>Divers: 70 000 US\$</p>
<p>B. Une fonction formation revalorisée</p> <p>Indicateurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation d'un noyau dur de conseillers en formation sur la démarche complète de mise en œuvre des projets de formation - Approuver la démarche de mise en œuvre de la formation en ligne - Mettre en place une plateforme de 	<p>Résultat de l'activité 2.4 : La démarche d'introduction du e-learning est professionnalisée et utilisée.</p> <p>§ Action 2.4.1 : Organiser un atelier sur les démarches utilisées pour développer l'apprentissage en ligne</p> <p>§ Action 2.4.2 : Formaliser un document comportant la stratégie et la démarche retenue par la Tunisie dans ce domaine, ainsi que le plan d'action correspondant et le budget à allouer.</p> <p>§ Action 2.4.3 : Sélectionner les domaines prioritaires indiqués dans la note annuelle du 1er Ministère et développer des formations en ligne (en liaison avec l'action 3.1.2)</p> <p>§ Action 2.4.4: Conduire un diagnostic des portails d'apprentissage en ligne existants et apporter une assistance technique pour leur « mise à niveau ».</p>	<p>Premier Ministère</p>	<p>Total: 200 000 US\$</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une plateforme de 	<p>Résultat de l'activité 2.5: Une plateforme de gestion du capital humain de formation est créée au sein du Premier Ministère.</p> <p>§ Action 2.5.1 : Assistance technique pour la conception de cette plateforme et formation du gestionnaire de la plateforme.</p> <p>§ Action 2.5.2 : Utilisation de la plateforme pour visionner l'évolution de carrière et la</p>	<p>Premier Ministère</p>	

<p>gestion du capital humain au sein du Premier Ministère</p>	<p>formation du personnel au sein du 1er ministère. § Action 2.5.3 : Définir le mode de généralisation de cette expérience aux autres structures publiques</p>		
<p>Produit 3: L'e-gov est utilisé à plus grande échelle et de manière décentralisée</p> <p><i>Etat de Référence:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'Etat s'est engagé, depuis les années 80, dans le processus de décentralisation - Le programme présidentiel 2004-2009 a prévu de mettre à la disposition des collectivités locales de nouveaux outils et moyens pour moderniser la gestion des affaires locales en s'appuyant sur les potentialités qu'offrent les nouvelles technologies. - Un document "livre blanc" a été élaboré pour encadrer le développement de l'administration électronique. - Une étude stratégique pour le développement d'une administration intégrée électronique a été élaborée ainsi qu'un plan d'action pour la mise en œuvre de cette e-stratégie <p><i>Indicateurs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité des services publics locaux grâce à l'introduction de l'e-gov et rendre conforme aux normes d'accessibilité W3C/WAI les sites Web actuels. - Elaboration de la charte ergonomique et du référentiel et du guide des bonnes pratiques, - Conception d'un modèle pour la vérification périodique du niveau d'accessibilité des sites Web publics - Mise en ligne des sites web : des services publics, de l'administration 	<p>Résultat de l'activité 3.1: Renforcement des capacités des collectivités locales à intégrer l'e-gov dans leur gestion quotidienne.</p> <ul style="list-style-type: none"> § Action 3.1.1 : Conduire un diagnostic de l'état des lieux de l'administration électronique à l'échelle locale en Tunisie (structures institutionnelles, démarche, priorisation des services à mettre en ligne, etc.), § Action 3.1.2 : Elaborer une stratégie locale pour le développement de l'administration électronique propre aux collectivités locales et d'un plan d'action approprié avec les possibilités d'intégration de services impliquant des organismes agissant à l'échelle centrale, régionale et locale. § Action 3.1.3 : Accompagnement d'un échantillon de collectivités locales pour la mise en œuvre du plan d'action. § Action 3.1.4 : Organiser des voyages d'études à l'étranger pour des collectivités locales ayant réussi dans ce domaine. <p>Résultat de l'activité 3.2 : Améliorer la qualité des sites web publics, de leur ergonomie et de leur facilité d'utilisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> § Action 3.2.1 : Assistance technique pour : <ul style="list-style-type: none"> - la définition d'une charte ergonomique visant à harmoniser les publications de l'Etat sur Internet, - l'élaboration d'un référentiel commun de référence pour couvrir l'ensemble des besoins liés à la normalisation des sites web publics, à leur présence sur le web et à leur accessibilité. - l'élaboration d'un recueil de bonnes pratiques illustrant ces normes.. - la conception d'un système de mesure et d'évaluation des sites web - la refonte de SICAD en services-publics.gov.tn orienté usage selon les normes précitées, - l'élaboration d'un serveur des formulaires intelligents en rapport avec les services fournis par l'administration à ses usagers, - l'élaboration du site web de l'administration électronique, § Action 3.2.2 : Formation d'un noyau de formateurs, parmi les acteurs intervenant sur les aspects liés à la normalisation et à son application, en particulier en : <ul style="list-style-type: none"> - communication sur le web, - audit de sites Web.. § Action 3.2.3 : Mise en œuvre d'un plan de communication visant le développement de 	<p>Premier Ministère</p>	<p>Cons. Internationaux: 100 000 US\$ Cons. Nationaux: 50 000 US\$ Contrats de Services : 75 000 US\$ Missions/Voyage: 50 000 US\$ Com. & édition : 50 000 US\$ Divers: 50 000 US\$</p> <p>Total: 375 000 US\$</p>

<p>électronique et du serveur des formulaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation d'un noyau de formateurs. - Organisation de la conférence de l'administration électronique. - Elaboration des brochures et des spots de sensibilisation. 	<p><i>l'usage et de l'accès aux sites web par notamment :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organisation d'une conférence annuelle sur l'administration électronique, - la mesure de la satisfaction des usagers des services en ligne, <p>§ l'édition de brochures et de spots publicitaires et de sensibilisation</p>		
<p>Produit 4 : Des mécanismes d'identification des besoins exprimés par les entreprises et les citoyens développés et des réponses appropriées identifiées.</p> <p><i>Etat de Référence:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptation, lors de la conférence du Caire, du principe que la Tunisie héberge le centre inter arabe sur la transparence. <p><i>Indicateurs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une méthodologie de positionnement de la Tunisie en matière d'environnement des affaires - Compte rendu du séminaire élargi, faisant ressortir une stratégie et un plan d'action pour l'amélioration de l'organisation des administrations - Démarrage de la mise en place du centre d'études interarabe sur la qualité de la réglementation - Etablissement d'un document définissant la mission, la vision et la stratégie des BRC 	<p>Résultat de l'activité 4.1: Un mécanisme de suivi de l'environnement administratif des affaires est développé.</p> <ul style="list-style-type: none"> § Action 4.1.1 : Examen des différents modèles de mesure de l'environnement des affaires les plus utilisés à l'échelle internationale (ex Doing business...) et définition d'une approche et d'une méthode appropriée qui permette d'intégrer ces modèles § Action 4.1.2 : Analyser le positionnement de la Tunisie que dégagent ces modèles et sélectionner une liste d'une dizaine de processus administratifs à améliorer. § Action 4.1.3 : Retenir deux prestations parmi cette liste et conduire deux projets pilotes pour améliorer ces prestations, à travers une réingénierie des processus correspondant à ces services. Des critères de choix des projets seront définis. § Action 4.1.4 : Elaboration des mécanismes appropriés pour l'alimentation d'un système d'évaluation permettant de mesurer périodiquement le degré de satisfaction des entreprises par la qualité des services administratifs. § Action 4.1.5 : Organiser des voyages d'étude et d'échange des meilleures pratiques 	<p>Premier Ministère</p>	<p>Cons. Internationaux: 80 000 US\$ Cons. Nationaux: 30 000 US\$ Contrats de Services : 150 000 US\$ Missions/Voyage: 20 000 US\$ Divers: 20 000 US\$</p>
	<p>Résultat de l'activité 4.2: l'organisation interne des administrations publiques est améliorée et des fonctions innovantes sont développées.</p> <ul style="list-style-type: none"> § Action 4.2.1.: Réalisation d'une étude de diagnostic de l'organisation actuelle des administrations publiques ainsi qu'un benchmarking avec d'autres administrations de pays développés et en développement § Action 4.2.2.: Proposer des scénarios en matière d'organisation à mettre en place, en fonction des objectifs et des moyens à mettre à disposition. Indiquer les prérequis nécessaires pour la réussite de chaque scénario. § Action 4.2.3.: En fonction du scénario retenu, conduire une mission d'accompagnement dans la conception des nouvelles fonctions (veille administrative, intelligence économique,..), et proposition des outils appropriés. 	<p>Premier Ministère</p>	<p>Total: 300 000 US\$</p>

§ Action 4.2.4.: Présenter les résultats au cours d'un séminaire élargi à des personnes externes à l'administration (universitaires,...)		
Résultat de l'activité 4.3 : Créer un Centre d'Etudes sur la Qualité de la Réglementation Inter-Arabe. § Action 4.3.1. : Etudier les opportunités offertes par le programme PROGAR en matière de collaboration inter arabe notamment sur les sujets liés à la réglementation, la transparence. § Action 4.3.2 : Préparer une étude d'un projet d'implantation, en Tunisie, d'un centre d'étude sur la qualité de la réglementation dans les pays arabes, et accompagner le démarrage en Tunisie de l'implantation d'un tel centre § Action 4.3.3: Faire du lobbying auprès de quelques pays pour le lancement d'un tel centre : Prévoir un accompagnement pour la mise en œuvre d'actions pratiques	Premier Ministère	
Résultat de l'activité 4.4: une stratégie de dynamisation du rôle des BRC. § Action 4.4.1 : Exploiter les résultats des enquêtes élaborées et définir un plan d'action pour l'amélioration des performances des BRC § Action 4.4.2 : Etablir un document stratégique retraçant la mission, vision et activités des BRC, ainsi que leur plan de communication	Premier Ministère	Cons. Nation: 45 000 US\$ Edition/Divers : 30 000 US\$ Total:75 000 US\$
Résultat de l'activité 4.5: Les mécanismes de gestion et du suivi & évaluation du projet sont en place. § Action 4.5.1: Mettre en place une Cellule Technique du Programme § Action 4.5.2: Conduire deux évaluations du Programme (à mi parcours/ à la fin du projet)		Cons. Nationaux: 100 000 US\$ Total: 100 000 US\$
TOTAL BUDGET		1 500 000 US\$

ANNEE	TOTAL	2009	2010	2011	2012
BUDGET TOTAL DU PROGRAMME	1500000	180000	500000	550000	270000
Ressources régulières du PNUD	\$ 750 000	\$ 180 000	\$ 350 000	\$ 220 000	\$ 0
Contribution du Gouvernement	\$ 750 000	\$ 0	\$ 150 000	\$ 330 000	\$ 270 000
Frais de Service de Gestion Généraux (6%)	\$ 45 000	\$ 0	\$ 9 000	\$ 19 800	\$ 16 200
BUDGET TOTAL DU PROGRAMME (avec frais)	1 545 000	180 000	509 000	569 800	286 200
ANNEE	TOTAL	2009	2010	2011	2012
Calendrier de versement de la Contribution du Gouvernement	\$ 795 000	\$ 100 000	\$ 350 000	\$ 345 000	\$ 0

SECTION III. PROGRAMME DE TRAVAIL ANNUEL (PTA): ANNEE 2009

PRODUITS ESCOMPTEES Et états de référence, indicateurs et cibles annuelles	ACTIVITES PREVUES <i>Listez les résultats d'activités et les actions associées</i>	CADRE TEMPOREL				PARTENAIRE RESPONSABLE	BUDGET PREVISIONNEL		
		T 1	T 2	T 3	T 4		Source des Fonds	Description du Budget	Montant
Produit 1: Les mécanismes de mise en œuvre de la stratégie « Qualité » des prestations administratives est mise en place.	<p>Résultat de l'activité 1.1: Le programme qualité est approuvé par le gouvernement, y compris ses ressources financières et humaines.</p> <p>§ Action 1.1.1: Produire un document de base et de présentation du programme Qualité.</p> <p>§ Action 1.1.2: Etablir une note présentant l'organisation de la structure du Premier Ministère, qui sera chargée du pilotage du programme, et ses moyens humains et financiers.</p>		X	X	X	Premier Ministère	PNUD	Consultants Internationaux Cons. Nationaux Missions/Voyage Edition Divers	60 000 US \$
	<p>Résultat de l'activité 1.2 : Une communication adéquate sur le programme Qualité est assurée.</p> <p>§ Action 1.2.1: Editer et diffuser le Référentiel qualité (3 niveaux).</p> <p>§ Action 1.2.2 : Produire des supports didactiques, guides, et vulgariser des expériences réussies et bonnes pratiques.</p> <p>§ Action 1.2.3: Organiser une conférence annuelle sur la qualité</p> <p>§ Action 1.2.4 : Editer un site Web interactif sur le programme.</p>		X	X	X	Premier Ministère	PNUD		
	<p>Résultat de l'activité 1.3 : Les capacités techniques des structures engagées dans le programme national sont développées.</p> <p>§ Action 1.3.1 : Organiser des cycles de formation pour les responsables qualité au sein des structures engagées dans le programme (les GAQ et les Responsables Management de la Qualité - RMQ).</p> <p>§ Action 1.3.2 : Mobiliser l'expertise pour assurer un appui technique à la cellule qualité du 1er Ministère en matière de gestion du programme.</p>		X	X	X	Premier Ministère	PNUD		
	<p>Résultat de l'activité 1.4 : Des études et des Enquêtes de suivi et de mesure de la Qualité sont élaborés.</p> <p>§ Action 1.4.1 : Elaborer une étude sur les indicateurs de la qualité des prestations administratives avec une comparaison avec ce qui est adopté à l'étranger.</p>		X	X	X	Premier Ministère	PNUD		
Produit 2: Une stratégie de développement des Ressources Humaines cohérente et intégrée est développée et des initiatives pilotes basée sur le e-Learning mis en œuvre.	<p>Résultat de l'activité 2.1: Mettre en place un nouveau système d'évaluation des performances basé sur le mérite.</p> <p>§ Action 2.1.1: Faire un diagnostic du système actuel, et un benchmarking avec d'autres pays avancés en la matière.</p> <p>§ Action 2.1.2 : Formuler un projet de réforme du système d'évaluation des fonctionnaires.</p>		X	X	X	Premier Ministère	PNUD	Consultants Internationaux Cons. Nationaux Missions/Voyage: Edition Divers	30 000 US\$
	<p>Résultat de l'activité 2.2 : Elaborer un référentiel des métiers de la fonction publique.</p> <p>§ Action 2.2.1 : Assister la commission technique dans ses travaux de rédaction du référentiel, en lui apportant les conseils méthodologiques requis.</p>		X	X	X	Premier Ministère	PNUD		

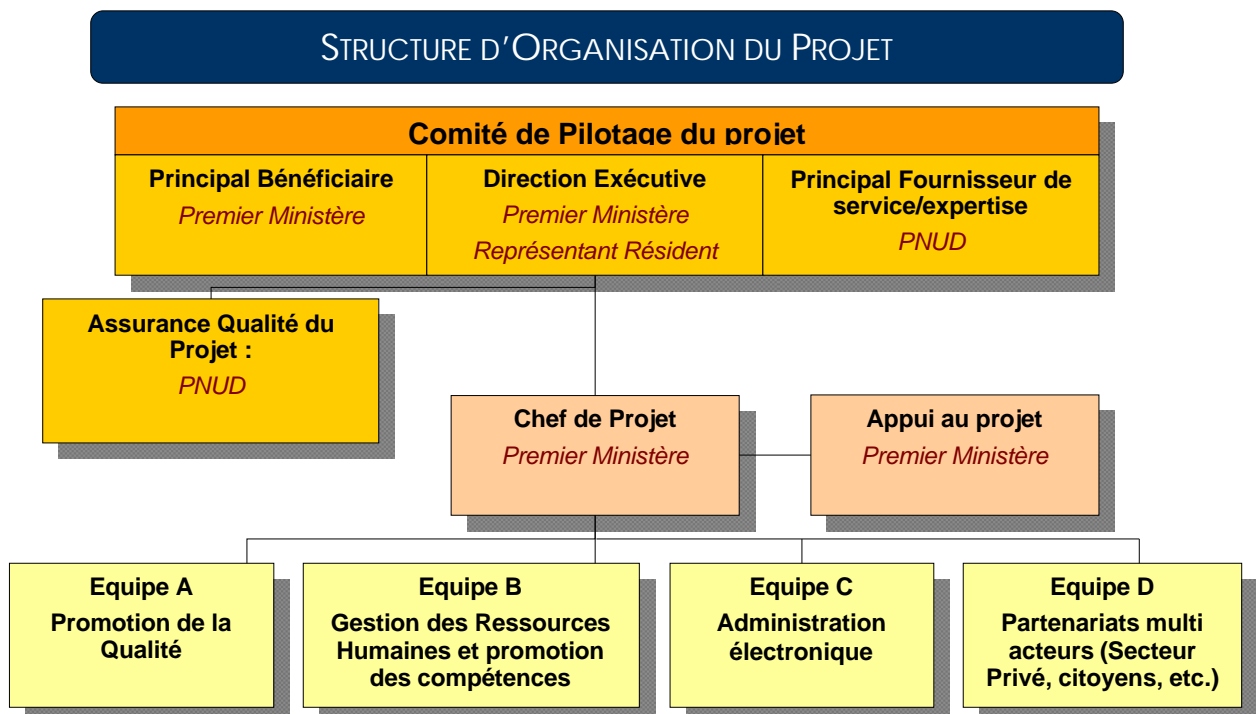
	<p>Résultat de l'activité 2.3 : Une expertise dans chaque département ministériel spécialisée dans l'ingénierie de la formation développée.</p> <p>§ Action 2.3.1: Former un noyau dur de conseillers en formation.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD	Consultants Internationaux Cons. Nationaux	10 000 US\$		
	<p>Résultat de l'activité 2.4 : La démarche d'introduction du e-learning est professionnalisée et utilisée.</p> <p>§ Action 2.4.1 : Organiser un atelier sur les démarches utilisées pour développer la formation en ligne.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD	Missions/Voyage Divers			
Produit 3: L'e-gov est utilisé à plus grande échelle et de manière décentralisée	<p>Résultat de l'activité 3.1: Renforcement des capacités des collectivités locales à intégrer l'E-Gov dans leur gestion quotidienne.</p> <p>§ Action 3.1.1: Conduire un diagnostic de l'état des lieux de l'administration électronique à l'échelle locale en Tunisie.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD	Consultants Internationaux Cons. Nationaux	30 000 US\$		
	<p>Résultat de l'activité 3.2 : Améliorer la qualité des sites web publics, de leur ergonomie et de leur facilité d'utilisation.</p> <p>§ Action 3.2.2 : Formation des acteurs intervenants sur les aspects liés à la normalisation et à son application, et mise à leur disposition d'un recueil de bonnes pratiques illustrant ces normes.</p> <p>§ Action 3.2.3 : Formation des formateurs en communication sur le web, ainsi qu'un noyau d'auditeurs de sites Web.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD	Missions/Voyage Com. & édition Divers			
Produit 4 : Des mécanismes d'identification des besoins exprimés par les entreprises et les citoyens développés et des réponses appropriées identifiées.	<p>Résultat de l'activité 4.1: Un mécanisme de suivi de l'environnement administratif des affaires est développé.</p> <p>§ Action 4.1.1: Examen des différents modèles de mesure de l'environnement des affaires les plus utilisés à l'échelle internationale (ex Doing business...) et définition d'une approche et d'une méthode appropriée qui permette d'intégrer ces modèles.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD	Consultants Internationaux Cons. Nationaux Divers	30 000 US\$		
	<p>Résultat de l'activité 4.3 : Créer un Centre d'Etudes sur la Qualité de la Réglementation Inter Arabe.</p> <p>§ Action 4.3.1. : Etudier les opportunités offertes par le programme PROGAR en matière de collaboration inter arabe notamment sur les sujets liés à la réglementation, la transparence.</p> <p>§ Action 4.3.2: Préparer une étude d'un projet d'implantation, en Tunisie, d'un centre d'étude sur la qualité de la réglementation dans les pays arabes, et accompagner le démarrage en Tunisie de l'implantation d'un tel centre.</p> <p>§ Action 4.3.3: Faire du lobbying auprès de quelques pays pour le lancement d'un tel centre : Prévoir un accompagnement pour la mise en œuvre d'actions pratiques.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD				
	<p>Résultat de l'activité 4.4: une stratégie de dynamisation du rôle des BRC.</p> <p>§ Action 4.4.1 : Exploiter les résultats des enquêtes élaborées et définir un plan d'action pour l'amélioration des performances des BRC.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD			Cons. Nationaux Divers	10 000 US\$
	<p>Résultat de l'activité 4.5: Les mécanismes de gestion et du suivi & évaluation du projet sont en place.</p> <p>§ Action 4.5.1: Mettre en place une Cellule Technique du Programme.</p>	X	X	X	Premier Ministère	PNUD			Cons. Nationaux	10 000 US\$
TOTAL								180 000 US\$		

SECTION IV. ARRANGEMENTS DE GESTION:

Le présent projet sera exécuté par le Premier Ministère en conformité avec la modalité de l'exécution nationale (NEX).

- a. Gestion de Projet : Une Cellule Technique du programme au sein du Premier Ministère sera chargée de coordonner les différentes composantes et de garantir leur cohérence et leur avancement harmonieux. Elle sera pilotée par un(e) chef de projet dont le coût sera pris en charge par le budget du programme. Le/la Chef de Projet sera responsable, entre autre, de la préparation et la révision des Plans de Travail Annuels (PTA), de la planification et l'organisation des réunions de suivi, de la gestion du personnel administratif et technique, de la coordination des activités vis-à-vis des parties prenantes. Il/elle est aussi chargé(e) d'assurer des rapports réguliers au Siège et d'approuver les révisions budgétaires.
- b. Pilotage/suivi : la fonction de suivi et de pilotage du projet sera assurée par un Comité de Pilotage co-présidé par un représentant du Premier Ministère et le Représentant Résident du PNUD et composé par les représentants des cinq directions générales concernées. Ce comité, qui constitue un mécanisme de coordination interne, se réunira annuellement pour discuter d'éventuelles orientations stratégiques à donner au programme. Ses tâches sont, entre autre, celles de suivre la gestion du programme (aussi par rapport aux indicateurs de résultat), d'approuver les révisions budgétaires. Les différentes structures seront parties prenante dans le Comité de Pilotage chaque fois que la nécessité de partage des informations et de mise en commun des moyens s'avère souhaitable.
- c. Supervision (« Assurance de Projet ») : un(e) Chargé(e) de Programme PNUD est responsable du contrôle de conformité du programme aux règles de la « Quality insurance » en vigueur au sein du PNUD. Il/elle assure que des mécanismes de gestion adéquats sont en place, permettant de garantir la transparence et la responsabilité des activités du Projet.

L'option choisie a été de mobiliser l'ensemble des compétences au sein du Premier Ministère autour d'un **programme global de Modernisation de l'Administration Publique (MODAP)**, dans lequel chacune des cinq Directions Générales apportera une contribution, pour l'atteinte des objectifs fixés. Dans cette optique, il a été prévu de privilégier la constitution d'une équipe technique par produit du projet. Chaque équipe assurera le leadership technique sur le produit la concernant et aura une responsabilité plus importante sur les résultats des activités et sera redevable devant le Chef de Projet et le Comité de Pilotage.



Pour la mise en œuvre du Projet, le PNUD apportera une contribution financière de 750 000 US\$. Il est à noter que le niveau de décaissement annuel sur le fonds PNUD affecte ses

ressources régulières. En effet, dans le cas où une partie des fonds du PNUD n'est pas décaissée à la fin de chaque année, le bureau du PNUD le perd l'année suivante.

De ce fait, il est impératif de consommer le budget annuel sur les fonds du PNUD la fin de chaque année. Dans le cas contraire, le reliquat ne sera plus récupéré sur l'année qui suit. Pour cela, il est recommandé de faire une planification annuelle réaliste pour ne pas perdre sur le budget total du projet.

SECTION V. CADRE DE SUIVI & EVALUATION

En conformité avec les procédures de Gestion Axée sur les Résultats mises en œuvre par le PNUD, le suivi du projet s'opérera de la façon suivante :

Suivi

En matière de planification, le Plan de Travail Annuel fourni par le Chef de Projet est le document légal requis qui permettra une planification cohérente, le déboursement des fonds ainsi que la mesure de la performance via la mise en place d'indicateurs de résultats.

Des rapports de suivi trimestriels et annuels sont demandés, ainsi qu'un rapport final de Projet. Le Chef de Projet est responsable de l'établissement de ces rapports dans les délais impartis.

Réunions de suivi : réunions de suivi trimestrielles entre le chef du Projet, l'équipe du Premier Ministère et l'équipe du PNUD; réunions annuelles de suivi du Comité de Pilotage, ou à la demande, en cas de déviation identifiée par le Chef de projet ou un des membres du Comité de Pilotage.

Outils de suivi : un ensemble d'outils de suivi seront établis et mis à jour régulièrement par le Coordonnateur de Projet, à savoir : le journal des risques, le journal des problèmes et le journal des enseignements tirés.

Evaluation

Une évaluation finale indépendante sera conduite pour évaluer l'efficacité, l'efficacités, la durabilité et l'impact des activités du projet par rapport aux résultats attendus.

SECTION VI. CONTEXT LEGAL:

Le présent descriptif de projet constitue l'instrument visé à l'article 1 de l'Accord de base d'assistance type conclu entre le Gouvernement de la Tunisie et le Programme des Nations Unies pour le développement, signé par les parties le 25 avril 1987. Aux fins dudit Accord, l'organisme d'exécution du pays hôte sera l'organisme gouvernemental coopérant visé dans l'Accord.

Le Plan d'action du Programme de pays (CPAP), développé et signé par le Gouvernement tunisien et le PNUD, constitue désormais l'accord légal requis au niveau de la programmation quinquennale des interventions du PNUD en Tunisie. Au niveau du projet, le document de référence en matière de planification et d'exécution est constitué par le Plan de Travail Annuel (AWP) signé par le partenaire de mise en œuvre pour une durée d'une année calendaire. Ainsi, pour une mesure plus efficace de la performance, les résultats attendus du Projet s'inscrivent dans le cadre plus large de résultats du CPAP, et la combinaison de ces deux documents constitue désormais le « document de projet ».

Les modifications suivantes ne peuvent être apportées au présent descriptif de projet qu'avec la signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du descriptif de projet n'ont pas d'objection à l'égard des changements proposés :

- § les révisions ou compléments apportés aux annexes du descriptif de projet;
- § les révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiats, les produits et les activités du projet, mais qui tiennent à l'évolution de la combinaison des apports déjà convenus ou aux augmentations de coûts dues à l'inflation;
- § les révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement de la fourniture des apports prévus dans le cadre du projet, l'accroissement dû à l'inflation des dépenses d'experts ou d'autres frais, en fonction de la souplesse financière de l'organisme en cause.

SECTION VII. ANNEXES

Analyse des Risques : Voir Journal des Risques en annexe 1.

Accords: Une lettre d'accord type entre le PNUD et le Premier Ministère détaillant les services d'appui à fournir par le bureau du PNUD sera annexée, une fois signée, au présent document (Annexe 2).

Clauses Spéciales:

Le financement des activités du Projet sera assuré à part égale par le Gouvernement Tunisien et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour un montant de Sept Cents Quatre Vingt Quinze Mille Dollars (795 000 US\$). La contribution du Gouvernement tunisien sera versée au compte

UNDP RES REP (Dinar): **BIAT, Agence Av. Hédi Chaker - Tunis – Tunisia;**

N° de compte : **08 104 000 741000 4822 53;**

SWIFT: BIAT TNTT - IBAN: TN59

Selon l'échéancier ci-dessous :

Echéance de versement	Septembre 2009	Mars 2010	Mars 2011	TOTAL
Total contribution du Gouvernement tunisien	100 000 US\$	350 000 US\$	345 000 US\$	795 000 US\$

Le Premier Ministère informera le PNUD du versement de la contribution et fournir les renseignements relatifs au versement.

1. La valeur du paiement, si celui-ci est effectué dans une devise autre que le dollar des États-Unis, est déterminée en appliquant le taux de change opérationnel des Nations Unies en vigueur à la date de paiement. En cas de modification du taux de change opérationnel des Nations Unies avant l'utilisation entière par le PNUD du paiement, la valeur du solde des fonds toujours en sa possession à ce moment-là est ajustée en conséquence. Si, dans un tel cas, une perte de la valeur du solde des fonds est enregistrée, le PNUD en informe le Gouvernement en vue de déterminer si un financement supplémentaire peut être fourni par celui-ci. Si ce financement supplémentaire n'est pas disponible, l'assistance devant être fournie dans le cadre du programme/projet peut être réduite, suspendue ou abandonnée par le PNUD. Au cas où la valeur du solde des fonds augmente, le PNUD en informe le Gouvernement en vue de déterminer l'utilisation qui sera faite de la différence.

2. Tous les comptes et états financiers doivent être libellés en dollars des États-Unis.

3. Si une augmentation des dépenses imprévues ou les engagements est attendue ou réalisée (en raison de l'inflation, la fluctuation des taux de change ou d'événements imprévus), le PNUD doit soumettre au gouvernement en temps opportun une estimation indiquant le financement supplémentaire qui sera nécessaire. Le gouvernement déplorera ses meilleurs efforts pour obtenir les fonds supplémentaires nécessaires.

4. Si les paiements visés ci-dessus ne sont pas reçus conformément à l'échéancier de paiement, ou si le financement supplémentaire requis conformément au paragraphe ci-dessus n'est pas fournis par le gouvernement ou d'autres sources, l'assistance à apporter au projet en vertu du présent accord peut être réduit, suspendu ou résilié par le PNUD.

5. Tout revenu d'intérêt attribuable à la contribution du gouvernement tunisien est crédité au compte du PNUD et seront utilisés en conformité avec les procédures du PNUD. Conformément aux décisions et directives du Conseil exécutif du PNUD: La contribution doit être perçue:

(a) 6 % de recouvrement des coûts pour la fourniture de services généraux de gestion (GMS) par le siège du PNUD et les bureaux de pays

(b) Les coûts directs pour la mise en œuvre des services d'appui (ISS) fournis par le PNUD selon la liste universelle des prix communiquée par son siège.

6. Les questions relatives au transfert de propriété du matériel, des fournitures et autres biens financés par le projet sont déterminées en conformité avec les politiques et procédures du PNUD.

Titre du Projet: Modernisation de l'Administration Publique - MODAP	Award ID:	Date: 15/05/2009
--	------------------	-------------------------

#	Description	Date Identifiée	Type	Probabilité & Impact	Réponse du Management	Responsable	Soumis & mis à jour par	Dernière mise à jour	Statut
1	L'absence d'expérience de coordination dans le domaine de la coopération internationale	15/05/2009	Opérationnel	P = 2 I = 3	La Cellule Technique pourra jouer le rôle de coordination pour l'ensemble des Directions Générales impliquées	Chef de Projet	Chef de Projet	15/05/2009	Pas de changement
2	Le calendrier politique national (élections présidentielles et législatives 2009) peut retarder l'exécution de certaines activités du projet (Conférence internationale).	15/05/2009	Politique	P = 2 I = 3	Assurer un suivi régulier du processus de programmation en vue d'une plus grande flexibilité.	Chef de Projet	Chef de Projet	15/05/2009	Pas de changement

ANNEXE 2:

Lettre D'accord Type entre le PNUD et le Gouvernement Pour la Fourniture de Services d'Appui

- **Objet:** Le présent accord est utilisé lorsque le bureau de pays du PNUD fournit un appui pour la réalisation de programmes et projets dans le cadre de l'exécution nationale. Il a pour but d'assurer une protection juridique totale aux services d'appui fournis par le bureau de pays à l'exécution nationale. Étant donné que les services fournis actuellement par le PNUD n'étaient pas envisagés au moment de l'établissement de l'accord d'assistance type entre le gouvernement et le PNUD, le PNUD exige maintenant une protection sous forme de privilèges et immunités et de clauses qui le libèrent de toute responsabilité.
- **Signature:** Le présent accord est signé par une autorité gouvernementale ou un représentant officiel habilité à conférer une protection juridique totale au PNUD.
- **Application de l'accord :** Le présent accord peut constituer :
 - (a) Un accord-cadre pour l'ensemble du pays bénéficiaire. Dans ce cas, la présente lettre d'accord est signée une fois pour toutes pour couvrir tous les services fournis dans le cadre de l'appui du PNUD.
 - (b) Un accord au cas par cas sous forme d'annexe au DAP ou descriptif de projet, projet par projet. Lorsque cette option est retenue, le DAP ou le descriptif de projet doit être signé, outre les autorités habituelles, par l'autorité habilitée à conférer des immunités et privilèges au PNUD (si elle est différente). Le texte de cette lettre d'accord est incorporé à la section II. G ('Aspects juridiques') du DAP et à la section I ('Contexte juridique') du descriptif de projet.
- **Dérogation.** En cas de réaménagement de la lettre d'accord type, il faut en informer le Bureau régional qui demandera l'approbation du Groupe d'appui opérationnel de la Division des politiques et procédures opérationnelles.
- **Dispositions applicables aux services d'appui en cours.** La lettre d'accord-cadre couvre tous les services d'appui passés, présents et futurs. Lorsque la lettre est à incorporer à un DAP ou descriptif de projet déjà approuvé, ses clauses doivent figurer dans la prochaine révision du budget, étant entendu que la révision doit être signée par l'autorité habilitée à conférer des privilèges et immunités au PNUD, outre sa signature par les autorités habituelles.
- **Responsabilité.** Le Représentant résident du PNUD est chargé de veiller à ce que l'accord soit signé par l'autorité habilitée à conférer des immunités et privilèges au PNUD. Le Représentant résident doit vérifier que l'autorité agréée a été dûment autorisée à conférer des immunités et privilèges.
- **Procédures.** La lettre d'accord est établie par le bureau de pays du PNUD. Après sa signature par l'autorité habilitée à conférer des immunités et privilèges au PNUD, le gouvernement conserve un original et le bureau de pays du PNUD l'autre. Un exemplaire devrait être communiqué au siège du PNUD (Groupe d'appui opérationnel). Les agents d'exécution au titre de l'exécution nationale devraient également en recevoir un exemplaire.

Monsieur Zouheir M'dhaffer,

1. J'ai l'honneur de me référer aux consultations qui ont eu lieu entre les représentants du gouvernement de la **Tunisie** (ci-après désigné le « Gouvernement ») et les représentants du PNUD concernant la fourniture par le bureau de pays du PNUD d'un appui à des programmes ou projets au titre de l'exécution nationale. Le PNUD et le Gouvernement conviennent que le bureau de pays du PNUD fournisse les services décrits ci-dessous à la demande du Gouvernement par l'intermédiaire de son agent d'exécution désigné dans le document d'appui au programme ou le descriptif de projet approuvé.

2. Le bureau de pays du PNUD fournit des services d'appui à l'exécution, notamment une assistance pour l'établissement de rapports et le paiement direct. En fournissant ces services d'appui, le bureau de pays doit veiller à renforcer la capacité de l'agent d'exécution afin de lui permettre d'entreprendre ces activités directement. Les frais engagés par le bureau de pays du PNUD dans la prestation des services d'appui sont imputés au budget d'administration du bureau.

3. En outre, le bureau de pays du PNUD peut fournir, à la demande de l'agent d'exécution, les services d'appui ci-après pour les activités de réalisation :

- (a) Identification du personnel à affecter au programme ou projet et/ou assistance pour le recrutement ;
- (b) Définition et facilitation des activités de formation, y compris les bourses, les stages de courte durée et les voyages d'études ;
- (c) Achat de biens et services; et
- (d) Accès aux systèmes mondiaux d'information gérés par le PNUD, au réseau des bureaux de pays du PNUD et aux systèmes spécialisés contenant des données sur les opérations, y compris des listes de consultants et de prestataires de services de développement.

4. Le bureau de pays du PNUD assure l'achat des biens et services et le recrutement du personnel affecté au programme ou projet conformément aux règlements, règles, politiques et procédures du PNUD. Les services d'appui décrits au paragraphe 3 ci-dessus doivent être détaillés à l'annexe au document d'appui au programme ou descriptif de projet, sous la forme figurant à l'appendice ci-joint. En cas de changement des conditions applicables aux services d'appui fournis par le bureau de pays pendant la durée du programme ou projet, l'annexe est révisée par accord mutuel entre le Représentant résident du PNUD et l'agent d'exécution.

5. Les dispositions pertinentes de [Accord de base type avec le Gouvernement Tunisien sur l'assistance du PNUD - 25 avril 1987], y compris les dispositions concernant les privilèges et immunités, sont applicables à la fourniture de ces services. Le Gouvernement conserve la responsabilité d'ensemble de l'exécution nationale des programmes ou projets par le biais de l'agent d'exécution qu'il aura désigné. La responsabilité du bureau de pays du PNUD se limite à fournir les services d'appui définis dans l'annexe au document d'appui au programme ou au descriptif de projet.

6. En cas de réclamations ou de litiges découlant de la fourniture des services d'appui par le bureau de pays du PNUD conformément à la présente lettre, les dispositions pertinentes de l'accord de base type s'appliquent.

7. Les modalités de recouvrement des coûts par le bureau de pays du PNUD en rapport avec la fourniture des services d'appui décrits au paragraphe 3 doivent être précisées dans le document d'appui au programme ou dans le descriptif de projet.

8. Le bureau de pays du PNUD présente des rapports d'activités sur les services d'appui fournis et rend compte des dépenses remboursées, selon que de besoin.

9. Les présents arrangements ne peuvent être modifiés que d'un commun accord entre les parties.

10. Si les dispositions qui précèdent rencontrent votre agrément, je vous saurais gré de bien vouloir signer et retourner à notre bureau deux exemplaires de la présente lettre. Après signature, la présente lettre constituera un accord entre votre Gouvernement et le PNUD quant aux conditions régissant la fourniture, par le bureau de pays du PNUD, de services d'appui à l'exécution nationale de programmes et projets.

Veillez agréer, Monsieur, les assurances de ma haute considération.

Signé au nom du PNUD
Dr Mohammed BELHOCINE
Représentant Résident du PNUD

Pour le Gouvernement –
S. Exc. Monsieur Zouheir M'dhaffer
Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé
de la Fonction Publique et du Développement Administratif - Tunis
Date :

Appendice

ANNEXE TYPE AU DOCUMENT D'APPUI AU PROGRAMME OU DESCRIPTIF DE PROJET SUR L'APPUI DU BUREAU DE PAYS DU PNUD

ANNEXE SUR L'APPUI DU BUREAU DE PAYS DU PNUD

1. Je me réfère aux consultations qui ont eu lieu entre le Premier Ministère, l'agent d'exécution désigné par le Gouvernement de Tunisie et les représentants du PNUD concernant la fourniture, par le bureau de pays du PNUD, de services d'appui à l'exécution nationale du programme « **Modernisation de l'Administration Publique - MODAP** ».

2. Conformément aux dispositions de la lettre d'accord signée le [25 Avril 1987] et du document d'appui au programme ou descriptif de projet, le bureau de pays du PNUD fournira les services ci-après au projet.

3. **Services à fournir:**

SERVICES D'APPUI (DESCRIPTION)	ÉCHEANCIER POUR LA FOURNITURE DES SERVICES D'APPUI
1. Prendre en charge le processus de recrutement d'expert nationaux et internationaux (AO, dépouillement, identification, et établissement de contrats de consultants	Le processus se déclenche immédiatement après la réception de la demande de service.
2. Faire les réservations de billets d'avion et/ou d'hôtel avec la préparation des frais de DSA en cas de mission dans le cadre des projets de coopération avec le PNUD	- Le PNUD doit recevoir la demande de service minimum 48h avant le départ de la personne en question pour pouvoir assurer que le DSA soit prêt à temps - La réservation du billet est assurée dès réception de la demande de service
3. Prendre en charge le processus d'acquisition d'équipements et fournitures avec tout ce qui en découle comme franchise	Le processus se déclenche immédiatement après la réception de la demande de service.

4. **Description des fonctions et des responsabilités des parties concernées :**

4.1 Le directeur de projet enverra une demande de service d'appui signée chaque fois qu'il y a nécessité au PNUD en expliquant le service demandé et en mentionnant un budget estimatif tout en tenant en compte le plan d'action annuel. La demande de service doit être accompagnée par :

- Des termes de référence en cas de recrutement d'expert ou d'acquisition de matériel ; ou
- De l'invitation au nom de la personne concernée en cas de réservation de billet d'avion et de préparation de DSA

4.2 Le PNUD de son côté, entame le processus d'appel d'offre/ acquisition/ réservation dès la réception de la demande de service et dès vérification de la disponibilité de fonds sur le projet en question. Les échéanciers correspondants sont sus mentionnés dans le tableau.