

# Façonner un avenir positif à l'aide de processus de gestion stratégique dans une période de défis et de démocratie émergente – l'histoire de la Tunisie



Tunis



11,708,370

Selon les termes de l'équipe de planification stratégique de l'Institution supérieure de contrôle (ISC) de Tunisie *“Si nous ne pouvons pas prédire l'avenir de manière exhaustive et précise, nous pouvons nous efforcer d'adopter des mécanismes de gouvernance qui nous permettent d'appliquer un contrôle continu de la réalité et de changer et de changer de cap si nécessaire. À l'heure où la Tunisie est confrontée à de nombreux défis et à une pénurie de fonds, l'optimisme – en général – nous amène à espérer que le changement est possible et que l'avenir sera meilleur que le passé.”*



Siège de l'ISC de Tunisie

La Cour des comptes tunisienne a rejoint l'initiative Stratégie, Mesure de la performance et Rapports (SPMR) en 2019, dans le but d'échanger des expériences avec des ISC arabes homologues et d'adopter des approches avancées. Tout au long de sa participation, la Cour a continuellement appliqué la gestion stratégique en tant que mécanisme permettant d'influencer positivement son environnement dans le secteur public.

Le parcours de l'ISC de Tunisie dans le cadre de la SPMR s'est caractérisé par sa rigueur et sa continuité. Cela a permis à l'équipe de relever tous les défis posés par l'environnement extérieur, tels que la pandémie et la récession économique qui en a découlé, tout en préservant le système démocratique du pays. L'aboutissement de ce travail a été le nouveau plan stratégique pour la période 2022-2026. Ce plan stratégique s'articule autour de trois objectifs:

- Mise en place d'un système judiciaire financier et efficace du système judiciaire**
- Renforcement de la confiance des citoyens tunisiens dans la Cour des comptes et renforce sa communication et son interaction avec son environnement**
- Contribution à la responsabilisation et à la transparence dans l'utilisation des fonds publics et amélioration de la performance du secteur public**



L'équipe de CMP ISC de l'ISC de Tunisie participe à l'atelier de CMP ISC de l'ARABOSAI

Pour faciliter la réalisation de ces objectifs, la Cour des comptes de Tunisie vise à améliorer la couverture, la qualité et la publication de ses principaux produits d'audit et autres, conformément aux normes internationales. La Cour prévoit également d'intensifier ses propres efforts pour montrer l'exemple en matière de transparence et d'obligation de rendre compte, et d'intensifier ses efforts d'engagement auprès des parties prenantes.

Il convient de noter que le rôle judiciaire particulier de la Cour a été renforcé ces dernières années, ce qui motive également le troisième objectif du nouveau Plan stratégique. Par son travail, la Cour contribue à protéger la démocratie émergente en Tunisie en assurant l'application des dispositions de la loi électorale par le contrôle du financement des campagnes électorales, la détection des violations et la sanction de leurs auteurs.



Le personnel de l'ISC de Tunisie discute du projet de plan stratégique de l'ISC

Le nouveau plan stratégique s'appuie sur un solide travail préparatoire. L'équipe tunisienne de SPMR a commencé par acquérir une connaissance approfondie des performances actuelles et récentes de l'ISC, en achevant l'auto-évaluation des performances par l'adoption du cadre de mesure de la performance de l'ISC (CMP ISC). La Cour s'est également adressée à ses principales parties prenantes internes et externes afin de mieux comprendre comment elles considèrent ses performances actuelles et ce qu'elles attendent de ses travaux futurs. L'étude du passé étant importante pour ceux qui souhaitent planifier l'avenir, l'équipe a également examiné dans quelle mesure les objectifs du plan stratégique précédent et les activités prévues ont été atteints. Cela a aidé l'équipe à comprendre ce qui a été réalisé et ce qui reste à faire, et à concevoir de meilleures solutions pour l'avenir.



Abdelhakim Ben Lazreg l'IDI anime un atelier de planification stratégique pour le personnel de l'ISC de Tunisie

Ces résultats ont permis à l'équipe de développer une vision globale des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, et d'identifier les principaux enjeux stratégiques, ou les questions fondamentales clés pour conduire la nouvelle orientation stratégique de la Cour. Des séances de travail approfondies avec les membres de l'ISC de Tunisie ont permis d'assurer l'appropriation du nouveau plan stratégique par le biais d'une approche participative.

**“ Cette expérience nous a permis d'aligner notre mission, notre vision et nos valeurs sur toutes les caractéristiques du travail de la Cour, ainsi que sur les attentes des parties prenantes, et de renforcer l'interdépendance entre elles. Cela nous permettra de mieux répondre aux défis et d'être une ISC qui suit le rythme du développement et qui fait la différence. ”**

## Équipe de planification stratégique

Reconnaissant que la gestion stratégique nécessite des processus de mise en œuvre solides, l'équipe de l'ISC Tunisie a travaillé en parallèle sur la stratégie et le premier plan opérationnel pour 2022. L'équipe a reçu le renfort du service d'appui de la Cour pour élaborer un plan annuel holistique qui spécifie de manière plus détaillée les activités liées à la mise en œuvre de la stratégie au cours de la première année.

Les activités proposées visent à améliorer les processus d'audit, y compris un meilleur alignement sur les ISSAI, une approche fondée sur les risques et un examen des approches visant à renforcer les capacités des membres de la Cour. Le plan opérationnel s'est également concentré sur les mécanismes visant à améliorer la communication interne et externe, les approches en matière d'assurance qualité, le renforcement du système de contrôle interne de la Cour et la familiarisation avec la technologie et les outils de programmation. Grâce à ces activités, la Cour vise à améliorer son image et son rôle en tant qu'institution modèle, qui apporte une valeur ajoutée à l'efficacité du secteur public et soutient la transparence et la responsabilité..

De nombreux facteurs ont contribué à l'expérience positive de l'ISC de Tunisie en matière de gestion stratégique. L'engagement de la direction de l'ISC s'est avéré indispensable. En outre, l'équipe participante a veillé à établir une compréhension commune de la nature et de l'importance de la gestion stratégique. Une approche très participative a facilité l'obtention d'un accord sur la vision commune de la Cour, compte tenu de l'environnement externe et interne. L'alignement entre le plan stratégique et le plan opérationnel permettra d'améliorer la prise de décision en tenant compte des répercussions financières et de l'importance stratégique des activités..

**“ Notre participation à l'initiative SPMR a été une expérience excellente et inestimable. Elle nous a permis de mettre à jour notre rapport sur le CMP ISC et d'obtenir une vue d'ensemble objective et complète des performances actuelles de la Cour. La SPMR nous a aidés à formuler notre plan stratégique pour la période 2022-2026 ainsi que le plan opérationnel pour l'année 2022. Les ateliers auxquels nous avons participé nous ont expliqué les exigences, les objectifs et les avantages de la gestion stratégique, ce qui nous a permis d'être bien préparés pour élaborer le plan, et nous a donné l'occasion d'explorer et d'apprendre des expériences des ISC homologues de différents pays, et d'établir des relations exceptionnelles avec nos collègues des ISC arabes et avec l'équipe de l'IDI. ”**

## Équipe de planification stratégique

**“ Malgré la crise sanitaire mondiale et son incidence sur la continuité du fonctionnement des institutions, la Cour a tenu, tout au long de sa participation à l'initiative SPMR, à respecter ses engagements et à suivre la voie convenue avec l'initiative de développement de l'INTOSAI. L'équipe de la Cour participant à l'initiative a fait preuve d'une objectivité, d'une persévérance et d'un dévouement constants pour garantir la qualité de son travail. Ces efforts permettront à terme de façonner un avenir positif en utilisant le processus de gestion stratégique en dépit des défis.. ”**

Abdelhakim Ben Lazreg, Initiative de Développement de l'INTOSAI



### CO-AUTEURS

**Fadhila Margouri**, membre de l'équipe de PS de l'ISC de Tunisie

**Nihed Maaloul**, membre de l'équipe de PS de l'ISC de Tunisie

**Abdelhakim Ben Lazreg**, Gestionnaire principal, Initiative de développement de l'INTOSAI

L'initiative SPMR est cofinancée par le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO)

