



***Communication et valorisation de la réforme GBO et du projet  
d'appui aux réformes budgétaire et comptable***

## **Rapport de mission**

Short version





# 1 TABLE DES MATIERES

---

2	Fiche synoptique .....	3
3	Programme des ateliers .....	5
4	Atelier 1 : Dégager les changements concrets de la réforme GBO.....	6
4.1	Mise en contexte :.....	6
4.2	Donner du sens à la réforme .....	8
4.3	Les changements concrets sur la performance et la transparence :.....	8
4.3.1	Outputs changements concrets.....	9
4.4	Evaluation du degré d'avancement de la reforme .....	9
5	Atelier 2 : Communication sur les changements concrets.....	11
5.1	Mise en contexte .....	11
5.2	Rendre tangible les changements concrets opérés .....	13
5.3	Communiquer sur la réforme efficacement .....	17
5.3.1	Médias :.....	17
5.3.2	Bailleurs de fonds .....	17
5.3.3	Société civile.....	18
5.3.4	Evaluation des affiches.....	18
6	Evaluation et clôture des sessions :.....	19
6.1	Call to action .....	19
6.2	Evaluation à chaud .....	20
6.3	Clôture du workshop .....	21

## 2 FICHE SYNOPTIQUE

<b>Evènement</b>	Atelier 1 – Groupe 1		
<b>Date de la réunion</b>	07.06.2021	<b>Heure début- Heure fin</b>	9h – 14h
<b>Lieu</b>	Hôtel Golden Tulip El Mechtel Tunis	<b>Auteur</b>	Orchadis

### I. Objet de l'atelier

- Déterminer les avantages et les inconvénients de la réforme GBO ;
- Dégager de manière claire et concise **les changements concrets** induits par la réforme GBO dans l'administration publique tunisienne et les fonctionnaires publics ;
- Identifier l'impact des changements sur la **performance, l'efficience** et la **transparence** budgétaire.

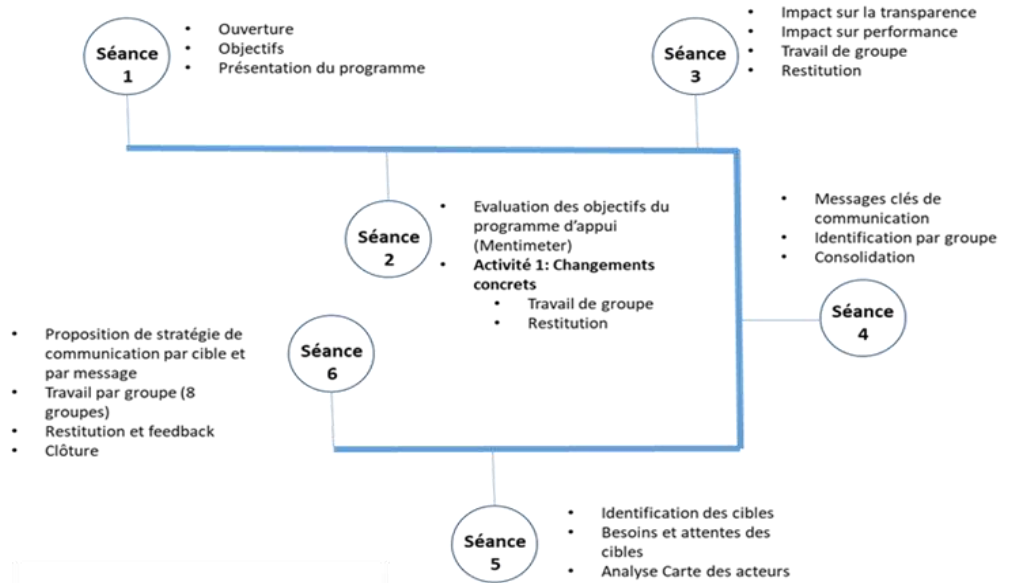
### II. Personnes présentes

Nom & prénom	Etablissement
Abdelkarim Farah	Ministère des Affaires religieuses – Chef unité
Arbi Kchock	Ministère de l'Environnement – Chef unité
Aymen Aroussi	Ministère des Finances – CGABEs
Dalenda Gari	Ministère de la Femme – Chef unité
Dorra Borji	Ministère du Commerce – RDP
Faiçal Amri	Ministère de l'Emploi – CGABEs
Foued Ben Abdallah	Ministère des Affaires Sociales – RDP
Hajer Khattelli	Ministère des Affaires Religieuses – DAF
Halima Bahar	Ministère des Finances – Chef unité
Houssine Dhaouedi	Ministère de la Jeunesse – DAF
Imen Bachari	Ministère de la Défense – Chef unité
Imen Fantar	Ministère des Finances – CDP
Jaweher Ben Amor	Ministère des Finances – CGABEs

Kamel Gomri	Ministère des Finances – CGABEs
Lamia Bouali	Ministère des Affaires Sociales – DAF
Mohamed Nouira	Ministère des Finances – CGABEs
Moncef Gatouani	Ministère des Finances – CGABEs
Nesrine Tounsia	Ministère de la Femme – DAF
Nizar Mohsni	Ministère des Affaires Sociales – Chef unité
Noomen Hamrouni	Ministère des Affaires Culturelles – Chef unité
Samia Boukataya	Ministère du transport – Chef unité
Sihem Ben Soltan	Ministère de l'Équipement – Chef unité
Taoufik Aouichi	Ministère de la Justice – DAF
Tarek Ben Haj Salah	Ministère des Finances – CGABEs
Hassen Thabet	Ministère de Développement
Amel Fekih	UGBO Central
Feiza Abdelkarim	Ministère des Affaires Religieuses
Nihed Maaloul	Ministère des Finances
Raghda Abed	UGBO
Issam Boukthir	UGBO
Amani Majdi	DG ABE
Ridha Jemai	UGBO
Issam Bel Chabbi	PRGE
Hanene Abdellaoui	CGABE
Med Fadhel Ben Ismail	Ministère des Finances
Hamed Ben Ghorbel	UGBO
Sofiène Nefzi	Ministère de l'Enseignement Supérieur
Souhail Jemai	UGBO
Salma Ferchihi	UGBO
Rihab Ouerghemmi	UGBO
Kaouther Mrad	UGBO
Nadia Nassib	UGBO
Hamouda Sebtaoui	Ministère des Finances

# 3 PROGRAMME DES ATELIERS

	G1	G2
Séance 1	j1	j2
Séance 2	j1	j2
Séance 3	j1	j2
Séance 4	j3	
Séance 5	j3	
Séance 6	j3	



## Séance 1 (30 participants)

- Ouverture
- Objectifs
- Présentation du programme

## Séance 2 (30 participants)

- Evaluation des objectifs du programme d'appui (Mentimeter)
- Activité 1: Changements concrets

## Séance 3 (30 participants)

- Impact sur la transparence
- Impact sur performance
- Travail de groupe
- Restitution

### Séance 1 : 8h30 – 10h00

Horaire	Activité
8h30	Accueil des participants
9H00-9h15	Ouverture de l'atelier Mot de bienvenu (officiels)
9H15-9H30	Présentation du contexte Présentation des objectifs
9H30-10H00	Attentes des participants Exercice Mentimeter (Avis sur la GBO en général) Présentation du programme

### Séance 2 : 10h00-11h30

Horaire	Activité
10h-10h30	Evaluation du programme d'appui (activité Mentimeter) Discussion de groupe
10h30-11h30	<b>Atelier changements concrets :</b> - Répartition des participants en 5 ou 6 groupes - Round #1 : liste des changements concrets (individuels) - Round #2 : Consolidation par table - Round #3 : Consolidation inter-groupes - Restitution finale et feedback

### Séance 3 : 12h00 – 14h00

Horaire	Activité
12h00-12h45	<b>Atelier impact sur la transparence du budget :</b> - Brain storming : Définition des dimensions de la transparence/activité mentimeter - Répartition des participants sur 5 ou 6 groupes - Travail de groupe (15mn) : lister les impacts sur les dimensions de la transparence (2 tables peuvent traiter la même dimension) - Partage et feedback (tous les participants) - Elaboration de la carte des impacts
12h45-13h30	<b>Atelier impact sur la performance</b> - Brain storming : Définition des dimensions de la performance/activité mentimeter - Répartition des participants sur 5 ou 6 groupes - Travail de groupe (15mn) : lister les impacts sur les dimensions de la performance (2 tables peuvent traiter la même dimension) - Partage et feedback (tous les participants) - Elaboration de la carte des impacts
13h30-14H00	- Restitution finale (modérateur) - Feedback participants (mentimeter) / Live - Mot de clôture - Call to action - Next steps

### Pause Café : 11H30-12h00



### Déjeuner : 14H00-15H00





## 4 ATELIER 1 : DEGAGER LES CHANGEMENTS CONCRETS DE LA REFORME GBO

---

### 4.1 MISE EN CONTEXTE :

Après la présentation du programme de l'atelier et un tour de table, les participants ont été appelés à se prononcer sur leur perception de la réforme (mentimeter). Cet exercice permet à tous les participants de partager leurs avis de manière équitable et d'éviter la sur-représentation des avis des dominants. L'utilisation de l'outil digital vise aussi d'augmenter le niveau d'engagement et d'implication des participants pour une meilleure participation dans les activités de l'atelier.

Il ressort de l'analyse des nuages de mots deux dimensions majeures et deux dimensions mineures pour représenter la réforme GBO :

- **Dimension 1 – Efficacité et performance** : cette dimension est fortement présente dans les deux groupes avec les expressions liés ou proche : performance, efficacité, objectif, efficience...
- **Dimension 2 – transparence & redevabilité** : cette dimension est exprimée directement ou en utilisant des expressions proches : sincérité, responsabilité, redevabilité, transparence...
- **Dimension 3 – Changement & culture** : Les participants ont utilisé diverses expressions pour se référer à cette dimension : changement, patience, changement culturel, appropriation, persévérance...
- **Dimension 4 – Contraintes & blocages** : cette dimension reste mineure mais revoie à des aspects variés touchant à des éléments liés aux moyens, à l'augmentation de la charge de travail, à la lourdeur des procédures, à sa complexité, au manque de vision...

Ensuite, les présents ont participé à une activité illustrant le biais de négativité selon lequel l'être humain a tendance à amplifier les évènements négatifs comparativement aux évènements positifs.

Cette activité a permis aux participants de prendre conscience de biais de négativité et de son impact sur leur propre évaluation du monde dans lequel on vit en général, et leur perception de la réforme GBO en particulier.

Les acteurs de la GBO ont participé également à une activité pour évaluer leur niveau de Locus of Control. Il s'agit d'un test qui permet de savoir le niveau de contrôle que l'on a sur notre vie et notre perception de la réussite et de l'échec.

Après restitution de cet exercice, le modérateur a fait une séance expert pour présenter les facteurs permettant le succès et la réussite des grandes transformations à savoir les 3 aspects de la réussite :

- La transformation organisationnel et du cadre règlementaire
- La transformation des pratiques managériales
- La transformation du Mindset et de la culture
- Les moyens à disposition
- Et le capital humain qui sera le principal acteur de cette réforme

Le modérateur a ensuite présenté l'exemple de Singapour via un voyage en photo depuis les années 50 jusqu'à aujourd'hui. L'objectif de cette séquence étant de prendre conscience de la dimension temporelle du changement et notamment des grandes transformations. Après débats et discussions, les participants commencent à cerner l'idée que les transformations se font de manière continue et non perceptible sur une échelle de temps courte, et qu'il est essentiel de positionner sur un horizon de temps assez longs pour se rendre compte des changements, notamment lorsque ces changements touchent le Mindset et la culture.



## 4.2 DONNER DU SENS A LA REFORME

L'objectif de cette séance est de revisiter les objectifs de la réforme tels que perçus par les acteurs de la GBO et de leur permettre de donner sens à leurs activités au quotidien (vision & objectif).

La restitution a dégagé quatre grands axes se résumant en :

- Confiance & transparence
- Efficacité des politiques publiques
- Orientation citoyens et qualité des services publics
- Responsabilité & engagement



## 4.3 LES CHANGEMENTS CONCRETS SUR LA PERFORMANCE ET LA TRANSPARENCE :

Lors de l'atelier 1, chaque participant identifie 3 changements majeurs qui ont touché sa façon de faire, l'organisation et les relations avec les acteurs de la GBO. Ces changements concrets peuvent être négatifs ou positifs. Cette consigne a été modifiée pour le groupe 2 (en raison du nombre de présents réduit) à qui on a demandé d'identifier 3 changements personnels et 3 changements ayant trait au fonctionnement et à l'organisation.

Au terme de cette activité chaque participant présentera en restitution publique les éléments qu'il a identifiés.

Le modérateur a classé les éléments dégagés dans des groupes homogènes, séance tenante, et a procédé ensuite à leur discussion avec les participants.





#### 4.3.1 Outputs changements concrets

Les résultats dégagés pour les deux groupes se présentent comme suit :

- Groupe 1 : 70 métaplans dont 59 points positifs et 11 points négatifs
- Groupe 2 : 81 métaplans dont 64 points positifs et 17 points négatifs

Au total 151 changements / impacts concrets ont été identifiés par les acteurs de la GBO dont 123 points à connotation favorable et 28 points à connotation négative.

Le premier constat qui se dégage de cette activité est que malgré la prépondérance des éléments positifs par rapport aux éléments négatifs ou de blocage (rapport de 4 à 1), la perception commune est que la réforme n'avance pas, du moins suffisamment. Ceci est expliqué entre autres par la dimension temporelle du changement, le biais de négativité, et la stratégie de communication conservatrice sur la réforme.




#### 4.4 EVALUATION DU DEGRE D'AVANCEMENT DE LA REFORME

Nous avons réalisé une activité sur Mentimeter pour estimer l'horizon temporelle moyen pour atteindre les objectifs de la réforme GBO et le degré d'avancement de la réforme (il s'agit bien sûr d'une perception à caractère purement subjectif).

Activité 1 - Indiquer l'horizon estimé de l'atteinte des objectifs de la réforme GBO :

→ Moyenne d'estimation : 22 ans (35 ans pour le groupe 1 et 15 ans pour le groupe 2).



-Activité 2 - Sur une échelle de 1 à 100 à combien vous estimez le degré d'avancement de la réforme GBO ?

→ Moyenne d'estimation : 40% (35% pour le groupe 1 et 45% pour le groupe 2).



## 5 ATELIER 2 : COMMUNICATION SUR LES CHANGEMENTS CONCRETS

---

### 5.1 MISE EN CONTEXTE

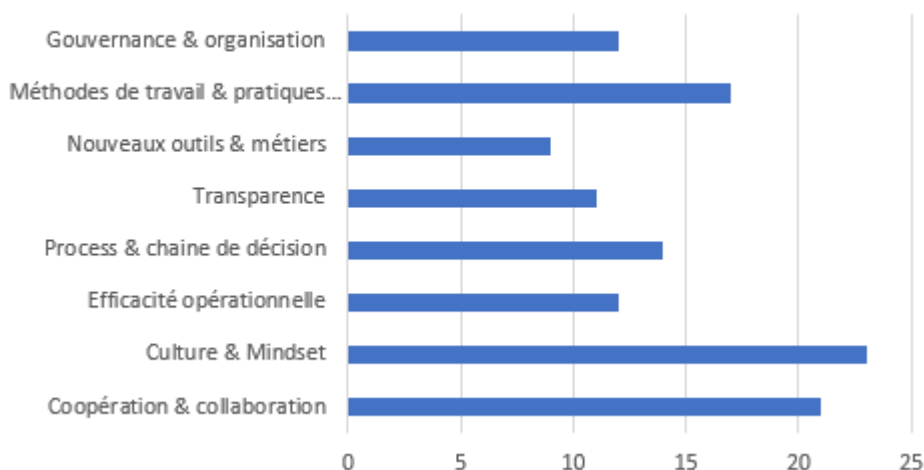
Le modérateur est revenu sur les outputs du premier atelier (groupe 1 et groupe 2). L'équipe du cabinet Orchadis a procédé au classement des différents éléments de changement identifiés.

Les changements/impacts favorables ont été classés en 8 catégories :

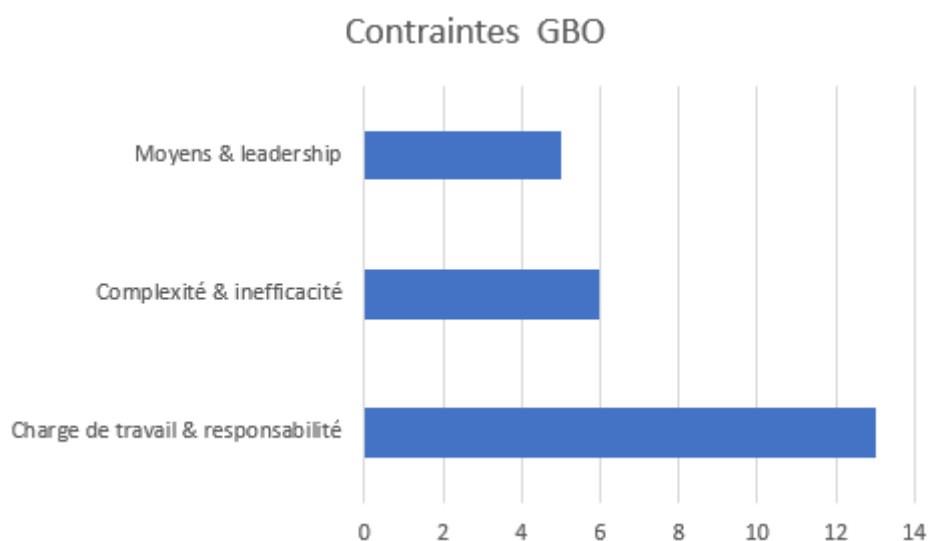
- 1- **Gouvernance & organisation** : le nouveau cadre réglementaire et institutionnel a conduit à une transformation organisationnelle et de gouvernance profonde qui a trait à la participation au design des politiques publiques, aux partages des responsabilités, à la relation entre les gestionnaires des programmes et unités opérationnels au décloisonnement des départements sectoriels. Cette transformation a permis de clarifier définition des missions et des tâches et d'avoir une meilleure adhésion autour de la performance des PP.
- 2- **Méthodes de travail & pratiques managériales** : la réforme GBO a permis de développer de nouvelles méthodes de travail et des pratiques managériales modernes à l'instar la gestion axée sur les résultats, la culture de performance, la gestion du temps, la polyvalence, ainsi que l'utilisation des méthodes de contrôle interne et d'audit.
- 3- **Efficacité opérationnelle** : la réforme GBO a conduit à une amélioration de l'efficacité opérationnelle avec une meilleure connaissance des politiques sectorielles, une programmation fondée sur les objectifs ce qui s'est reflété dans la mise en place de politiques publiques plus efficaces et mieux réfléchies.
- 4- **Transparence** : l'amélioration de la transparence de la gestion de la transparence est au cœur de la réforme GBO. Cette amélioration a touché aussi bien la disponibilité de l'information, la qualité des données fournies et des budgets présentés. Ces améliorations ont apporté une efficacité accrue aux politiques publiques mais également ont contribué à renforcer la redevabilité et la responsabilisation des décideurs publics.

- 5- **Nouveaux outils & métiers** : la réforme GBO a fait émerger de nouveaux métiers associés aux nouvelles méthodes de travail et process décisionnel allant des métiers de contrôle interne, d'audit, jusqu'à la planification stratégique et opérationnelle.
- 6- **Coopération & collaboration** : le développement de l'esprit d'équipe, le partage, et le développement de l'approche participative constituent des éléments essentiels engendrés par la réforme GBO qui a imposé aux acteurs de la GBO de développer l'esprit d'écoute et d'ouverture.
- 7- **Culture & Mindset** : comme toutes les transformations, la réforme GBO a opéré un changement de Mindset et a fait émerger de nouvelles cultures fondées sur la performance, la réflexion stratégique, l'esprit critique et l'orientation résultat. En plus, les acteurs ont développé des capacités essentielles pour le management public moderne telles que l'agilité, l'orientation usager, l'ouverture d'esprit, la confiance en soi et le sens du leadership.
- 8- **Process & chaîne de décision** : la réforme GBO a engendré des transformations des process et des chaînes de décision apportant plus de responsabilité, une meilleure visibilité et un meilleur partage des rôles.

Changements concrets réforme GBO



A côté des changements favorables, les premiers ateliers ont fait ressortir des impacts défavorables et des éléments de blocage. Ces éléments ont regroupé en 3 sous catégories : des facteurs liés à l'augmentation de la charge du travail et des responsabilités, des éléments relatifs à et la complexité des process et les inefficacités induites par la réforme (lourdeur, gaspillage, multiplicité des reporting...) et enfin des blocages afférents à l'inadéquation des moyens et le manque de leadership et de vision.



## 5.2 RENDRE TANGIBLE LES CHANGEMENTS CONCRETS OPERES

Les participants ont été répartis sur 6 groupes. Chaque groupe a été appelé ensuite à donner des exemples et/ou des éléments factuels permettant d'attester ou de rendre tangible les éléments de changements concrets. Les listes détaillées des éléments évoqués lors des premiers ateliers ont été distribuées aux participants pour servir de point de départ à l'analyse factuelle (voir exemple de feuille d'analyse factuelle). Dans un premier temps, il faut classer les éléments de chaque catégorie dans un tableau pour éliminer les redondances et réduire la liste à 4 ou 5 éléments à détailler.

Chaque équipe a été invitée à restituer en public les résultats de l'analyse factuelle réalisée. Les tableaux ci-dessus résument les éléments factuels identifiés par chaque équipe.

✓ **Equipe Les optimistes** : Process & chaine de décision

Changement	Éléments factuels
<b>Visibilité claire dans les missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de visibilité par rapport à l'intervention de la mission des politiques pour chaque mission avec des engagements sur des objectifs pré-établis</li> </ul>
<b>Nouvelle chaine de responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clair: Chaine managériale/chaine opérationnelle / chaine liée par une base juridique à savoir la LOB</li> </ul>
<b>Nouveau processus budgétaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus qui relie le budget de la performance Plus claire et optimale</li> <li>Assouplissement des procédures Responsabilisation plus accrue</li> </ul>

✓ **Equipe Alétheia** : Culture & Mindset

Changement	Éléments factuels
<b>Donner du temps au temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre progressive</li> <li>Phase de préparation à la mise en œuvre</li> <li>Calendrier de mise en œuvre</li> </ul>
<b>Obligation des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAP, nomination RDP, PAP, DOP</li> </ul>
<b>Adaptation aux changements et aux transformations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue de gestion/Formation/S.I/BSG</li> </ul>
<b>Parler le même langage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notes d'orientation et méthodologique/Un plan de communication</li> </ul>

✓ **Equipe Cristal** : Transparence

Changement	Éléments factuels
<b>Disponibilité de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Timing : Calendrier de conduite des travaux DG et exigence d'une information pertinente et fiable</li> </ul>
<b>Qualité de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalisation : SI: Intégrité Clarté et réalité</li> </ul>
<b>Modernisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mode de gestion participatif et image de marque de l'administration : Ouverture</li> </ul>

✓ **Equipe Les aigles** : Coopération & collaboration / Gouvernance & organisation  
- **Coopération & collaboration**

Changement	Éléments factuels
<b>Être à l'écoute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagnement et assistance aux différents acteurs</li> </ul>



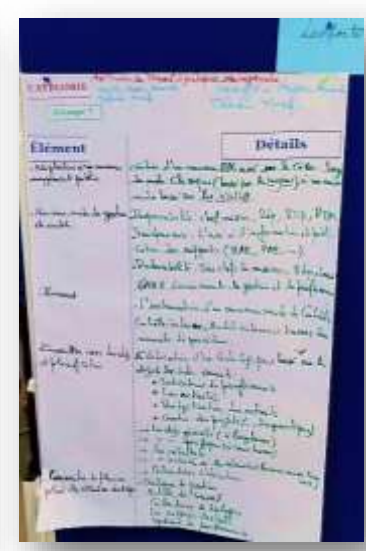
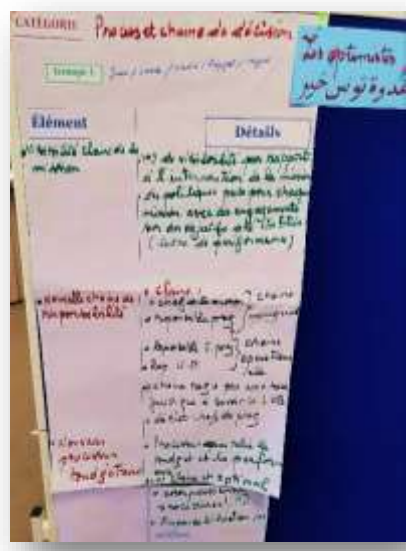
<b>Nouveau relationnel</b>	▪ Création d'une famille GBO
<b>Participation &amp; collaboration</b>	▪ Dialogue de gestion et stabilisation des cadres de performance
<b>Partage &amp; échange</b>	▪ Communication des plafonds/modèle unique pour les différents missions/nouveaux rapports annexés à la LF/Construction Top-down et Bottom-up

- **Gouvernance & organisation**

Changement	Eléments factuels
<b>GBO réforme pour la bonne gouvernance</b>	▪ Transparence : lisibilité des documents PAP RAP/Redevabilité rapport des suivis et d'évaluation audit de la performance/Approche participative dialogue de gestion axe vertical/horizontal/axe managérial
<b>Adhésion autour de la performance des PP</b>	▪ Nouveau cadre institutionnel et juridique/Chaine de responsabilité orienter vers la performance/Participation active des responsables dans la mise en œuvre des objectifs

✓ **Equipe Butterfly** : Nouveaux outils & métiers & efficacité opérationnel

Changement	Eléments factuels
<b>Nouveaux métiers</b>	▪ Création : CI/CG/Audit Evolution: allègement/CA postériori orienté Risque Nouvelle chaine managériale
<b>Nouveaux outils</b>	▪ Documents performance Cadre de performance SISP







## 5.3 COMMUNIQUER SUR LA REFORME EFFICACEMENT

Le modérateur a présenté à l'ensemble des participants les fondements d'une communication efficace fondée sur les dimensions de la rhétorique (Ethos, Logos, Pathos).

Chaque équipe a choisi trois messages clés à communiquer destinés aux trois cibles identifiées (Les médias, les bailleurs de fonds, la société civile). Pour chaque message, les équipes ont proposé des éléments de communication en se basant sur le story telling et les dimensions de la rhétorique.

A la fin de l'exercice, les équipes ont, tour à tour, présenté les affiches de communication préparées.

### 5.3.1 Médias :

#### **Messages clés**

Performance / Redevabilité / Transparence / les 13 Principes de la GBO

#### **Moyens mis/ à mettre à disposition**

- **Communiquer sur les chiffres (Infographics)** : 100% budget orienté résultat: "N" kilomètres autoroute réalisés, "N" établissement scolaires rénovés, "N" Hectares irrigués, etc...
- **Affiche explicative du GBO** : Budget basé sur les objectifs, rationalisation, les moyens et optimisation,...
- **Spot média** : Réalisations concrètes, tangibles et vérifiables du GBO


### 5.3.2 Bailleurs de fonds

#### **Messages clés :**

Transparence/Performance / confiance / Développement durable

#### **Moyens mis/ à mettre à disposition**

- Communiquer sur le partenariat stratégique en matière de GBO avec les acteurs: UGTT, UTICA, Gouvernement.
- **Elaboration de rapports et rendre disponible l'information** : Rapport dette publique/Rapport dépenses fiscales.

- 
- **Communiquer sur les indicateurs et performances réalisées** : opérationnalisation de la réforme qui a permis d'améliorer certains indicateurs de performance

### 5.3.3 Société civile

#### **Messages clés**

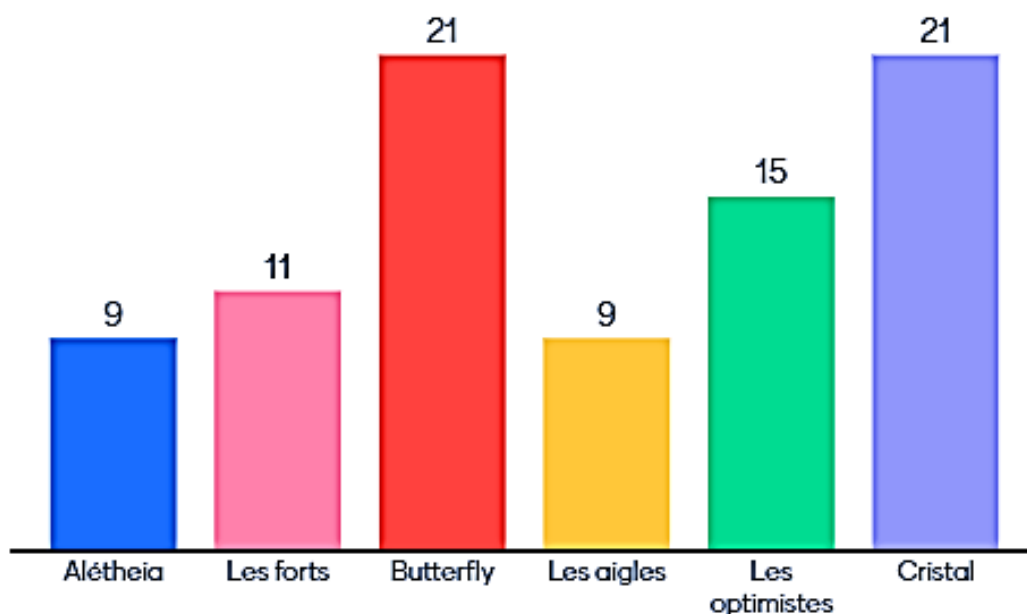
Redevabilité / Transparence / Participation / Gouvernance

#### **Moyens mis/ à mettre à disposition**

- **Spot vidéo sur la GBO et la participation** : Gestion par objectif en collaboration avec les différents acteurs
- **Communiquer sur les nouveaux mécanismes de gouvernance** : Le contrôle, Audit, et La responsabilisation sociale (Affiches, spot,...)
- **Elaboration et mise à disposition de documents** : Budget citoyen lisible qui répond à leurs attentes.

### 5.3.4 Evaluation des affiches

A la fin de la session, les participants ont voté pour le meilleur groupe. En guise de récompense, le cabinet Orchadis a offert un accès gratuit à une plateforme en ligne spécialement créée pour le workshop avec des contenus sur le développement personnel.



## 6 EVALUATION ET CLOTURE DES SESSIONS :

### 6.1 CALL TO ACTION

Avant la clôture de la session, le modérateur a demandé aux participants de faire un engagement personnel pour les 6 mois à venir concernant la réforme GBO (engagement anonyme) qui a été ensuite partagée en restitution publique (Mentimeter).

Je vais transmettre mes acquis à mon entourage professionnel	Relancer la GBO au ministère	Organiser une conférence de presse sur la réforme GBO
Communiquer sur la GBO avec l'ARP	Je m'engage à transmettre j'espère fidèlement mes acquis à mes collègues	Développer un LMS sur la GBO
Transmettre mes acquis avec mon équipe	Diffuser la réforme GBO au sein de mes collègues	Communiquer avec les fonctionnaires (ENA) non encore avertis via les réseaux sociaux

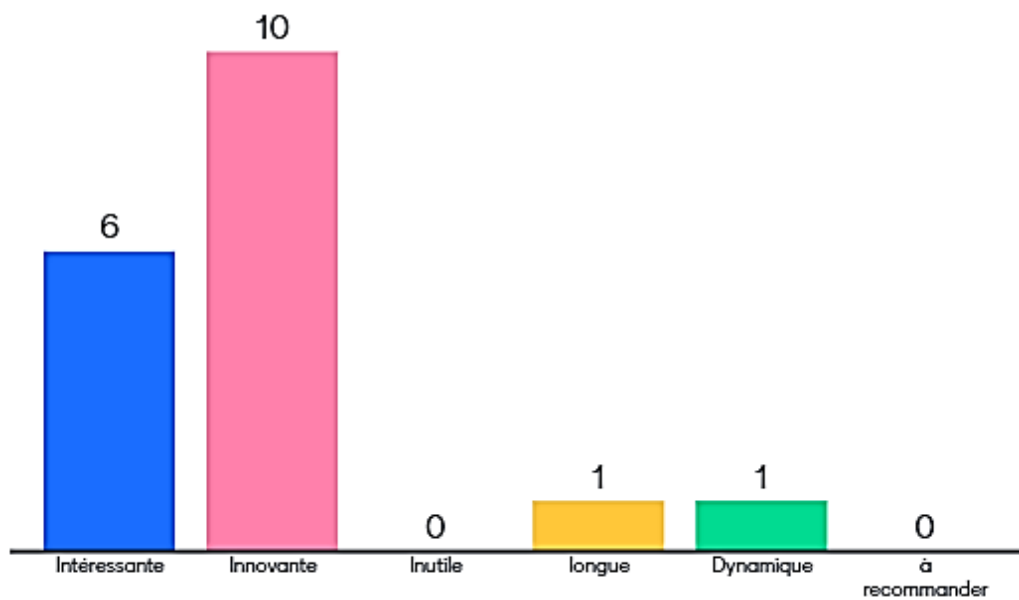


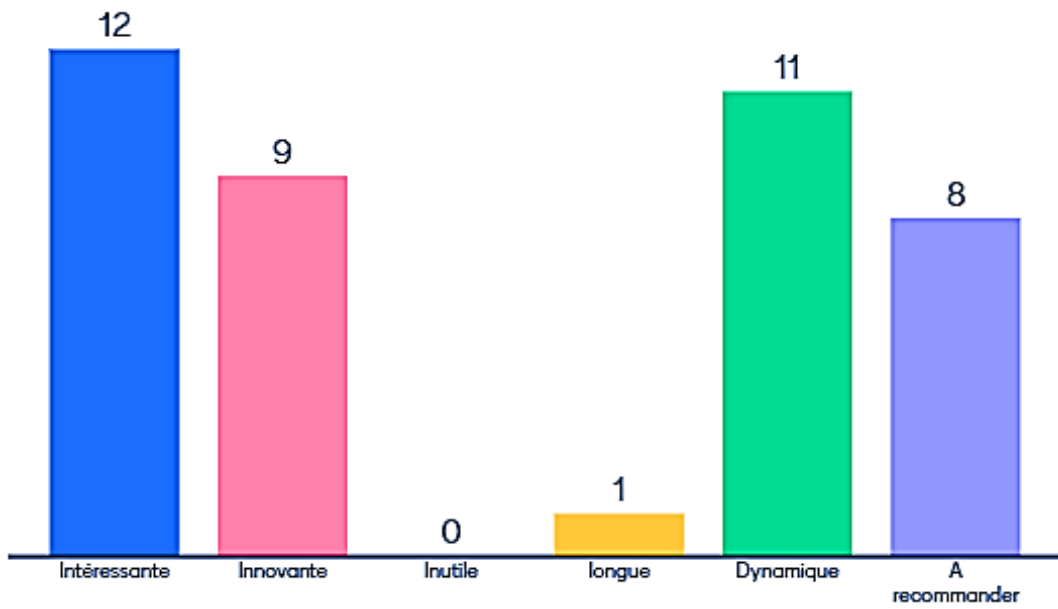
## 6.2 EVALUATION A CHAUD

A la fin des ateliers, les participants ont procédé à l'évaluation à chaud des sessions par les participants sur Mentimeter.

Les résultats ont été affichés séance tenante sur la base de 6 critères (il s'agit d'une évaluation à chaud) :

- Intéressante
- Innovante
- Inutile
- Longue
- Dynamique
- A recommander





### 6.3 CLOTURE DU WORKSHOP

La session a été clôturée par M. Abdelkader BOUDRIGA et Mme Sarah Char qui ont remercié les participants et les ont félicités pour leur dévouement et engagement.

