

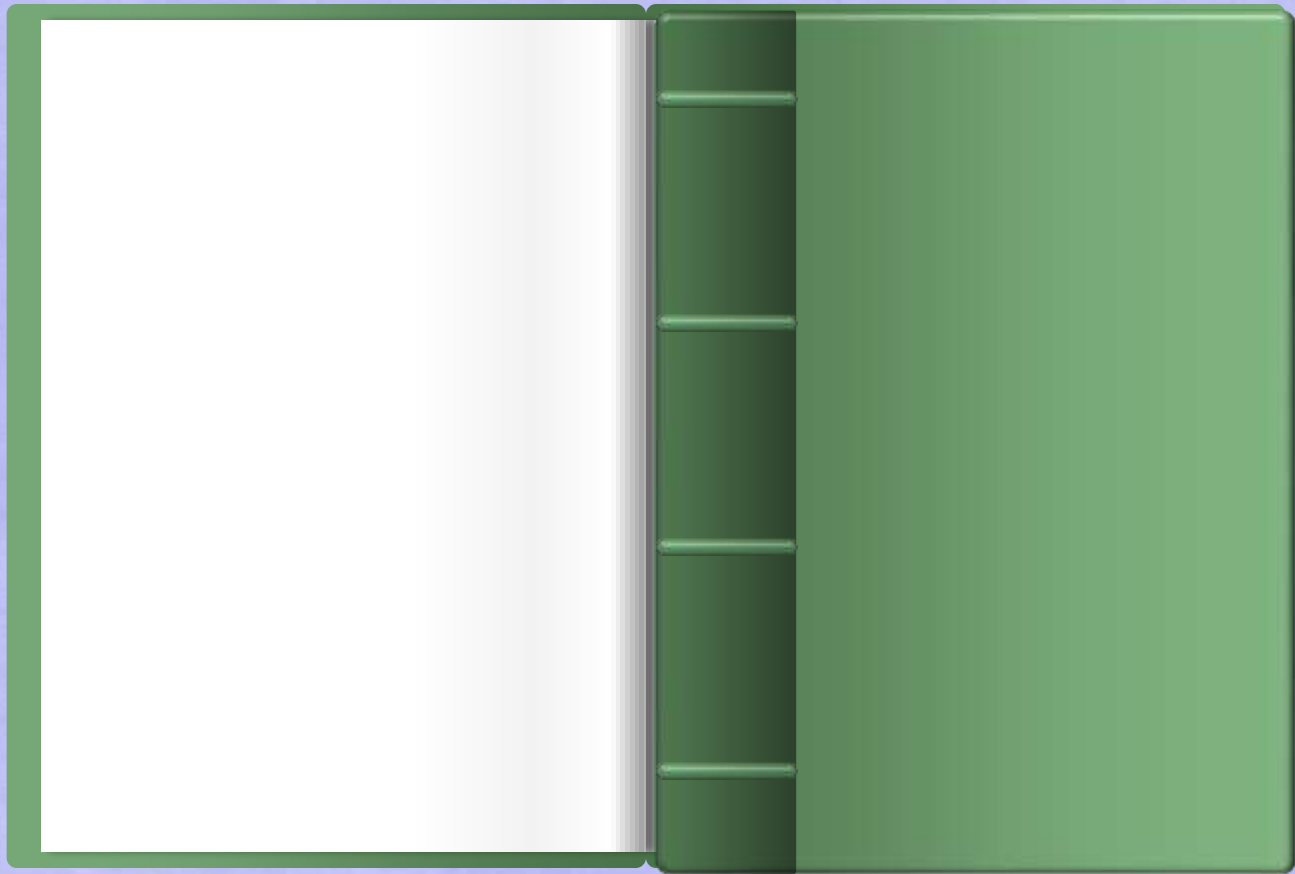


République Tunisienne
Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement
Unité de gestion budgétaire par objectif



*Dialogue de gestion
et
conduite du changement*

*Séminaire du lancement du Jumelage
-18 Novembre 2011-*





Introduction

Introduction

- La Tunisie a opté pour la réforme de ses finances publiques afin d'améliorer les services rendus aux usagers et de se rapprocher de plus en plus des attentes de ces derniers.



Introduction

- La réforme des finances publiques appelée « **G**estion **B**udgétaire par **O**bjectif » (**GBO**) est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux indicateurs préalablement définis.
- La GBO s'exerce dans un cadre de **transparence**, de **responsabilisation** et de **flexibilité** quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.



*I. Réforme GBO
et
conduite du changement*



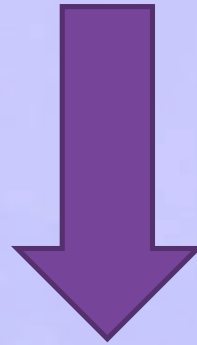
Réforme GBO et conduite du changement

La mise en place de la GBO est une œuvre de longue haleine qui comporte principalement deux volets :

- Le 1^{er} volet, étant la réforme de préparation du budget (LOB 2004-42 du 13 Mai 2004 : art.11 nouveau)
- Le 2^{ème} volet est la réforme des processus d'exécution



Le passage d'une gestion directive à
une gestion participative



*Des **changements** et de **nouveaux**
rapports entre la hiérarchie et les
différents niveaux d'exécution*



Réforme GBO et conduite du changement

- La **compréhension** du changement et sa **réceptivité** par la population cible sont les facteurs déterminants pour la mise en place de la réforme.



Réforme GBO et conduite du changement

- **La conduite du changement** doit être considérée comme un **facteur principal** dans la réussite d'une action publique.
- Elle **réalise** dans une large mesure les objectifs de la réforme.



II. Dialogue de gestion : facilitateur du changement dans la GBO



Définition



- Le dialogue de gestion est un ensemble de **processus d'échange** entre deux niveaux hiérarchiques ou managériaux relatifs au niveau des moyens et des objectifs assignés.
- Il conduit à l'élaboration des budgets, à la programmation des activités, aux moyens mis en place pour atteindre la performance.



Enjeux du dialogue de gestion

- L'optimisation de la gestion.
- La définition des objectifs à réaliser et les ressources nécessaires.
- L'établissement d'un lien entre la performance et les ressources disponibles.



La mise en place du dialogue de gestion



Le dialogue de gestion nécessite :

- De développer de nouvelles formes de concertation, de coordination et d'engagement ainsi qu'une meilleure information de l'administration.
- D'assurer la convergence des cadres de référence nationaux et locaux de la gestion des programmes.



Les axes du dialogue de gestion

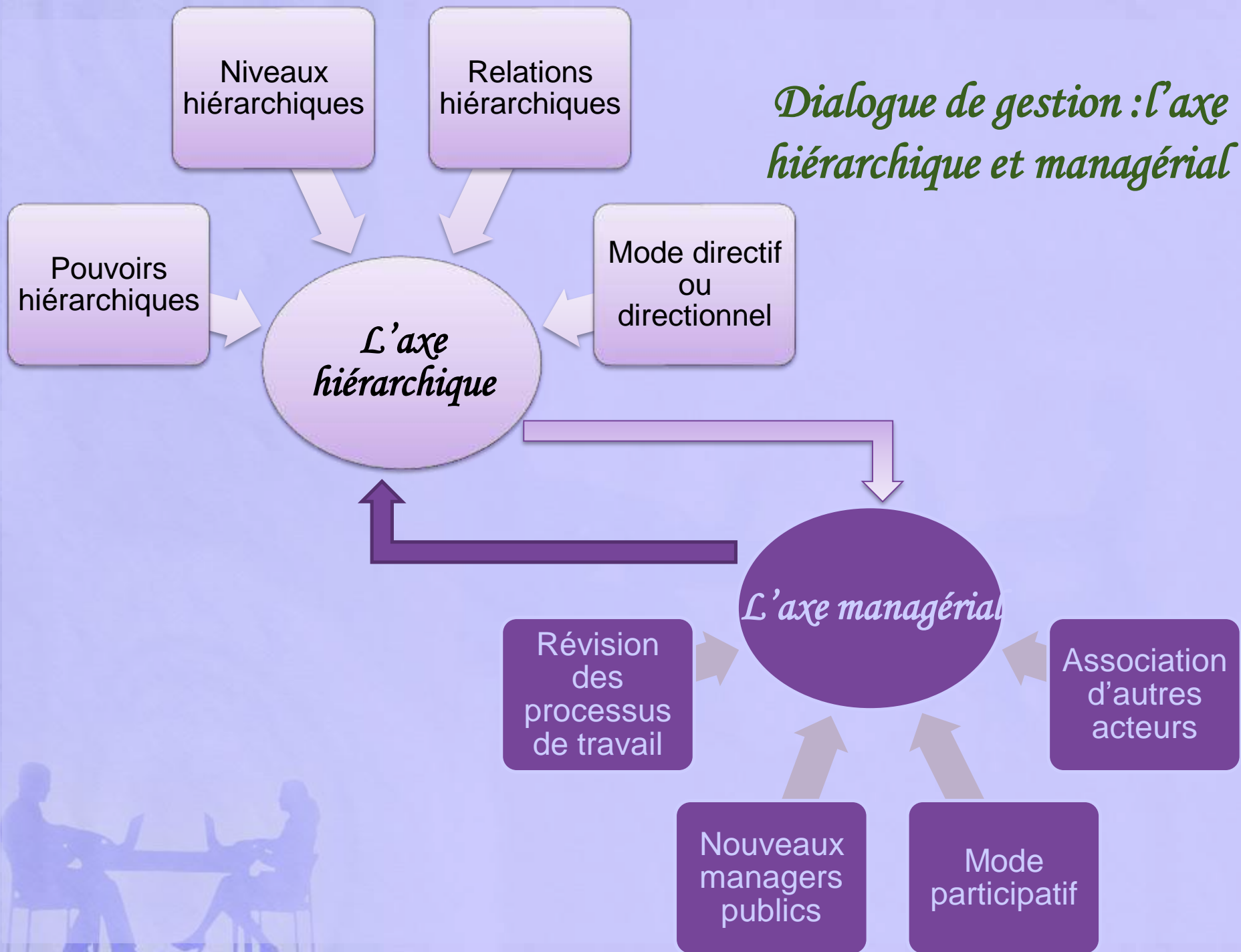
l'axe hiérarchique et managérial

l'axe horizontal et vertical

l'axe annuel et pluriannuel



Dialogue de gestion : l'axe hiérarchique et managérial



Dialogue de gestion : l'axe horizontal et vertical

Ministre

Premier ministre
Parlement
Ministre des finances
Autres ministres

Responsable de programme

DAF, DRH, DSI, autres directeurs d'administration centrale
Direction du Budget (Finances)
Autres responsables de programmes
Contrôle des dépenses
Opérateurs

Responsable de sous-programme

Services déconcentrés
Etablissements publics
Contrôle des dépenses

Entité opérationnelle territoriale

Services déconcentrés
Etablissements publics
Contrôle des dépenses
Usagers

DIALOGUE VERTICAL

DIALOGUE HORIZONTAL

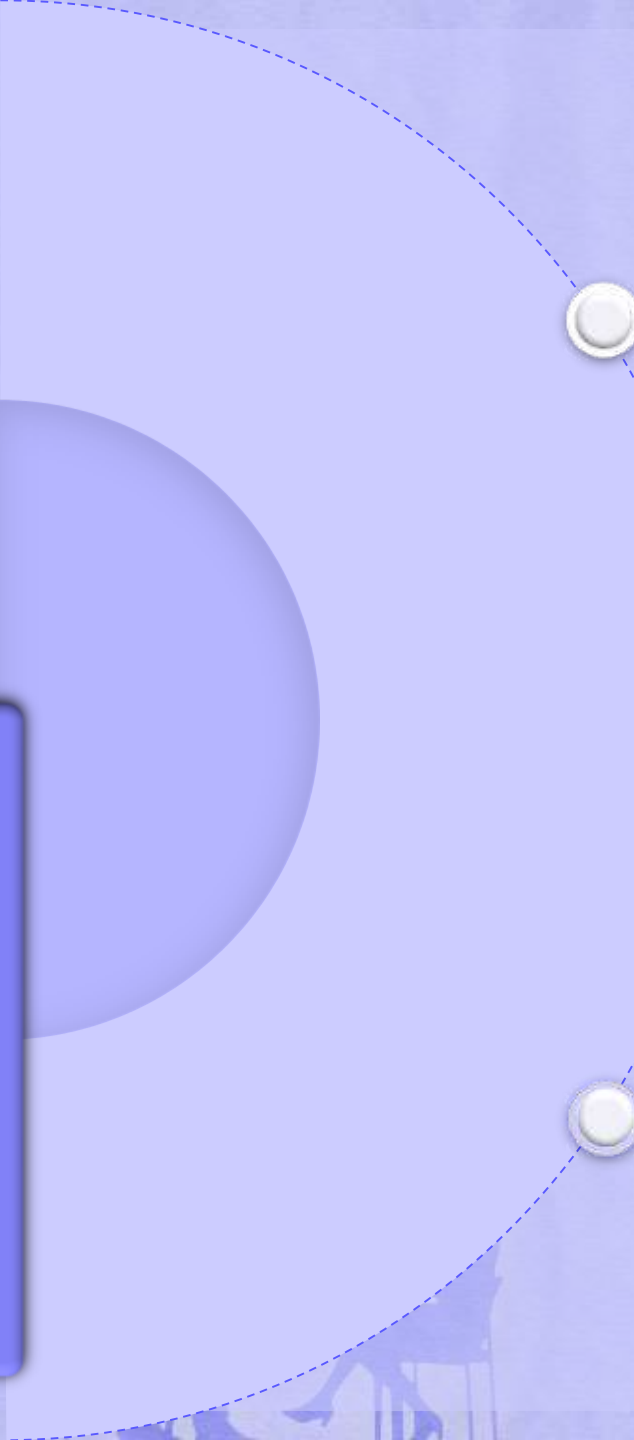
Dialogue de gestion : l'axe annuel et pluriannuel

- Le chaînage des exercices budgétaires est essentiel au dialogue de gestion dans la mesure où les objectifs de performance sont **pluriannuels**. Toutefois, Il convient de définir ce qui doit être revu **chaque année** et marginalement dans **une perspective pluriannuelle**.



III. Expérience du Ministère en matière du dialogue de gestion





Cartographie des programmes

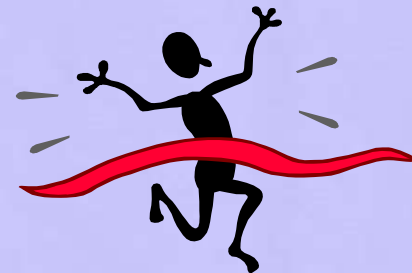
**Elaboration et validation des objectifs
et des indicateurs**

**Visite des CRDAs : Coordination des
objectifs nationaux et régionaux**

Site intranet et application interactive

Conclusion

- Pour garantir la déclinaison effective des libertés et des responsabilités nouvelles accordées aux gestionnaires et obtenir un pilotage souple et cohérent des politiques publiques, **le dialogue de gestion** et la concertation doivent prendre le pas sur les logiques bureaucratiques.
- **Le dialogue de gestion** au sein de l'administration est utile et doit être cohérent entre les différents opérateurs pour réussir une conduite appropriée de la réforme dans le contexte tunisien. Il est un des préalables pour la réussite de **la conduite du changement**.



Merci de votre attention



Cartographie des programmes

Des séances de travail, présidées par le Secrétaire Général du Ministère, tenues avec:

- Deux experts de la Banque Mondiale
- Les responsables du Ministère
- Des cadres de l'UGBO du Ministère des Finances.

Ces séances ont permis la mise en place des six programmes du Ministère validés par Monsieur le Ministre.




Elaboration et validation des objectifs et des indicateurs



- Des séries de réunions ont eu lieu avec les responsables des programmes et des sous-programmes afin de déterminer les objectifs et de définir les indicateurs de performance.
- Ateliers de Travail sur la validation des objectifs et des Indicateurs de performance des programmes du Ministère:
 - ▣ **Période:** du 10 au 12 Novembre 2009
 - ▣ **Lieu:** l'INPFCA – Sidi Thabet
 - ▣ **Participants:**
 - Mr. Demangel, expert de l'Union Européenne
 - Le secrétaire général du Ministère
 - Unité de gestion budgétaire par objectif du Ministère des Finances
 - Unité de gestion budgétaire par objectif du Ministère
 - Les 6 chefs de programmes
 - Les chefs des divisions et les chefs d'arrondissement relevant des 24 CRDAs
 - Les directeurs des établissements d'enseignement et de recherche agricoles
 - Les directeurs des centres et des lycées de formation professionnelle

Conclusion Visites des CRDAs

 **Les CRDAs visités** : Sousse, Kairouan, Zaghouan, Nabeul et Béja.

 **Les présents** :

- Deux experts de l'Union Européenne (Mr. Pierre Demangel et Mr. Daniel Tomasi)
- Chef unité GBO du ministère avec deux cadres
- Deux cadres de l'unité GBO du ministère des Finances

 **Objet des visites** : Vulgarisation de la GBO et Coordination des objectifs nationaux et régionaux



Site Intranet et application interactive

Introduction Objectifs Indicateurs : Objectif 1 Indicateurs : Objectif 2 Indicateurs : Objectif 3

PROGRAMME 1

La production agricole, qualité et sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires



Introduction

Objectifs

Indicateurs : Objectif

Indicateurs : Objectif

Indicateurs : Objectif

✓ Dernière Activité

Séminaire GBO prochainement

Recherche

Introduction

L'unité de gestion budgétaire par objectifs a élaboré un portail de communication en ligne permettant aux chefs de programmes et à d'autres intervenants du secteur de communiquer et d'interagir en ligne.

Ce portail de communication a été mis en place afin de relayer, échanger et utiliser des informations sous forme de messages de rétroaction ou feedback émanant des différents intervenants.

En effet, à travers ce portail de communication l'unité de gestion budgétaire par objectifs a visé l'amélioration de la rapidité et la coordination de l'information en instaurant un système de suivi de la performance pour évaluer les objectifs et les indicateurs et identifier les sources de l'information ainsi que les responsables.

✓ Commentaires récents

- > [Mensi Kas](#) dans [Objectif 1.1 développement des filières de la production agricole](#)
- > [Saida Moumi](#) dans [Objectif 1.1 développement des filières de la production agricole](#)

novembre 2011

L	Ma	Me	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				
< lui						



Mission

**Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement
(Mission Agriculture)**

**Programmes
(Politiques Sectorielles)**

P1 : La Production agricole, Qualité et Sécurité Sanitaire des Produits Agricoles et Alimentaires

P2: La Pêche et l'Aquaculture

P3: Les Eaux

P4: Les forêts et l'aménagement des terres agricoles

P5: L'enseignement supérieur, la recherche Scientifique, la formation Professionnelle et la vulgarisation Agricoles

P6: Les services de pilotage et d'appuis aux politiques agricoles

1.1: La Production Agricole

2.1: La Pêche

3.1: Les Ressources en Eaux

4.1: Les Forêts et Parcours

5.1: L'Enseignement Supérieur Agricole

6.1: Les Services de Pilotage et les Services Administratifs et financiers

1.2: La santé Animale et le contrôle Vétérinaire

2.2: L'Aquaculture

3.2: Les Barrages et les Grands Travaux Hydrauliques

4.2: L'Aménagement et la protection des Terres Agricoles

5.2: La Recherche Scientifique Agricole

6.2: Les Etudes

1.3: La Protection et le Contrôle des Produits Agricoles

3.3: Le Génie Rural et L'Exploitation des Eaux

5.3: Le Traitement de l'Information Scientifique

6.3: L'Informatique

5.4: la Formation Professionnelle Agricole

5.5: La Vulgarisation Agricole

Sous programmes

