

# Bonne Gouvernance et Anti-Corruption en Tunisie

État d'avancement du projet – septembre 2019





Cérémonie de signature du protocole d'accord entre la Tunisie et le Royaume-Uni, en présence de (de gauche à droite) Mme Louise de Sousa, Ambassadeur du Royaume-Uni en Tunisie, M. Alistair Burt, Ministre d'État pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord du Royaume-Uni, M. Kamel Ayadi, Président du HCCAF, Tunisie, M. Rolf Alter, Directeur du Directorat pour la Gouvernance Publique de l'OCDE, et M. Hedi Mekni, Secrétaire Général du Gouvernement tunisien (Tunis, 3 août 2017).

## Partenaires et Bénéficiaires:

Présidence du Gouvernement, Ministère de la Fonction Publique, de la Modernisation de l'Administration et des Politiques Publiques, Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement, Ministère de la Justice, Ministère des Finances, Haute Instance de la Commande Publique (HAICOP), Tribunal Administratif et Chambres régionales, Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME), Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption (INLUCC), Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF), Instance Nationale d'Accès à l'Information (INAI), Fédération Nationale des Villes Tunisiennes (FNVT), Institut tunisien pour la démocratie et le développement, Association Tunisienne des Contrôleurs Publics (ATCP), les autorités locales, la société civile, les médias, les organismes de contrôle, les inspecteurs, les PME et les entreprises publiques.

# Bonne Gouvernance et Anti-Corruption en Tunisie

Cette brochure donne un aperçu du projet « Bonne Gouvernance et Anti-Corruption en Tunisie », de ses objectifs, ses principaux résultats jusqu'à janvier 2019 et ses prochaines étapes. Avec le soutien financier du Ministère des Affaires Étrangères et du Commonwealth du Royaume-Uni, l'OCDE met en place ce projet en coordination avec ses homologues tunisiens sur une période de 3 ans, de 2017 à 2020.

## Objectif du projet

Ce projet vise à renforcer la stabilité, la prospérité et la confiance des citoyens en Tunisie. Il accompagne la Tunisie dans l'accomplissement de ses engagements pour une bonne gouvernance pris lors de la Conférence Anti-Corruption de Londres ainsi que dans la mise en application de la stratégie nationale anti-corruption 2016-2020.

## Trois domaines cibles

En s'appuyant sur les travaux accomplis par l'OCDE dans le cadre du Programme MENA-OCDE et des Recommandations de l'OCDE sur l'Intégrité Publique, le Gouvernement Ouvert et les Marchés Publics, ce projet vise à :



En 2014: un nouveau décret sur les marchés publics a été adopté afin d'améliorer la transparence, la gouvernance et les mécanismes de plaintes

En 2016: une loi garantissant l'accès à l'information a été adoptée

## Ce projet tire parti des efforts engagés par le Gouvernement tunisien à l'égard du problème de la corruption

En 2011: une Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption a été créée

En 2014: un Code de Conduite pour les agents publics est mis en place au sein des administrations centrales et locales

En 2017: une loi de protection des lanceurs d'alerte a été adoptée

En 2013: une plateforme numérique pour les marchés publics (TUNEPS) a été lancée



« L'OCDE est un allié majeur dans notre lutte contre la corruption. Ensemble, nous pouvons aborder les aspects préventifs et coercitifs de cette lutte qui touche à la fois les citoyens et les entreprises, au niveau central comme local »

Visite officielle de M. Youssef Chahed, Chef du Gouvernement tunisien, à l'OCDE (Paris, 14 février 2019)

59%  
des tunisiens pensent qu'ils peuvent avoir un impact dans la lutte contre la corruption<sup>1</sup>

### Malgré ces progrès, la corruption continue de nuire au processus de transition en Tunisie :

La corruption généralisée fut l'une des causes majeures de la Révolution de 2011 en Tunisie.

La corruption est perçue comme le 3ème problème le plus important du pays après le chômage et la gestion de l'économie.<sup>2</sup>

Le coût de la corruption représente 54% du PIB de la Tunisie.<sup>3</sup>

Le coût de la corruption représente 54% du PIB tunisien



1

CRÉER DE LA  
REACTIVITÉ

## CONTEXTE

67%

des tunisiens trouvent que la corruption a augmenté en 2017.

64%

des tunisiens pensent que les efforts de lutte contre la corruption du gouvernement sont mauvais ou médiocres.

59%

des tunisiens pensent qu'ils peuvent avoir un impact dans la lutte contre la corruption mais 61% ne la dénoncent pas par peur de représailles.<sup>4</sup>

## Rendre les services publics locaux plus réactifs



## OBJECTIFS

Le projet vise à améliorer les services publics au niveau central et local en :

**1** Travaillant avec les prestataires de services publics afin d'améliorer la qualité de service et réduire les risques de corruption en :

- ✓ Menant des scans de vulnérabilité et mettant en œuvre leurs recommandations
- ✓ Développant des chartes du citoyen et en mettant en œuvre leurs engagements

**2** Encourageant les citoyens, la société civile et les médias à s'assurer de la redevabilité des prestataires de services en :

- ✓ Évaluant les mécanismes de plaintes existants
- ✓ Développant les capacités des organisations de la société civile afin de contrôler les prestataires de services

## ACTIVITÉS RÉALISÉES

Sur la base des données disponibles et d'expériences innovantes déjà existantes, trois zones et services pilotes ont été identifiés: la collecte des impôts municipaux à Béja, les installations de santé à Sousse et la gestion des déchets à Tozeur.

## Les scans de vulnérabilité des services publics

Un scan de vulnérabilité à la corruption vise à identifier des processus spécifiques au sein des institutions pouvant être vulnérables à la corruption. C'est un exercice d'apprentissage pour l'institution évaluée et un outil de responsabilisation pour ces usagers. Il se penche sur des institutions ou systèmes individuels afin d'évaluer l'environnement de contrôle, les risques de corruption et les mécanismes de protection existants.

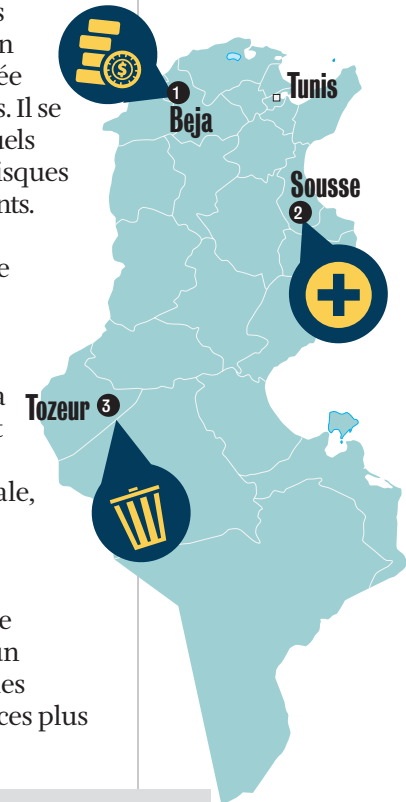
En lien avec les autorités locales, et au travers d'une méthodologie participative, l'OCDE a :

- Réalisé 3 scans de vulnérabilités aux risques de corruption dans les secteurs des impôts, de la santé et de la gestion des déchets, en partenariat avec l'Association Tunisienne des Contrôleurs Publics (ATCP) et une entreprise de sondage locale, sur la base de l'expérience des pays membres et partenaires de l'organisation.
- Chaque scan de vulnérabilités présente plus de 20 recommandations ciblées. L'OCDE apporte un soutien technique à la mise en œuvre de certaines recommandations clés afin de rendre les 3 services plus efficaces et réactifs aux attentes des citoyens.

**1** COLLECTE DES IMPÔTS MUNICIPAUX À BÉJA

**2** INSTALLATIONS DE SANTÉ À SOUSSE

**3** GESTION DES DÉCHETS À TOZEUR



Mme Louise de Sousa, Ambassadrice du Royaume-Uni en Tunisie, ouvre la conférence nationale pour présenter les scans de vulnérabilité et les chartes citoyennes (Tunis, 25 mars 2019)



# 1

CRÉER DE LA  
REACTIVITÉ

## Les Chartes du Citoyen

Une charte du citoyen est un engagement public et volontaire de la part d'un prestataire de service afin de garantir un certain standard de qualité de service, de transparence et de redevabilité. Les chartes du citoyen sont également un outil important permettant aux citoyens d'exercer leur rôle de contrôleurs et de s'assurer de la redevabilité des prestataires de services. Il est primordial que ces chartes soient élaborées de façon participative, en incorporant des indicateurs mesurables, et largement diffusés.

- L'OCDE a soutenu le Ministère de la Fonction Publique, de la Modernisation de l'Administration et des Politiques Publiques, dans leur développement d'une méthodologie commune pour les chartes du citoyen.
- En décembre 2018, le décret régissant les relations entre l'administration et ses usagers a été modifié. Les chartes des citoyens sont désormais obligatoires pour toutes les autorités publiques en contact direct avec le public et elles doivent rendre compte chaque année du respect de leurs engagements.



Charte citoyenne de l'Hôpital Sahloul de Sousse

■ L'OCDE a apporté un appui et une assistance technique afin de soutenir le développement des chartes citoyennes au sein des 3 services publics pilotes : la collecte des taxes municipales à Béja, les infrastructures de santé à Sousse, et le système de gestion des déchets à Tozeur. Les chartes ont été développées de manière participative et des consultations avec la société civile ont été organisées en partenariat avec l'OSC locale Jamaity. Les 3 chartes citoyennes ont été finalisées et sont accessibles pour tous les citoyens de Béja, Sousse et Tozeur.

### Exemples d'engagements pris au sein des chartes citoyennes:

- Améliorer le site de la municipalité en créant une page web expliquant le rôle de la taxe municipale en faveur du développement de Béja
- Réduire l'attente des patients de l'hôpital Sahloul via une application de gestion des rendez-vous
- Assurer une collecte des déchets à Tozeur au moins tous les deux jours

58% des patients de l'hôpital Sahloul de Sousse sondés ont admis avoir payé un pot-de-vin afin d'avoir un meilleur accès aux services de santé

Plus de 44% des citoyens de Tozeur interrogés pensent que la gestion des déchets est la première préoccupation environnementale de leur ville

80% des citoyens de Béja interrogés ont indiqué être préoccupé par le problème de la corruption au sein de la collecte d'impôts municipaux



### En 2018

Adoption du décret No. 2018-1067 du 25 décembre 2018, s'ajoutant au Décret No. 93-982 du 3 mai 1993, fixant le cadre général de la relation entre l'Administration et ses usagers



Affiche de la charte citoyenne de la ville de Tozeur, Tunisie

1

CRÉER DE LA  
RÉACTIVITÉ

## Accès aux bonnes pratiques

En coopération avec la Fédération Nationale des Villes Tunisiennes, l'OCDE a identifié de bonnes pratiques en matière de gouvernance locale permettant de mieux lutter contre la corruption et pouvant être reproduites et adaptées par les municipalités tunisiennes.



■ Ces bonnes pratiques sont présentées dans le rapport « *Bonne gouvernance au niveau local pour accroître la transparence et la redevabilité dans la prestation de services : expériences de Tunisie et d'ailleurs* ».

1

CRÉER DE LA  
RÉACTIVITÉ

## RÉSULTATS CLÉS



### Adoption du décret fixant le cadre général de la relation entre l'administration et ses usagers

Ce décret rend l'adoption des chartes citoyennes obligatoires pour toutes les administrations publiques en contact direct avec les citoyens et impose une auto-évaluation annuelle des engagements pris (Décret n. 2018-1067).



### Création d'engagements de qualité et de mécanismes de contrôle

Grâce aux scans de vulnérabilités et aux chartes citoyennes, les trois pilotes se sont engagés à maintenir la qualité de leurs services pour :

- ✓ Les 800 patients quotidiens de l'hôpital Sahloul de Sousse
- ✓ Les 40.000 citoyens de la municipalité de Tozeur dans le domaine de la gestion des déchets
- ✓ Les 80.000 citoyens de la municipalité de Béja dans le domaine de la collecte des impôts municipaux



### Mise en place d'une plateforme de dialogue citoyen

L'OCDE s'est efforcée de sensibiliser les municipalités pilotes à l'importance d'impliquer les organisations de la société civile et les citoyens dans l'élaboration des chartes des citoyens et le suivi de leur mise en œuvre. Cela a nécessité un changement de comportement de leur part, mais les trois projets pilotes ont maintenant adopté l'approche axée sur les citoyens en matière de prestation de services. Les analyses de vulnérabilité et les chartes des citoyens ont été élaborées de manière participative. Les prestataires de services se sont associés avec succès aux organisations de la société civile locales pour mener des missions de suivi et de communication. Ce processus améliore la compréhension par les autorités locales des besoins des citoyens et leur capacité à adapter leurs services en conséquence.

## PROCHAINES ÉTAPES

### TRAVAILLER AVEC LES PRESTATAIRES DE SERVICES

- S'assurer de la large diffusion des chartes à l'attention des citoyens des trois zones pilotes et soutenir l'élaboration de chartes citoyennes à Sidi Bouzid et Tataouine
- Continuer de soutenir la mise en œuvre des recommandations des scans de vulnérabilités afin d'améliorer la prestation de services publics locaux au sein des trois services pilotes

### ENCOURAGER LES CITOYENS, LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LES MÉDIAS

- S'associer à des organisations de la société civile afin d'organiser des activités de renforcement de capacités visant à contrôler les engagements des prestataires de services notamment au sein des chartes et des mécanismes de plaintes des citoyens
- Évaluer les mécanismes de plaintes et de participation citoyenne existants, soutenir leur amélioration

## CONTEXTE

■ Beaucoup d'organisations participent de plusieurs façons à la prévention et la lutte contre la corruption.

■ Le chevauchement des compétences des différents acteurs ainsi que le manque de coordination compromettent l'efficacité des actions de prévention contre la corruption.

# Une meilleure coordination de gouvernance

## OBJECTIFS

Le projet vise à renforcer la coordination entre les acteurs de gouvernance et anti-corruption clés au niveau central et local afin de créer un système anti-corruption plus efficace au sein duquel l'information est partagée, des synergies sont créées et le risque de chevauchement de compétences est minimisé. Il comprend :

- ✓ Le soutien à la coordination de la stratégie nationale anti-corruption
- ✓ L'amélioration de la performance des cellules de gouvernance
- ✓ Le soutien à la coordination des engagements nationaux anti-corruption, tel que l'accès à l'information

## ACTIVITÉS RÉALISÉES

### Stratégie nationale anti-corruption

La coordination limitée entre les autorités nationales et les partenaires internationaux est un des obstacles clés à l'efficacité de leur travail sur la gouvernance et l'anti-corruption. L'OCDE soutient l'INLUCC dans son pilotage d'une plateforme de coordination sur la mise en application de la stratégie nationale anti-corruption, en collaboration avec le PNUD.

■ Le projet contribue également au Congrès National Anti-Corruption, tenu chaque année à l'occasion de la journée internationale pour l'anti-corruption, qui représente une grande occasion pour l'amélioration de la coordination et des synergies entre les différents acteurs de lutte anti-corruption.

### Les cellules de gouvernance

Les cellules de gouvernance ont été créées au sein de chaque ministère, gouvernorat, municipalité chef-lieu et entreprises publiques en 2016, et sont chargées de s'assurer de la bonne mise en application des principes de bonne gouvernance, du code de déontologie, et de la prévention et

du suivi de la corruption. Bien que l'incertitude quant à leur positionnement entrave leur efficacité, elles demeurent un outil efficace dans l'intégration transversale des principes de bonne gouvernance et dans la lutte contre la corruption.

- Le projet a soutenu l'institutionnalisation d'un mécanisme de coordination entre les cellules de gouvernance. Un groupe de travail a été créé pour superviser l'élaboration d'un guide qui les aidera à s'acquitter de leur mandat. Le groupe procédera également à des échanges avec d'autres acteurs afin d'assurer la coordination et d'éviter les chevauchements de fonction.
- Le projet soutient l'appropriation des outils du guide par le biais d'un programme de formation axé sur la détection et la prévention de la corruption, la planification stratégique et le reporting.

### L'accès à l'information

Suite à l'adoption de la loi sur l'Accès à l'Information en 2016, le projet a soutenu la création d'un nouveau comité de coordination, regroupant les acteurs clés de l'accès à l'information : des représentants du Gouvernement, de l'Instance Nationale pour l'Accès à l'Information (INAI) et de la société civile.

■ Le groupe a favorisé la coordination entre les différents acteurs de l'accès à l'information et a élaboré un guide commun à l'intention des fonctionnaires. 647 institutions publiques utilisent maintenant la même procédure pour appliquer uniformément la loi aux niveaux central et local.



Guide sur l'accès à l'information pour les fonctionnaires publics

## PROCHAINES ÉTAPES

### AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES CELLULES DE GOUVERNANCE

- Soutenir les cellules de gouvernance dans l'exécution de leur mandat à travers l'élaboration et la diffusion d'un guide de procédures et d'outils pratiques
- Assurer un programme de renforcement de capacités, ciblant les besoins des cellules de gouvernance les plus importants tant au niveau central que local

# 2

## CRÉER DES CONNEXIONS

### CONTEXTE

L'examen du système de contrôle et d'audit de la Tunisie conduit en 2014 par l'OCDE estimait que les recommandations émises par les institutions d'audit aboutissaient rarement à de véritables changements car il n'y a pas de mécanisme permettant de contrôler leur mise en application.<sup>5</sup>

Le pourcentage de recommandations d'audit traitées a augmenté de 42% à 80%



# Un meilleur audit et contrôle public



## OBJECTIFS

Le projet soutient l'amélioration du système d'audit public, en collaboration avec le Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF), les trois institutions de contrôle général (pour le service public – CGSP, les finances – CGF, et les domaines de l'État et les affaires foncières – CGDEAF), les autorités d'inspection et d'audit des institutions publiques, en :

- ✓ Améliorant les capacités de suivi des recommandations d'audit
- ✓ Améliorant les capacités des auditeurs et contrôleurs
- ✓ Renforçant le rôle et l'impact des unités d'inspection ministérielles

## ACTIVITÉS RÉALISÉES

### Améliorer le suivi des recommandations d'audit

Afin d'améliorer la mise en application du suivi des recommandations d'audit, l'OCDE a soutenu le HCCAF dans son expérimentation d'une nouvelle méthode : le suivi de proximité.

- Cela a entraîné un changement de système puisque le HCCAF a décidé d'adopter la méthode comme nouvelle norme. Le suivi de proximité est en cours de déploiement dans l'ensemble de l'institution pour toutes les missions de suivi des rapports d'audit.

### Qu'est-ce que le suivi de proximité ?

- Une nouvelle façon d'évaluer la mise en œuvre des recommandations d'audit par les entités contrôlées qui, au lieu de se baser sur des preuves papier, utilise des missions de contrôle en personne afin de vérifier si et comment les anomalies ont été traitées et corrigées.
- En 2017-2018, l'OCDE a soutenu le HCCAF dans la conduite de missions de suivi de proximité pour plus de 40 rapports de contrôle. En 2019, l'OCDE soutient le HCCAF dans la conduite de missions de suivi de proximité pour 57 rapports d'audit couvrant les secteurs de la santé, de l'énergie, du transport, de l'environnement, de l'éducation, de l'agriculture, des finances publiques et du commerce aux niveaux central et local.
- Le pourcentage de recommandations d'audit qui ont été traitées après la première mission de suivi a augmenté de 42% à 80% comparé à l'approche classique sur papier.

### Améliorant les capacités des auditeurs et contrôleurs

Audit basé sur les risques : Les entités d'audit peuvent utiliser les évaluations de risques au sein de leur planification multi-annuelle d'audit afin d'optimiser leurs ressources, de les diriger vers les zones à plus hauts risques et de délimiter le cadre des missions individuelles d'audit afin de cibler les activités les plus vulnérables à la mauvaise gestion et à la corruption au sein d'une organisation.

- Afin de garantir la durabilité de cette approche, l'OCDE et le HCCAF ont préparé un guide sur l'utilisation de l'évaluation des risques dans la planification pluriannuelle de l'audit de performance.



Guide sur l'intégration de l'évaluation des risques dans la planification pluriannuelle de l'audit de performance



2

CRÉER DES  
CONNEXIONS

80% des contrôleurs issus des trois corps généraux de contrôle ont reçu une formation pour améliorer leurs méthodes d'audit



Améliorer la qualité des rapports de contrôle : Grâce à des missions de court-terme au sein des trois organismes de contrôle général, l'OCDE a pu mener un examen par des pairs sur des rapports d'audit et a organisé une formation individuelle sur la rédaction de rapports.

Améliorer la lutte contre la fraude et la corruption : Les contrôleurs ont été formés pour évaluer les mécanismes anti-corruption présents au sein de leurs organisations et mieux détecter et enquêter les cas de fraude pour assurer une meilleure intégrité du secteur public.

Formation de formateurs : L'OCDE organise un programme de formation de formateurs afin de s'assurer de la diffusion et adoption durable des méthodes de travail et standards internationaux présentés dans les guides qui ont été développés durant les deux premières années du projet.

### Renforcer le rôle et l'impact des unités d'inspection ministérielles

Des inspecteurs du niveau central et local sont formés pour adopter des méthodes de travail plus efficaces et uniformes en phase avec les standards internationaux. Le programme de renforcement de capacités se focalise notamment sur la préparation, la conduite et le suivi des missions d'inspection et sur la mise en place d'outils actualisés (tels que les TIC) pour détecter la corruption au sein des institutions inspectées.

## PROCHAINES ÉTAPES

### SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT

- Faciliter l'institutionnalisation de l'approche de suivi de proximité au travers d'un soutien continu au HCCAF pour les missions de suivi de proximité

### RENFORCER LES UNITÉS D'INSPECTION MINISTÉRIELLES

- Développer un guide méthodologique et un code de conduite professionnel méthodologique pour les inspecteurs

2

CRÉER DES  
CONNEXIONS

## RÉSULTATS CLÉS



### Coordination accrue entre les acteurs clés de l'accès à l'information

Le projet a aidé à surmonter l'obstacle du chevauchement de compétences et a permis une approche coordonnée entre les représentants du gouvernement, des institutions indépendantes et de la société civile dans la mise en œuvre de la Loi d'Accès à l'Information de 2016. Le groupe de travail a élaboré un guide pour les 647 institutions publiques qui sont concernées par la loi, traduisant dans la pratique les dispositions légales qu'elle contient.



### Réussite de la mise en œuvre et généralisation de l'approche du suivi de proximité

L'approche du suivi de proximité a rapidement apporté des résultats : le nombre total de rapports suivis a augmenté de 77 en 2015 à 120 en 2018-2019, et le pourcentage de recommandations d'audit traitées a doublé de 42% à 80%. L'OCDE soutient maintenant la généralisation de l'approche du suivi de proximité à tous les rapports d'audit.



### Amélioration des processus et méthodes de travail d'audit

Plus de 80% des contrôleurs des trois corps généraux de contrôle ont reçu une formation afin d'améliorer leurs méthodes d'audit. 124 d'entre eux sur 152 contrôleurs ont reçu une formation sur au moins un des processus d'audit suivants : le suivi des recommandations d'audit, la planification d'audit sur la base du risque, la rédaction des rapports d'audit et les mesures d'audit pour prévenir la fraude.



Congrès annuel du HCCAF sur l'audit, le contrôle public et la performance (Tunis, 3-4 octobre 2018)

3

CRÉER DE LA  
PROSPÉRITÉ

## CONTEXTE

6 procédures sont nécessaires afin de créer son entreprise en Tunisie, ce nombre est plus élevé que la moyenne des pays de l'OCDE à haut revenu d'après le rapport Doing Business 2019.<sup>6</sup>

15.7% des PME étaient satisfaites des services fournis par les tribunaux de première instance en 2018.<sup>7</sup>

10% des 200.000 cas annuels reçus par les tribunaux de première instance en 2017 ont été traités.<sup>8</sup>

# De meilleurs services publics pour un environnement plus propice aux affaires



## OBJECTIFS

Le projet vise à soutenir le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) à travers un meilleur accès aux services publics au niveau local en :

- ✓ Encourageant un meilleur dialogue entre les prestataires de services publics et les PME et en identifiant les charges et retards administratifs
- ✓ Soutenant les nouvelles PME dans leur phase initiale de développement
- ✓ Améliorant l'accueil des PME et leur accès aux services de justice

En 2018, la BFPME a financé 1621 projets de PME pour un coût total d'investissement de près de 2321 millions et, depuis sa création, 30 023 emplois ont été créés grâce à son soutien.



## ACTIVITÉS RÉALISÉES

### Encourager le dialogue entre les prestataires de services publics et les PME

L'OCDE promeut une plateforme durable pour un dialogue interinstitutionnel entre la Présidence du Gouvernement, le Tribunal Administratif, le Ministère de la Justice, le Ministère des Finances, les fonctionnaires locaux et les PME, sur l'expérience des PME en matière d'accès aux services publics afin d'améliorer la prestation.

■ Grâce au dialogue soutenu par la plateforme, les experts de l'OCDE ont pu mener une enquête auprès des PME et des prestataires de services dans trois régions pilotes (Béja, Sousse et Tozeur) pour évaluer les besoins juridiques des PME et les difficultés d'accès aux services publics.

### Soutenir les nouvelles PME dans leur phase initiale de développement

La Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME) est un des acteurs publics principaux qui fournit une aide aux PME dans le développement de leur plan de travail et facilite leur accès aux financements. Le siège social de la BFPME se situe à Tunis et elle possède 24 bureaux régionaux.

■ L'OCDE aide la BFPME à créer une équipe de conseillers « post-crédation » et à renforcer leurs capacités afin d'améliorer l'offre de services aux PME en début de développement. Les nouveaux conseillers seront à même d'orienter les PME vers les options de financement public appropriées et de les aider à mener un diagnostic de performance globale.

■ Cette assistance permettra d'aider les PME à surmonter les obstacles auxquels elles sont confrontées dans leur phase de développement initial, notamment en ce qui concerne leur relation avec l'administration, mais aussi à se développer et rendre leur activité durable.

# 3

CRÉER DE LA  
PROSPÉRITÉ

## Améliorer l'accueil des PME et leur accès aux services de justice

La justice administrative supervise les institutions publiques et traite les litiges qui les concernent. L'OCDE soutient le Tribunal Administratif de Tunis et ses 12 chambres régionales à Bizerte, Kef, Sousse, Monastir, Gabès, Sfax, Kasserine, Gafsa, Médenine, Nabeul, Sidi Bouzid et Kairouan afin d'améliorer l'information et l'orientation des PME sur les services fournis par les tribunaux administratifs.

- L'OCDE a élaboré un projet de brochure détaillant les documents requis et les différentes étapes que les PME doivent suivre afin de soumettre un recours et faire une demande d'aide juridique.
- L'OCDE s'emploie également à réduire les retards dans le règlement des différends fiscaux avec les PME en améliorant la communication entre le Ministère des Finances et le Tribunal Administratif grâce aux technologies numériques. Un protocole d'accord entre les deux organisations institutionnalisera ce changement de procédure de travail.



Chambres régionales du Tribunal Administratif



Rencontre avec le Secrétaire Général du Tribunal Administratif de Tunisie (Tunis, 16 mars 2018)



## PROCHAINES ÉTAPES

### AMÉLIORER L'ACCUEIL DES PME ET LEUR ACCÈS AUX SERVICES DE JUSTICE

- Encourager le Ministère des Finances et le Tribunal Administratif à signer une convention visant à faciliter la communication numérique réciproque et le partage de documents entre les deux institutions
- Fournir une formation adaptée aux magistrats afin d'accélérer à terme le traitement des cas juridiques via l'utilisation d'outils numériques

### SOUTENIR LES NOUVELLES PME DANS LEUR PHASE INITIALE DE DÉVELOPPEMENT

- Soutenir la BFPME dans le renforcement de son offre aux PME en début de développement par le biais d'un programme de renforcement des capacités des conseillers et de l'élaboration d'un guide des meilleures pratiques

3

CRÉER DE LA  
PROSPÉRITÉ

## CONTEXTE

Les marchés publics représentent environ 15% du PIB de la Tunisie et

**40%** du budget de l'État. Ils offrent donc d'importantes opportunités commerciales.

**25%** du volume des contrats publics est perdu par l'État à cause de la corruption.<sup>9</sup>

**17%** des contrats publics sont accordés aux PME<sup>10</sup> bien qu'elles représentent 2/3 de l'économie tunisienne, 65% de l'emploi et 90% de toutes les entreprises en Tunisie.<sup>11</sup>

# Améliorer la transparence des marchés publics



## OBJECTIFS

Le projet vise à renforcer la transparence et l'efficacité dans la commande publique en:

- ✓ Renforçant l'accès des PME aux opportunités de marchés publics
- ✓ Développant un système de gestion de risques efficace au sein du cycle de commande publique
- ✓ Adoptant des mesures et outils de transparence



## ACTIVITÉS RÉALISÉES

## Opportunités de marchés publics pour les PME

L'OCDE a mené une évaluation de l'accès des PME à la commande publique en coopération étroite avec la Haute Instance pour la Commande Publique (HAICOP), les pouvoirs adjudicateurs et les représentants d'entreprises. Ce rapport intitulé *Améliorer l'accès des PME aux marchés publics en Tunisie: la voie à suivre* apporte un aperçu global des obstacles auxquels les PME sont confrontées dans leur accès aux marchés publics ainsi que des recommandations clés pour améliorer le cadre réglementaire mais aussi soutenir des outils permettant d'améliorer l'accès des PME aux marchés publics.

■ Sur la base de ce rapport, l'OCDE soutient les acteurs pertinents provenant de HAICOP, des pouvoirs adjudicateurs, des PME et des entreprises dans l'étude de nouvelles approches visant à améliorer l'accès des PME aux marchés publics.

## Stratégie de gestion de risques pour la commande publique

La gestion des risques est un élément clé des efforts de la Tunisie pour améliorer la performance et l'intégrité du système de commande publique.





3

CRÉER DE LA  
PROSPÉRITÉ

■ HAICOP a officiellement lancé la stratégie de gestion des risques en mars 2019 et s'est engagée à l'intégrer dans son cadre juridique. La stratégie de gestion des risques a été élaborée sur mesure par l'OCDE et HAICOP en étroite coopération avec les professionnels de la commande publique tunisiens.

■ La qualité et la mise en œuvre de l'approche de gestion des risques ont été testées par 5 entités pilotes qui ont bénéficié d'un soutien continu sur le terrain de la part des experts de l'OCDE et de HAICOP.

### Améliorer le cycle des achats en ligne

L'OCDE collabore avec HAICOP pour améliorer l'utilisation du système numérique de commande publique « TUNEPS » par les groupes vulnérables. Il s'agit notamment de soutenir un dialogue politique, renforcer les capacités des fournisseurs et des pouvoirs adjudicateurs à utiliser TUNEPS, et améliorer ses fonctionnalités.

Le cinq entités pilotes: **Ministère de l'Équipement, Ministère des Transports, Ministère de l'Agriculture, Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) et Société de l'Électricité et du Gaz (STEG)**



## PROCHAINES ÉTAPES

### STRATÉGIE DE GESTION DE RISQUES POUR LA COMMANDE PUBLIQUE

■ Continuer à apporter un soutien sur le terrain pour généraliser l'intégration de la gestion par le risque au sein des opérations de commande publique dans les entités pilotes

### SYSTÈME DE COMMANDE PUBLIQUE EN LIGNE

■ Organiser des consultations avec différentes parties prenantes, dont des groupes de personnes vulnérables, sur l'accès, la transparence et la facilité d'utilisation de la plateforme de commande publique en ligne « TUNEPS » et élaborer des recommandations sur cette base afin d'améliorer son fonctionnement

3

CRÉER DE LA  
PROSPÉRITÉ

## RÉSULTATS CLÉS



### Création d'une plateforme de dialogue sur les besoins des PME en matière d'accès aux services publics

Le projet a mis en place une plateforme durable pour un dialogue interinstitutionnel entre les institutions publiques et les PME. L'échange sur les expériences des PME en matière d'accès aux services publics permet à l'administration d'adapter leurs services aux besoins réels des PME.



### Optimisation de la plateforme numérique de commande publique de HAICOP

Conformément aux recommandations de l'OCDE issues du rapport sur l'amélioration de l'accès des PME aux marchés publics, HAICOP a i) intégré sa plateforme numérique de commande publique avec d'autres plateformes gouvernementales et ii) mis au point une fonctionnalité pour bloquer le lancement d'un appel d'offre si ce dernier n'était pas prévu initialement dans le plan de commande publique de l'entité en question. Ces changements simplifieront l'accès et la participation des PME aux offres de marchés publics.



### Adoption d'une stratégie et d'outils de gestion des risques dans les marchés publics et généralisation des outils de travail pour la gestion des risques

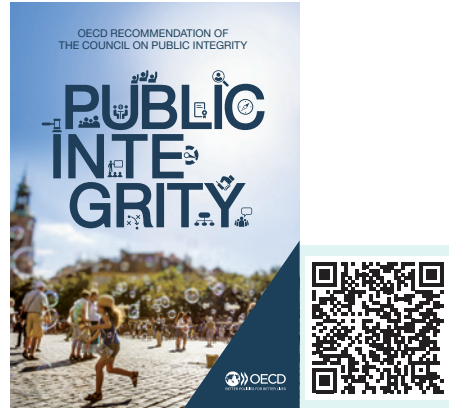
L'OCDE a aidé HAICOP à élaborer une stratégie de gestion des risques et à l'intégrer dans son cadre juridique. Elle a également dispensé une formation sur l'adoption d'outils de travail sur la gestion des risques à son personnel ainsi qu'aux fonctionnaires des 5 entités pilotes. Cela participera à l'institutionnalisation de la gestion des risques dans l'ensemble du système de commande publique et contribuera ainsi à sa plus grande efficacité.



## Ce projet s'appuie sur les travaux accomplis par l'OCDE dans le cadre du Programme MENA-OCDE et des Recommandations de l'OCDE sur l'Intégrité Publique, le Gouvernement Ouvert et les Marchés Publics



Recommandation OCDE du Conseil sur le Gouvernement Ouvert (2017)



Recommandation OCDE du Conseil sur l'Intégrité Publique (2017)



Recommandation OCDE du Conseil sur les Marchés Publics (2017)

## RÉFÉRENCES

1. Afrobaromètre, 1er octobre 2018
2. Ibid
3. Jeune Afrique, 25 septembre 2018
4. Afrobaromètre, 1er octobre 2018
5. OCDE (2014), Examen de l'OCDE du système de contrôle et d'audit de la Tunisie: Gestion des risques dans les institutions publiques.
6. Banque Mondiale (2016), Doing Business Report
7. Institute One to One for Research and Polling (2018)
8. OCDE (2018), Renforcer l'Accès des PME aux Services Publics et au Règlement de Différends
9. HuffPost, 2 avril 2018
10. EBRD (2018), Making electronic public procurement work for SMEs in Tunisia
11. Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (2015), L'accès au financement des PME en Tunisie







Pour plus d'informations :

Amira Tlili

Analyste de politiques publiques et Coordinateur de Projet

[amira.tlili@oecd.org](mailto:amira.tlili@oecd.org)

Suivez-nous sur Twitter :

 [#Hawkama4Tunisia](https://twitter.com/#Hawkama4Tunisia)

 [@OECDgov](https://twitter.com/@OECDgov)

 [@UKinTunisia](https://twitter.com/@UKinTunisia)

Plus d'informations sur le projet :

[oe.cd/hawkama4tunisia](http://oe.cd/hawkama4tunisia)

