



جامعة تونس الافتراضية  
Université Virtuelle de Tunis

## **Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME**

Présenté par  
**Aymen AHMED**

Pour l'obtention du  
**Diplôme de mastère professionnel**

**Vision stratégique pour la Chambre de l'Industrie, de  
l'Energie et des Technologies de Communication de La  
Cour des Comptes Tunisienne 2018-2022**

Réalisé à  
**La Cour des Comptes Tunisienne**

**Soutenu le 10/06/2017**

**Devant le Jury :**

|                                      |          |            |                         |
|--------------------------------------|----------|------------|-------------------------|
| <b>Président</b>                     | <b>:</b> | <b>Mme</b> | <b>Wafa Belkahla</b>    |
| <b>Rapporteur</b>                    | <b>:</b> | <b>M.</b>  | <b>El Hassen Taktak</b> |
| <b>Encadreur Organisme d'accueil</b> | <b>:</b> | <b>M.</b>  | <b>Mounir BEN REJEB</b> |
| <b>Encadreur UVT</b>                 | <b>:</b> | <b>M.</b>  | <b>Hamed BEN REBAH</b>  |

Année Universitaire : 2016/2017

# Remerciements

Tout d'abord, j'exprime mes sentiments de gratitude à toute ma famille et surtout mes parents pour leur soutien et présence.

Je tiens à remercier aussi tout le cadre pédagogique de l'Université Virtuelle de Tunis pour cette belle expérience qui s'est étalée sur deux ans de travail et de sacrifices.

Je remercie également mes amis et collègues MOME pour cette ambiance et leur esprit d'équipe et de partage.

## Résumé

Le projet « **Vision Stratégique pour la Chambre de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies de Communication 2018-2022** » est composé de quatre parties.

La première partie est une présentation synthétisée de **la Chambre de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies de Communication dans son environnement et ses différentes interactions avec les acteurs de son système de fonctionnement tout en avançant les défaillances à y remédier.**

La deuxième partie est un diagnostic stratégique du système de fonctionnement **pour déterminer les variables d'influences, les enjeux majeurs, les objectifs stratégiques, les acteurs dominants et les alliances potentielles.**

A partir du diagnostic une vision stratégique de la Chambre a été projetée et son plan de mise en place a été établi.

**Mots clés:** Diagnostic, Analyse, Vision, Stratégie, Objectifs, priorités.

## Abstract

The project "Strategic Vision for the Chamber of Industry, Energy and Communication Technologies 2018-2022" is articulated in four stages.

The first part consists of presenting the Chamber of Industry, Energy and Communication Technologies in its environment and its various interactions with the actors in the operating system while advancing the failures to remedy.

The second part corresponds to a strategic diagnosis of the operating system to determine the influencing variables, the major stakes, the strategic objectives, the dominant actors and the potential alliances.

On the basis of the diagnosis, a strategic vision of the Chamber was planned and its implementation plan was drawn up.

**Key words:** Diagnosis, Analysis, Vision, Strategy, Objectives, Priorities.

## ملخص

تمحور مشروع ختم الدراسات "رؤية استراتيجية لغرفة الصناعة و الطاقة و تكنولوجيا الاتصال بدائرة المحاسبات التونسية 2018-2022" في أربعة أجزاء.

يتمثل الجزء الأول في تقديم لغرفة الصناعة و الطاقة و تكنولوجيا الاتصال في محيطها و تفاعلاتها مع مختلف الأطراف الفاعلة في منظومة عملها مع التركيز على النقائص لإصلاحها.

الجزء الثاني تمثل في فحص استراتيجي لمنظومة العمل و ذلك بهدف معرفة المتغيرات المؤثرة، الرهانات الكبرى، الأهداف الاستراتيجية، الاطراف المؤثرة و التحالفات المحتملة. من خلال هذا الفحص الاستراتيجي تمت صياغة الرؤية الاستراتيجية و إعداد مخطط لتفعيلها.

كلمات مفاتيح: : التشخيص ، الرؤية، الاستراتيجية، الأهداف والأولويات.

# Table des matières

|   |      |
|---|------|
| Remerciements .....   | I    |
| Table des matières .....  | IV   |
| Liste des figures .....   | VII  |
| Liste des tableaux .....  | VIII |
| Abréviations: .....   | IX   |
| Introduction générale.....  | 1    |
| 1. Chapitre 1 : Etude de l'existant .....   | 2    |
| 1.1. Introduction .....   | 3    |
| 1.2. Les Acteurs du système de gouvernance en Tunisie.....  | 3    |
| 1.2.1. Introduction .....   | 3    |
| 1.2.2. Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF) .....   | 4    |
| 1.2.3. Le Contrôle général des services publics (CGSP) .....  | 4    |
| 1.2.4. Le Contrôle général des finances (CGF).....  | 4    |
| 1.2.5. Le Contrôle général des domaines de l'État et des affaires foncières.....  | 4    |
| 1.2.6. Le contrôle des dépenses publiques .....   | 5    |
| 1.2.7. Le Comité des Contrôleurs d'Etat.....  | 5    |
| 1.2.8. L'Instance nationale de la lutte contre la corruption (INLUCC) .....   | 5    |
| 1.3. Présentation de la Cour des Comptes Tunisienne .....   | 5    |
| 1.3.1. Introduction .....   | 5    |
| 1.3.2. Les compétences de la Cour des Comptes .....   | 6    |
| 1.3.3. Les résultats des travaux de la Cour des Comptes .....   | 8    |
| 1.3.4. Organisation de La Cour des Comptes.....   | 8    |
| 1.4. Etude rétrospective de la Cour des Comptes et son contexte économique .....  | 11   |
| 1.4.1. Création de la Cour des Comptes en période de nationalisation (1956-1961).....   | 11   |
| 1.4.2. Elargissement du contrôle Etatique et fixation de l'organisation de la Cour des Comptes (1961-1969).....                       | 11   |
| 1.4.3. Capitalisme partiel, croissance économique et attention particulière à l'organisation de la Cour des Comptes (1970-1981) ..... | 12   |
| 1.4.4. Elargissement de la structure de la Cour des Comptes en période de libéralisation de l'économie (1987-1995).....               | 12   |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.5. Changement structurel et organisationnel profond de la Cour des Comptes dans un contexte économique avec des dysfonctionnements profonds (1995-2011)..... | 13 |
| 1.4.6. La chute d'un régime politique, difficultés économiques et le rôle de la Cour des Comptes dans la transition démocratique (2011-2016).....                | 14 |
| 1.5. Présentation de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication .....  | 14 |
| 1.5.1. Les compétences de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication .....   | 14 |
| 1.5.2. Les résultats des travaux de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication .....   | 14 |
| 1.5.3. Organisation de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication .....  | 15 |
| 1.6. La Problématique .....  | 16 |
| 2. Chapitre 2 : Diagnostic stratégique .....   | 19 |
| 2.1. Introduction .....  | 20 |
| 2.2. Présentation de la méthode MACTOR.....  | 20 |
| 2.3. Identification des enjeux et des objectifs .....  | 21 |
| 2.3.1. Détermination des variables d'influence du système de contrôle .....  | 21 |
| 2.3.2. Identification des variables motrices du système .....  | 22 |
| 2.3.3. Les Enjeux majeurs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.....                            | 27 |
| 2.3.4. Fixation des objectifs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.....                        | 28 |
| 2.4. Identification des acteurs du système et de leur degré de dominance.....  | 30 |
| 2.4.1. Identification des acteurs du système .....   | 30 |
| 2.4.2. Classement des acteurs selon leurs positions de dominance.....  | 31 |
| 2.5. Classification des acteurs par rapport aux objectifs .....  | 36 |
| 2.5.1. Introduction .....  | 36 |
| 3. Chapitre 3 : Vision stratégique.....  | 41 |
| 3.1. Introduction .....  | 42 |
| 3.2. Notre Vision .....  | 42 |
| 3.3. Notre Mission.....  | 43 |
| 3.4. Nos enjeux stratégiques.....  | 44 |
| 3.5. Nos objectifs stratégiques.....   | 45 |
| 3.6. Nos alliés stratégiques .....   | 47 |

|   |    |
|---|----|
| 4. Chapitre 4 : Plan de mise en place de la Vision stratégique .....  | 49 |
| 4.1. Introduction .....   | 50 |
| 4.2. Plan de mise en place de l'enjeu: S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations ..... | 50 |
| 4.3. Plan de mise en place de l'enjeu: Rendre compte les mesures de suivi des recommandations .....                             | 52 |
| 4.4. Plan de mise en place de l'enjeu: Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre .....                  | 55 |
| 4.5. Plan de mise en place de l'enjeu: Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes .....       | 57 |
| 4.6. Plan de mise en place des alliances avec les acteurs dominants du système .....  | 58 |
| 4.6.1. Alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes .....  | 59 |
| 4.6.2. Alliance de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication avec les APP .....              | 61 |
| Conclusion générale .....   | 64 |
| Références bibliographiques .....   | 65 |

#### Annexes

Annexe 1: Autodiagnostic par rapport à la Norme ISSAI 12

Annexe 2: Liste des participants à l'atelier de travail du diagnostic stratégique

Annexe 3: Réponses des participants à l'atelier de travail pour déterminer les variables d'influence du système:

# Liste des figures

|  |    |
|--|----|
| Figure 1.1 : Les entités contrôlées par la Cour des Comptes .....  | 7  |
| Figure 1.2 : l'organisation générale de la Cour des Comptes .....  | 9  |
| Figure 1.3 : Organisation générale de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication.....      | 15 |
| Figure 2.1: Matrice de positionnement des variables d'influence .....  | 25 |
| Figure 2.2: Matrice de positionnement des acteurs.....   | 34 |
| Figure 2.3: Implication de chaque acteur sur les objectifs du système .....  | 38 |
| Figure 2.4: Nature des objectifs du système de contrôle de la Chambre .....  | 40 |
| Figure 3.1 : La vision de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication .....               | 42 |
| Figure 3.2 : Les missions de la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication .....            | 43 |
| Figure 3.1: Enjeux stratégiques de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication .....      | 44 |
| Figure 4.1: Entonnoir de l'enjeu : S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations..... | 51 |
| Figure 4.2: Entonnoir de l'enjeu: Rendre compte les mesures de suivi des recommandations                                   | 53 |
| Figure 4.3: Entonnoir de l'enjeu: Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre .....                  | 55 |
| Figure 4.4: Entonnoir de l'enjeu: Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes. ....       | 57 |
| Figure 4.5 : Entonnoir de l'alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes.....                                 | 60 |
| Figure 4.6 : Entonnoir de l'alliance avec les APP.....   | 62 |



# Liste des tableaux

|  |    |
|--|----|
| Tableau 2.1: Liste des variables d'influence du système de contrôle .....  | 22 |
| Tableau 2.2: Matrice de synthèse des variables d'influence du système de contrôle .....  | 23 |
| Tableau 2.3: Couples (influence, dépendance) des variables d'influence .....   | 24 |
| Tableau 2.4: Enjeux majeurs du système .....   | 27 |
| Tableau 2.5: Résultats actuels des Enjeux Majeur du système .....  | 28 |
| Tableau 2.6: Objectifs stratégiques de la Chambre .....  | 29 |
| Tableau 2.7: Liste des acteurs influents du système de contrôle .....  | 31 |
| Tableau 2.8 : Matrice de synthèse des Impacts des acteurs du système de contrôle.....  | 32 |
| Tableau 2.10: Matrice de la hiérarchisation des acteurs .....  | 37 |
| Tableau 2.11: Les objectifs mobilisateurs du système de contrôle de la Chambre.....  | 39 |
| Tableau 3.1: Synthèse des Objectifs stratégiques .....   | 46 |
| Tableau 3.2: liste des alliés potentiels pour chaque objectif du système .....   | 47 |
| Tableau 4.1 : Indicateurs de performance de l'enjeu : S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations ..... | 52 |
| Tableau 4.2: Indicateurs de performance de l'enjeu: Rendre compte les mesures de suivi des recommandations .....                               | 54 |
| Tableau 4.3: Indicateurs de performance de l'enjeu: Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre.....                     | 56 |
| Tableau 4.4: Indicateurs de performance de l'enjeu: Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes .....         | 58 |
| Tableau 4.5: Indicateurs de performance relatifs à l'alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes .....                           | 61 |
| Tableau 4.6 : Indicateurs de performance relatifs à l'alliance avec les APP .....  | 63 |

## Abréviations:

- APP: Autres Parties Prenantes: Les organismes auxquels la Cour des Comptes émet son rapport annuel général: La Présidence de la République, la Présidence du Gouvernement, l'Assemblée des représentants du peuple et le Conseil Supérieur de la Magistrature.
- ACC: Autres corps de contrôle que la Cour des Comptes Tunisie.
- Assist: Assistance.
- Cit: Citoyen.
- Croiss. éco: Croissance économique.
- Déont: Déontologie.
- Ent. audit: Entités auditées par la Chambre de l'Industrie de l'Energie et des Technologies de Communication.
- Equip. Cont: Equipes de contrôle de la Chambre de l'Industrie de l'Energie et des Technologies de Communication.
- Form: Formation.
- Gouv: Gouvernance.
- HCCAF: Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier.
- Indép: Indépendance.
- Intégr: Intégrité.
- INTOSAI: Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques [INTOSAI, 2006].
- ISC: Institution Supérieure de Contrôle [INTOSAI, 2006].
- ISSAI: les normes internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques [INTOSAI, 2006].
- Parq: Parquet auprès de la Chambre de l'Industrie de l'Energie et des Technologies de Communication.
- Pr. Prés: Premier Président de la Cour des Comptes.
- Prés. Ch: Président de Chambre de l'Industrie de l'Energie et des Technologies de Communication.
- Prés. Sect: Président de section.
- Qual: Qualité.
- Recom: Recommandations.
- Secr. G: Secrétariat Général de la Cour des Comptes Tunisie.

# Introduction générale

Dans un environnement marqué par des changements qui émeuvent tous les secteurs, une incertitude qui entoure la prise de décision et des difficultés financières qui ralentissent le développement, le secteur public doit jouer un rôle incitateur à la croissance et une ombrelle à l'économie.

Des réformes qui touchent tous les acteurs à caractère public sont alors nécessaires pour bien mener le processus de changement sur tous les plans politique, économique, social, technologique et légal et mener ainsi le pays vers la stabilité.

A partir de ce constat et en tant qu'Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques en Tunisie, la Cour des comptes Tunisienne a amorcé une série de projets visant à remédier aux défaillances de son système de fonctionnement, de perfectionner ses approches d'interventions et de se conformer aux bonnes pratiques et normes à l'échelle internationale.

Dans ce cadre, des projets sur le plan global comme la mise en place d'un système d'assurance Qualité, la mise en place d'une cellule de veille et la mise en action d'une cellule de communication sont alors en cours d'étude ou encore de réalisation et ce dans le but de conférer à la Cour les mécanismes pour bien veiller à la consécration des principes de l'Economie, de l'Efficacité et de l'Efficiencie.

Ainsi, des projets unitaires qui touchent les unités de contrôle (les chambres de la Cour des Comptes) sont au programme et la «Vision stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication de la Cour des Comptes Tunisienne 2018-2022» correspond à une résolution pilote à un ensemble de problématiques du système de fonctionnement.

Des questions qui se posent alors sur la démarche à adopter pour déterminer les modalités du système existant et les défaillances à y remédier.

Quel référentiel à suivre et quelle est la démarche adéquate afin de maitriser les variables d'influence et d'identifier les acteurs dominants sur le plan interne et externe à la Chambre ?

La réponse à ces questions sera évoquée au niveau de ce rapport qui consiste tout d'abord à étudier le système de fonctionnement et le discernement des anomalies et des défaillances par rapport aux normes internationales.

Ensuite, le diagnostic des variables d'influence et des acteurs dominants du système permettra de se projeter dans l'avenir en se fixant des objectifs stratégiques à atteindre.

A partir des résultats du diagnostic, une vision stratégique sera alors définie et son plan de mise en place, surveillé par un ensemble d'indicateurs de performance, sera élaboré.

# **Chapitre 1 : Etude de l'existant**

## **1.1. Introduction**

Avant d'amorcer une analyse stratégique d'un système et déduire les actions à engager afin de lui apporter un changement lui permettant de réaliser les objectifs fixés, une phase initiale qui clarifie ses différentes spécificités est nécessaire.

Au niveau de ce projet, cette étape a cerné tous les acteurs inclus dans le périmètre du système de contrôle de la Cour des Comptes organisme auquel la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication fait partie.

Tout d'abord, une énumération des acteurs du système de gouvernance dans lequel agit la Cour des Comptes a permis de déterminer les spécificités de chacun d'eux et les limites respectives de leurs domaines d'intervention.

Par la suite une présentation de la Cour des Comptes a été entamée en mettant en lumière ses compétences, les résultats de ses travaux ainsi que les composantes de son organisation.

Cette partie a été suivie par une étude rétrospective de la Cour des comptes exposant ses évolutions les plus marquantes depuis l'indépendance et les contextes économiques dans lesquels elle a évolué et même elle a joué un rôle bienfaisant.

Ensuite la même démarche de présentation a été inculquée pour s'introduire dans les détails de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication et présenter ainsi le périmètre de son domaine d'action.

Cette partie a été achevée par la problématique exposant les défaillances de fonctionnement de la Chambre par rapport aux normes internationales régissant le domaine d'activité.

## **1.2. Les Acteurs du système de gouvernance en Tunisie**

### **1.2.1. Introduction**

Le système de contrôle des dépenses publiques est constitué de différents organes qui contrôlent l'économie, l'efficacité, l'efficience et la conformité des actes de gestion par rapport aux lois et textes en vigueur en exerçant un contrôle à priori ou à posteriori de l'exécution de la dépense.

Le contrôle à priori est exercé par le Contrôle des dépenses publiques et par le Comité des Contrôleurs d'État.

Quant au domaine du contrôle à posteriori, il est constitué de la Cour des Comptes qui représente l'institution supérieure de contrôle des finances publiques, le Contrôle Général des Services Publics, rattaché à la Présidence du Gouvernement, le Contrôle Général des Finances, rattaché au ministère des Finances et le Contrôle Général des Domaines de l'État et des Affaires foncières, relevant du ministère des Domaines de l'État et des Affaires foncières.

En plus de ces organes de contrôle général, un contrôle départemental est réalisé par les inspections ministérielles qui audient les administrations, entreprises et établissement sous la tutelle du ministère en question.

Afin d'agir de manière intégrée, La coordination entre les différents corps de contrôle est l'affaire du Haut Comité de contrôle administratif et financier et ainsi la détection des zones à risque et l'implantation d'une culture de bonne gouvernance demeurent parmi les fonctions de l'Instance nationale de la lutte contre la corruption [INLUCC, 2016].

### **1.2.2. Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF)**

Le Haut comité de contrôle administratif et financier (HCCAF) a été créé en vertu du décret n°93-906 du 19 avril 1993.

Son rôle consiste à garantir la coordination entre les programmes d'intervention des différentes instances de contrôle et le suivi des résultats de vérification et des recommandations émises par les différents corps de contrôle [Haut Comité du Contrôle Administratif et Financier, 2017].

### **1.2.3. Le Contrôle général des services publics (CGSP)**

Le CGSP a été créé par la Loi des finances de 1982 en vertu de l'article 27 du décret numéro 1982-6 du 5 janvier 1982 relatif au statut général des membres du Contrôle général des services publics.

*« Le CGSP est un organe rattaché au Président du gouvernement, ayant une compétence horizontale, et il est habilité à contrôler les services de l'État, les collectivités locales, les entreprises et établissements publics et tous les organismes recevant directement ou indirectement des participations ou des contributions de l'État ou des collectivités »* [La Présidence du gouvernement Tunisie, 2016].

### **1.2.4. Le Contrôle général des finances (CGF)**

Le Contrôle général des finances a été créé en vertu du Décret n° 82-7 du 5 janvier 1982 fixant le statut particulier aux membres du Contrôle Général des Finances et il est rattaché au ministre des Finances [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

Son rôle consiste à effectuer des missions de contrôle de conformité des finances de l'Etat et des organismes publics aux lois et textes en vigueur.

### **1.2.5. Le Contrôle général des domaines de l'État et des affaires foncières**

Le Contrôle général des domaines de l'État et des affaires foncières (CGDEAF) a été créé par le Décret n°90-1070 du 18 juin 1990 portant organisation du ministère des Domaines de l'État et des Affaires foncières.

Il est rattaché au Ministre des domaines de l'Etat et des affaires foncières et il est chargé d'assurer le contrôle et le suivi de l'Etat, des collectivités locales, des établissements et entreprises publiques en ce qui concerne la gestion, l'utilisation et l'entretien ou la maintenance des biens [Le Ministère des Finances Tunisie, 2016].

## **1.2.6. Le contrôle des dépenses publiques**

Le Décret 2012-2878 du 19 novembre 2012 a fixé les attributions du comité général de contrôle des dépenses publiques rattaché à la présidence du gouvernement qui a pour mission d'examiner l'objet, l'imputation et l'exactitude d'évaluation de la dépense et la disponibilité des crédits avant d'accorder le visa préalable sur les dépenses de l'État [OCDE, 2014].

## **1.2.7. Le Comité des Contrôleurs d'Etat**

Le Comité des Contrôleurs d'Etat a été créé en vertu du décret n°2002-2131 du 30 septembre 2002 portant création de structures au « Premier Ministère ».

*« Les prérogatives du Comité des Contrôleurs d'Etat s'inscrivent dans le cadre du système général de tutelle sur les entreprises publiques et les établissements publics à caractère non administratif.*

*L'objectif du contrôle d'Etat est essentiellement d'ordre préventif afin d'éviter les irrégularités susceptibles d'avoir des répercussions néfastes sur les intérêts de l'Etat en tant qu'actionnaire » [ACCIA, 2014].*

## **1.2.8. L'Instance nationale de la lutte contre la corruption (INLUCC)**

L'Instance nationale de la lutte contre la corruption a été mise en place par l'article 12 du décret-loi 2011-120 du 14 novembre 2011. D'après sa mission générale elle énonce des politiques de lutte contre la corruption, elle recueille les données relatives à la corruption, et elle vulgarise une culture anti-corruption [Instance nationale de la lutte contre la corruption, 2016].

# **1.3. Présentation de la Cour des Comptes Tunisienne**

## **1.3.1. Introduction**

La Cour des Comptes est l'organe supérieur de contrôle des finances publiques. C'est une instance judiciaire qui exerce d'une manière indépendante un contrôle externe à posteriori afin de s'assurer de l'utilisation optimale des finances publiques et de la consécration des règles de la transparence et les principes de bonne gouvernance dans le secteur public.

La création de la Cour des comptes a été citée au niveau de la Constitution du premier juin 1959 et son organisation a été fixée selon la loi n°68-8 du 08 mars 1968 telle que modifiée et complétée par la loi organique n° 2008-3 du 29 janvier 2008 [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

La nouvelle Constitution ratifiée le 26 janvier 2014 vient renforcer la position de la Cour des Comptes par surtout la consécration et la consolidation de son caractère judiciaire et en lui permettant de publier ses rapports.

Enfin, la Cour des Comptes est membre à l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) depuis son adhésion en 1974, l'organisation qui assure un cadre institutionnel aux Institutions supérieures de contrôle des

finances publiques (ISC) et qui propose les normes internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques- Les ISSAI -.

### **1.3.2. Les compétences de la Cour des Comptes**

Le rôle d'ISC concédé à la Cour des Comptes lui confère un champ vaste pour ses interventions. En effet, elle est compétente pour examiner les comptes et apprécier la gestion de :

- l'Etat et des collectivités locales dont les budgets sont rattachés au budget de l'Etat, les entreprises publiques à caractère administratif et les établissements publics.

- tous les organismes dans lesquelles l'Etat, les collectivités locales, les établissements et entreprises publics détiennent une participation en capital.

En plus, elle apprécie les résultats de l'aide économique et financière que les organismes cités plus haut accordent aux associations, mutuelles, entreprises et organismes privés quelle que soit leur dénomination.

Le contrôle de la Cour des Comptes sur la gestion vise à:

- s'assurer de la conformité des actes de gestion à la législation et les règlements en vigueur,
- évaluer la performance pour s'assurer que la gestion satisfait les exigences de la bonne gouvernance en matière d'Economie, d'Efficacité et d'Efficiences.

Aussi les compétences de la cour s'étendent pour couvrir:

- l'émission du rapport de la clôture du budget de l'Etat et la déclaration générale de la conformité qui ratifie à sa lumière le pouvoir législatif sur la loi de clôture du budget,

- la déposition des déclarations des biens des membres du Gouvernement et de certaines catégories d'agents publics conformément à la loi n°87-17 du 10 avril 1987.

Et pour finir, La Cour des Comptes a pris en charge le contrôle du financement des campagnes électorales:

- des membres de l'assemblée nationale constituante conformément aux dispositions du décret-loi n°35 du 10 mai 2011 relatif à l'élection de l'Assemblée Nationale Constituante,

- législatives et présidentielles de 2014 conformément aux dispositions de la loi organique n°2014-16 du 26 mai 2014, relative aux élections et référendums.



La figure ci-après résume les différentes entités contrôlées par la Cour des Comptes.

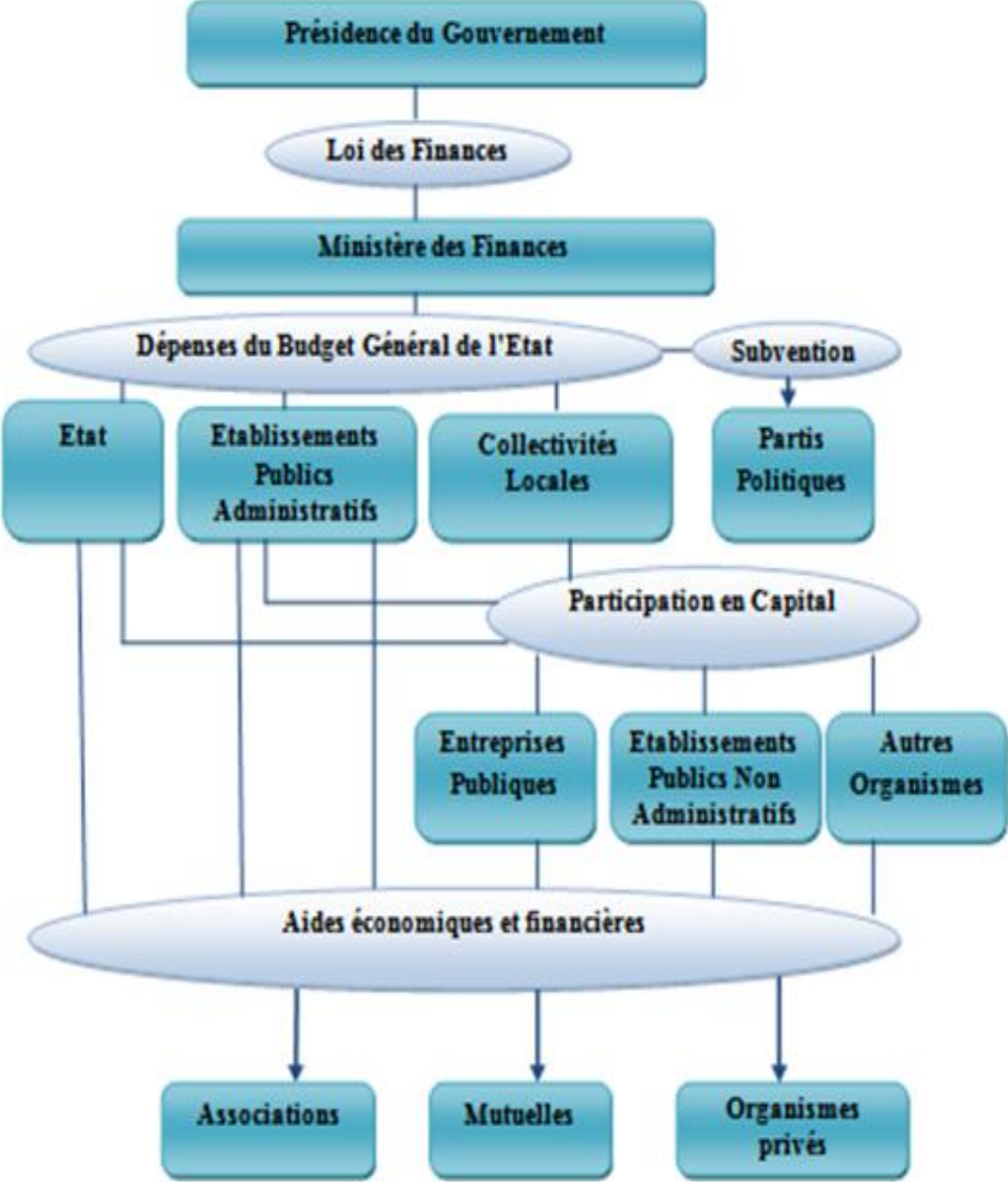


Figure 1.1 : Les entités contrôlées par la Cour des Comptes

### **1.3.3. Les résultats des travaux de la Cour des Comptes**

Chaque année la Cour des Comptes émet un Rapport Annuel Général et le soumet au Président de la République, le Président de l'Assemblée des Représentants du Peuple, le Président du Gouvernement et le Président du Conseil Supérieur de la Magistrature. Ce rapport détaille les remarques et constatations exposées par la cour et met en avant les réformes qu'elle considère nécessaires.

Il est généralement structuré en quatre parties à savoir:

- les Programmes Publics et les Activités Sectorielles,
- les Services de l'Etat et les Etablissements et les Entreprises Publiques,
- les Etablissements et les Entreprises publics Régionaux,
- les Collectivités Locales et les Organisations.

En outre, la Cour peut élaborer et publier si nécessaire d'autres rapports particuliers.

### **1.3.4. Organisation de La Cour des Comptes**

L'organisation de la Cour des Comptes est fixée en vertu des articles de 10 à 23 de la loi n°68-8 du 8 mars 1968 portant organisation de la Cour des Comptes, telle qu'elle a été modifiée et complétée par les textes subséquents et notamment la loi organique n° 2008-3 du 29 janvier 2008 [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

Elle est composée par le Premier Président, le secrétariat général, des chambres centrales et des chambres régionales et du parquet général près de la Cour des Comptes.

Les chambres centrales de la Cour des Comptes sont:

- La chambre de Pouvoir Public,
- La chambre du Pouvoir régional et local,
- La chambre de Finances Publiques,
- La chambre du financement de l'investissement et des services,
- La chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication,
- La chambre de l'Agriculture et de l'Environnement,
- La chambre de transport et de l'équipement,
- La chambre des Ressources Humaines,
- La chambre de la santé et des affaires sociales.

Les chambres régionales de la Cour des Comptes sont:

- La chambre régionale de Sousse,
- La chambre régionale de Sfax,
- La chambre régionale Gafsa,

- La Chambre régionale de Jendouba.

La figure suivante illustre l'organisation générale de la Cour des Comptes.

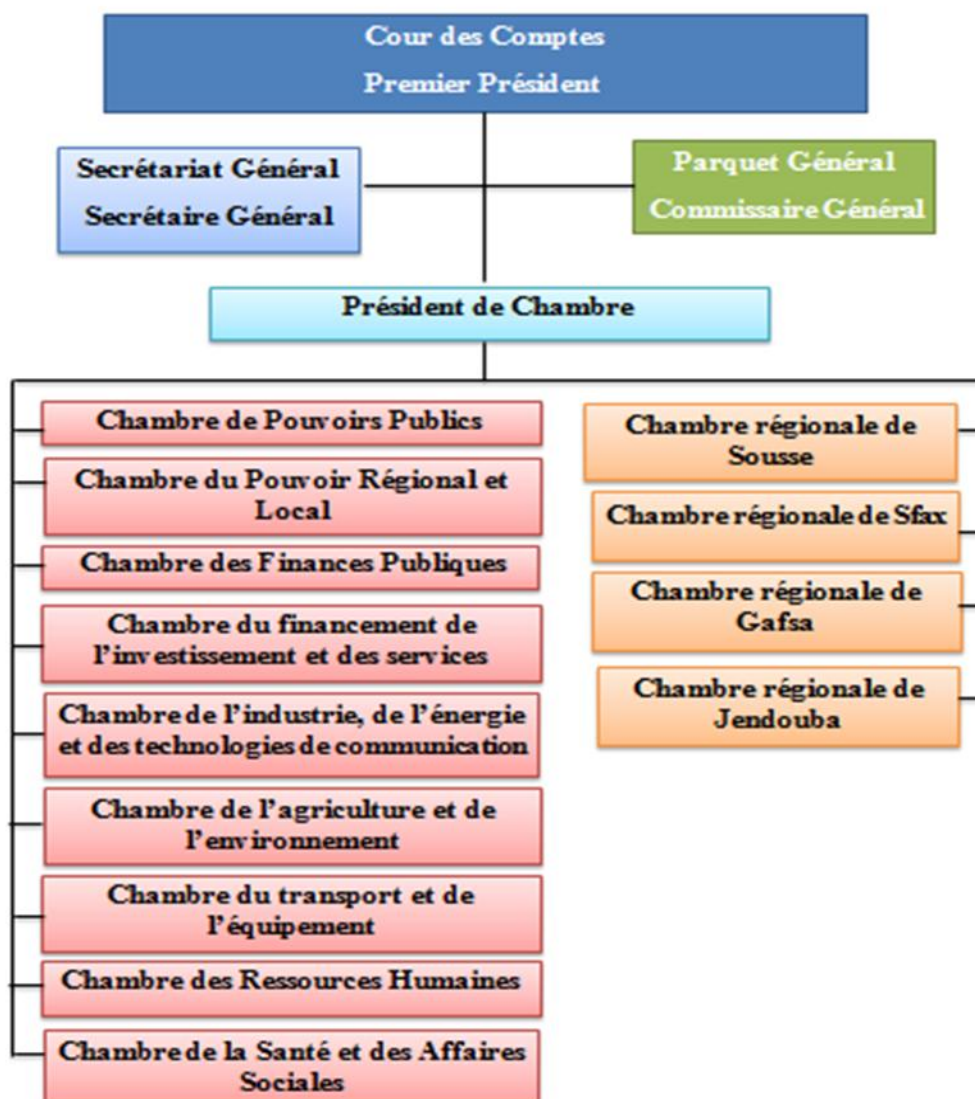


Figure 1.2 : l'organisation générale de la Cour des Comptes

#### a) Le Premier Président :

D'après l'Article 10 (nouveau) de la loi organique n° 2008-3 du 29 janvier 2008, modifiant et complétant la loi n° 68-8 du 8 mars 1968 portant organisation de la Cour des Comptes « *Le premier président de la Cour des Comptes assure la direction générale des services et la coordination entre ses différentes formations* » [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

**b) Le Ministère public :**

Le Ministère Public près la Cour des Comptes joue le rôle d'intermédiaire en assurant les relations avec les institutions soumises à sa juridiction, à son contrôle ou à son appréciation.

**c) Le secrétariat général:**

Le secrétariat général a pour rôle d'assurer les travaux administratifs et financiers de la Cour des Comptes ainsi que l'appui aux différents travaux de contrôle.

**d) Les Chambres de la Cour des Comptes:**

Tous les travaux de contrôle de la Cour des Comptes sont effectués au niveau de chambres centrales et régionales de la Cour des Comptes.

En ce qui concerne les Chambres centrales, elles ont été fixées au nombre de 9 par le décret n° 2011-2402 du 29 septembre 2011 [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

La répartition de leurs travaux est fixée par le Premier Président de la Cour des Comptes sur une base sectorielle et fonctionnelle.

Quant aux chambres régionales, elles sont créées par décret qui fixe la compétence territoriale de chacune d'entre elles.

En effet, le décret n° 2001-2304 du 2 octobre 2001, portant création de la cour des comptes à Sousse fixe le cadre territorial de ladite chambre aux gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

De même, le décret n° 2005-1594 du 23 mai 2005, portant création d'une chambre régionale relevant de la cour des comptes à Gafsa fixe son cadre territorial aux gouvernorats de Gafsa, Kasserine, Sidi Bouzid, Tozeur et Kébili [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

Le décret n° 2003-2635 du 23 décembre 2003, portant création d'une chambre régionale relevant de la cour des comptes à Sfax fixe son cadre territorial aux gouvernorats de Sfax, Gabès, Médenine et Tataouine [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

Et finalement, le décret n° 2007-2722 du 31 octobre 2007, portant création d'une chambre régionale relevant de la cour des comptes à Jendouba fixe son cadre territorial aux gouvernorats de Jendouba, Béja, El Kef, et Siliana [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

## **1.4. Etude rétrospective de la Cour des Comptes et son contexte économique**

Dès son indépendance, l'Etat Tunisien a entamé une série de réformes visant à améliorer ses équilibres financiers, à performer la gestion des deniers publics et à surmonter ses problèmes économiques persistants qui pèsent sur son potentiel de croissance.

### **1.4.1. Création de la Cour des Comptes en période de nationalisation (1956-1961)**

Après avoir constitué des administrations, établi un budget et mettre sur pied des finances (1958 à 1961) à travers plusieurs procédés à l'exemple d'une fiscalité accrue, d'emprunts et d'aides étrangers, la priorité était de libérer l'économie nationale du contrôle français à l'instar de la création de la Société nationale des chemins de fer tunisiens en 1956 et la nationalisation, entre 1959 et 1960, des sociétés d'électricité, de gaz naturel et d'eau.

L'édification des structures de l'Etat et des finances publiques a nécessité la création d'une Institution Supérieure de Contrôle qui veille à la bonne utilisation des deniers de l'Etat et contrôle la rationalité de l'usage de ses finances.

Cette institution n'est que la Cour des Comptes qui a été citée au niveau de l'article 69 de la Constitution du premier juin 1959 comme organe qui compose avec le Tribunal Administratif le Conseil d'Etat.

### **1.4.2. Elargissement du contrôle Etatique et fixation de l'organisation de la Cour des Comptes (1961-1969)**

En 1961, les responsables politiques adoptent une nouvelle stratégie et entreprennent plusieurs réformes afin d'élargir le contrôle étatique sur la plupart des domaines de l'économie.

Le nouvel Etat a amorcé ses premières réformes notamment avec l'édiction de lois promouvant le développement à base de coopératives et l'amplification d'intervention publique dans tous les domaines (à partir de 1963).

Le déficit budgétaire de l'Etat était le principal motif conduisant à l'engagement total du développement planifié depuis 1964. Les résultats peuvent être perçus à travers l'interventionnisme de l'Etat et les restructurations agricoles et commerciales afin d'améliorer la rentabilité, accélérer l'industrialisation et accroître la production globale.

Cette politique a permis à l'Etat en plus de détenir les secteurs des transports, les mines et l'électricité, de posséder le commerce et une partie considérable de l'industrie et du secteur bancaire et de mettre en place une gestion radicalement étatique.

Par la suite et avec le développement de la détention étatique des différents secteurs, un contrôle à posteriori de la gestion des finances de l'Etat s'avère une action prioritaire. Ceci explique la fixation de l'organisation de la Cour des Comptes en vertu de la loi n°68-8 du 08 mars 1968.

Cette loi a permis en plus de fixer l'organisation de la Cour des comptes, à cerner l'étendue de son domaine de compétence et ses attributions futures.

### **1.4.3. Capitalisme partiel, croissance économique et attention particulière à l'organisation de la Cour des Comptes (1970-1981)**

La crise économique durant l'année 1969 a démontré les défaillances de l'expérience de l'économie coopérative et elle a mené à se pencher sur l'économie de marché et le développement du secteur privé.

Mais cette orientation reste partiellement appliquée du fait de la détention du secteur financier sous le plein contrôle du gouvernement.

Durant cette période plusieurs textes juridiques relatifs à la constitution de la Cour des Comptes ont vu le jour reflétant ainsi une conscience de son rôle majeur pour constituer une ombrelle à la croissance économique par une veille permanente à la bonne utilisation des finances de l'Etat et à l'efficacité de sa gestion.

Parmi ces textes figure le Décret-loi n° 70-6 du 26 septembre 1970 portant statut des membres de la Cour des Comptes (Ce statut a été ratifié par loi 70-46 du 20 novembre 1970 et modifié et complété par le décret-loi n° 74-18 du 24 octobre 1974 et par la loi n° 81-3 du 23 janvier 1981).

Ainsi le décret n°71-218 du 29 mai 1971, relatif au fonctionnement de la Cour des Comptes détaille sa composition et notamment celle de ses deux chambres "Finances Publiques" et "Entreprises publiques" et fixe les procédures de fonctionnement tels que l'instruction, le jugement, le rapport général annuel...

### **1.4.4. Elargissement de la structure de la Cour des Comptes en période de libéralisation de l'économie (1987-1995)**

En fin des années 1980 et avec la coopération du FMI et de la Banque mondiale, l'Etat a mis en œuvre une stratégie visant à apporter des réformes économiques et des mesures de libéralisation structurelle.

Cette vague de réformes a touché aussi la Cour des Comptes moyennant un plan pour lui accorder plus de capacité organisationnelle pour exécuter un contrôle à posteriori de tout le secteur public.

Ces changements ont été mis en œuvre par le passage de deux à six chambres en vertu de l'article 9 de la loi n° 90-82 du 29 octobre 1990 complétant et modifiant la loi n° 68-8 du 8 mars 1968 portant organisation de la Cour des Comptes.

Ces chambres étaient les suivantes:

- La chambre du trésor et des comptes de l'Etat,
- La chambre des services de l'Etat,
- La chambre des collectivités publiques locales,

- La chambre des établissements publics administratifs et organiques assimilés,
- La chambre des organismes à participation publique dans les secteurs de l'agriculture et de l'industrie,
- La chambre des organismes à participation publique dans le secteur financier et des services.

#### **1.4.5. Changement structurel et organisationnel profond de la Cour des Comptes dans un contexte économique avec des dysfonctionnements profonds (1995-2011)**

Durant cette période, plusieurs facteurs et problèmes majeurs sur le plan économique et social ont conduit progressivement à la révolution de janvier 2011.

En effet un manque de création de richesse, résultat de la faible productivité et du niveau d'investissements étouffé et incapable de répondre au stock de chômeurs en attente d'emploi, répercute les plans de développement de l'économie structurée autour des activités de faible valeur ajoutée et d'une main d'œuvre dont 77 % de son total est employée dans des secteurs non productifs [Banque Mondiale, 2012].

Ces problèmes économiques ont été accentués par la corruption qui touche tous les secteurs.

Pour faire face à ces problèmes, plusieurs changements organisationnels ont été amorcés sur la structure de la Cour des Comptes avec notamment la création de nouvelles chambres régionales qui sont les chambres de Sousse, Sfax, Gafsa et Jendouba.

En outre, la loi n°2008-3 du 29 janvier 2008, modifiant et complétant la loi n° 68-8 du 8 mars 1968 portant organisation de la Cour des Comptes donne en vertu de son article 9 de la flexibilité pour la fixation de la répartition des attributions des chambres de la Cour des comptes [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

Ainsi, une révision de la nature du critère de la répartition des attributions des chambres centrales a été mise en place. En effet, la répartition est fixée sur une base sectorielle et fonctionnelle qui a remplacé un critère organique basé sur la nature juridique des entités soumises au contrôle.

Ces améliorations au niveau organisationnel et les travaux de la Cour des Comptes qui ont mis le point sur plusieurs défaillances du système de gouvernance ont été entravé par leur caractère confidentiel.

En fait, jusqu'à la révolution du 14 Janvier 2011, les rapports de la Cour des Comptes n'étaient pas publiables et personne n'a eu d'idée sur ses conclusions et le Rapport Général de la Cour des Comptes était un document confidentiel qui n'est transmis qu'au Président de la République.

#### **1.4.6. La chute d'un régime politique, difficultés économiques et le rôle de la Cour des Comptes dans la transition démocratique (2011-2016)**

Après la révolution, la Cour des Comptes a pris part aux processus conduisant à l'élection des membres de l'Assemblée Nationale Constituante et aux élections législatives et présidentielles par le contrôle du financement des campagnes électorales.

Pour mener à bien ses missions durant cette période transitionnelle la Cour des Comptes a renforcé sa structure par la création de trois autres chambres centrales en plus des six existantes et ceci en vertu du décret n°2402-2011 [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

Cette période est marquée par une dynamique politique et des changements qui ont touché tous les facteurs politiques, économiques, sociaux et légaux qui influencent l'activité de la Cour des comptes ce qui nécessite une nouvelle vision lui permettant d'agir comme un acteur qui maîtrise et qui crée de la valeur pour mener à bien le pays dans sa transition démocratique.

### **1.5. Présentation de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication**

#### **1.5.1. Les compétences de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication**

Parmi les chambres centrales de la Cour des Comptes, réparties sur une base sectorielle et fonctionnelle, La Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication met en exécution les attributions dévolues à la Cour des Comptes à l'égard des organismes soumis à son contrôle dans les secteurs de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication.

Dans ce cadre, la Chambre juge les comptes des comptables publics, examine les comptes et la gestion économique et financière de tout organisme quel que soit sa dénomination dans lequel l'Etat détient, directement ou indirectement, une participation en capital et exerce un contrôle sur les finances des Partis Politiques.

#### **1.5.2. Les résultats des travaux de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication**

L'output des travaux de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication se traduit par :

- les arrêts définitifs du contrôle juridictionnel, qui consiste à un examen exhaustif des comptes des comptables publics de vingt-deux Caisses des finances du gouvernorat de Ben Arous et de la Trésorerie Régionale des Finances de Ben Arous ,
- les analyses financières qui servent de référence pour évaluer la performance financière des secteurs de l'Energie, le phosphate et ses dérivés et les Technologies de communication,



- Les missions d'audit sur place : un contrôle à postériori de la gestion des établissements se rattachant aux ministères de :

- l'Industrie,
- l'Energie, des Mines et de l'Environnement,
- l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique, et des technologies de l'information et de la communication.

### 1.5.3. Organisation de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication

L'organisation de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication est fixée en vertu de la loi n°68-8 du 8 mars 1968 portant organisation de la Cour des Comptes, telle qu'elle a été modifiée et complétée par les textes subséquents et notamment la loi organique n° 2008-3 du 29 janvier 2008 [Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008].

Elle est composée par le Président de chambre, deux Présidents de sections, les Conseillers-Adjoints et les greffiers.

La figure suivante synthétise l'organisation générale de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication.

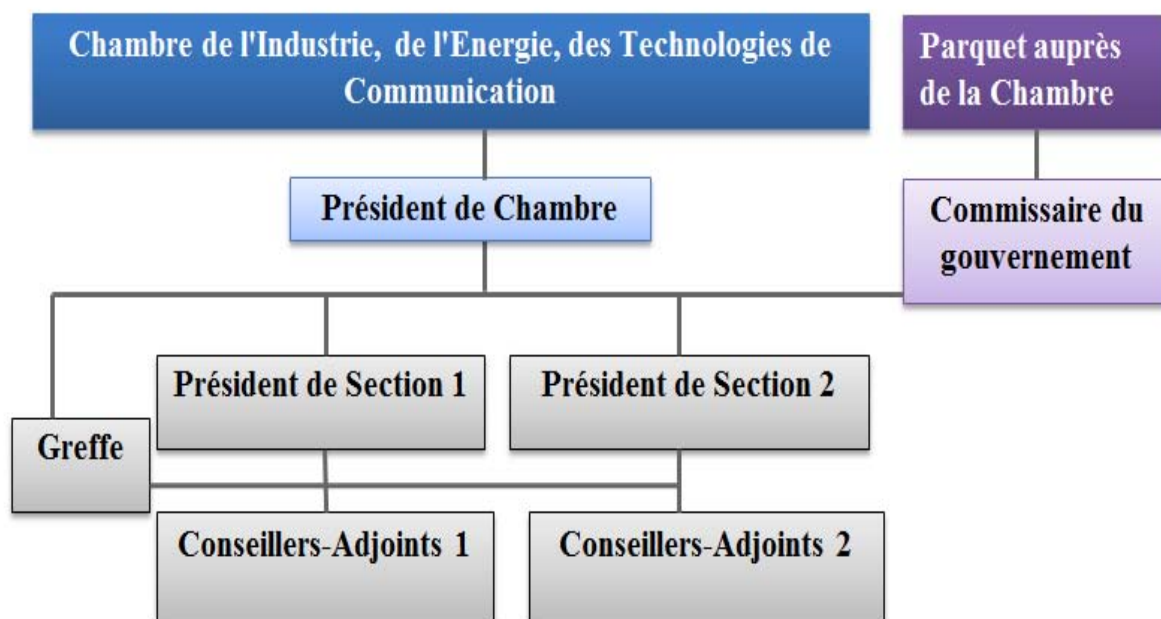


Figure 1.3 : Organisation générale de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication

- **Le Président de Chambre:**
  - « *Le Président de chambre préside en permanence les réunions, dirige les débats, signe les arrêts rendus, et peut présider les séances des sections*
  - *IL est chargé de la planification et de l'établissement de lignes directrices et d'un ordre de priorité en ce qui concerne l'exécution et le compte rendu des vérifications,*
  - *IL distribue les affaires entre les membres de la chambre et leur fournit des conseils et des directives sur toutes les questions touchant les opérations de contrôle » [La Cour des Comptes Tunisienne, 2013].*
- **Les Présidents de Section:**
  - Ils sont chargés sous la Présidence du Président de la Chambre de conduire les travaux de contrôle et d'assister les interventions des équipes de contrôle constitués de conseillers adjoints et de greffiers.
- **Les Conseillers-Adjoints:**
  - Les conseillers-adjoints sont chargés d'effectuer des différentes interventions de contrôle.
- **Le greffe de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie, des Technologies de Communication :**

Le greffe est chargé d'assurer l'appui aux différents travaux de contrôle et de vérification en plus de la gestion documentaire au niveau de la chambre.

## 1.6. La Problématique

Afin de mettre le point sur la problématique du système de fonctionnement en toute objectivité et en se référant à des normes qui présentent un cadre institutionnel aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), une étude des ISSAI – « *les normes internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques* » - [INTOSAI, 2006] a permis d'établir un autodiagnostic de la chambre par rapport aux directives de bonne pratique de la Norme « ISSAI 12 » qui définit « *la valeur et les avantages de l'indépendance du contrôle des finances publiques et ce que les ISC doivent faire afin d'être capables d'ajouter de la valeur à la société et de faire une différence dans la vie des citoyens* » [INTOSAI, 2006].

Le choix de ce référentiel a été basé sur une étude des niveaux 1 et 2 des normes de l'INTOSAI et sur l'opinion d'experts (INTOSAI Facilitators) qui ont affirmés que les lignes directrices des autres normes touchent le coté institutionnel et global à la Cour des Comptes et ne peuvent pas être adoptée par la chambre ou elles présentent des approches purement techniques sur les méthodes de contrôle et d'audit.

Des check-lists ont été alors préparées pour dégager les défaillances du système de fonctionnement de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication par rapport aux lignes directrices de la Norme ISSAI 12 (**Annexe1**).

Cet autodiagnostic a permis de révéler les défaillances suivantes :

- Absence de mécanismes appropriés pour le suivi des conclusions et des recommandations,
- Manque en ressources humaines, matérielles et financières par rapport à un très large champ d'entités publiques,
- Absence de conseils quant à la meilleure utilisation pour un effet optimal, des conclusions et opinions de contrôle, par exemple par la transmission de lignes directrices des bonnes pratiques,
- Manque en relations professionnelles avec les commissions de supervision législatives en vue de les aider à mieux comprendre les rapports de contrôle et recommandations et prendre les mesures qui s'imposent,
- Absence de rapport sur les mesures de suivi entamées à la suite des recommandations,
- Absence d'analyse des attentes des parties prenantes,
- Non évaluation de l'évolution et l'émergence des risques dans l'environnement de contrôle et y répondre de manière opportune, par exemple, en encourageant des mécanismes visant à surmonter les irrégularités financières, la fraude et la corruption,
- Absence de mécanismes pour s'assurer que les attentes des parties prenantes et les risques émergents soient pris en compte dans les plans stratégiques, d'entreprises et de vérification comptable, de manière adaptée,
- Absence de programme pour rester informées sur les questions pertinentes débattues au cours des forums nationaux et internationaux et y participer selon le cas.
- Absence de mécanismes de collecte d'informations, prises de décision et mesures de rendement en vue d'améliorer la pertinence vis-à-vis des parties prenantes,
- Manque de dialogue de manière adaptée avec les médias en vue de faciliter la communication avec les citoyens,
- Absence de contribution au débat sur les améliorations dans le secteur public,
- Absence de procédures de surveillance garantissant que le système de contrôle de qualité y compris ses procédures d'assurance qualité, soit pertinent, adéquat et fonctionne de manière optimale [INTOSAI, 2006].

En plus de ces défaillances par rapport aux lignes directrices de la Norme « ISSAI 12 », d'autres problèmes s'ajoutent tel que la centralisation des travaux de la Cour des Comptes.

En effet, les travaux de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communications sont maintes fois terminés et les rapports des observations préliminaires sont communiqués aux entités contrôlées qui commencent la mise en place des recommandations mais ces remarques doivent attendre la fin des missions de contrôle des autres chambres pour qu'elles puissent figurer au niveau du Rapport Annuel Général.

Ceci entrave la crédibilité des remarques et observations qui sont publiés après leur mise en place par les entités contrôlées.

Suite à ses observations, procéder à un diagnostic stratégique tant sur le niveau interne qu'externe et mettre en place une Vision stratégique pour la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication permettront de projeter son rôle futur dans son système de fonctionnement, de remédier aux défaillances par rapport aux normes, de mettre fin au problème de centralisation et de jouer un rôle mobilisateur pour le personnel de la Chambre pour atteindre les objectifs planifiés.

# **Chapitre 2 : Diagnostic stratégique**

## **2.1. Introduction**

Procéder à un diagnostic stratégique tant sur le niveau interne qu'externe est une phase primordiale du projet du fait qu'elle permet d'identifier les différentes variables qui ont une influence sur la dynamique du système de fonctionnement et d'orienter l'analyse vers les axes prioritaires d'actions composant ainsi une Vision stratégique efficace et réaliste.

Une analyse prospective basée sur une approche participative regroupant plusieurs acteurs internes et externes afin d'identifier les variables et acteurs du système et de prévoir d'une manière objective l'évolution de leurs interactions et rôles dans le futur du système pour planifier les actions du présent, s'avère nécessaire.

Après l'étude de plusieurs outils et approches d'analyse prospective stratégique, le choix s'est fixé sur l'Analyse du jeu des acteurs: la méthode MACTOR.

En effet, après la présentation de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication et les différents acteurs de son environnement qui interagissent avec elle (la première partie de ce rapport), j'ai opté pour une démarche qui permet d'identifier les enjeux majeurs et se fixer les objectifs y correspondants, la hiérarchisation des acteurs selon leur degrés d'influence sur le système de fonctionnement et leur positionnement par rapport aux objectifs initialement fixés.

Cette démarche appelée « l'Analyse du jeu des acteurs MACTOR » est un outil pour me mener à proposer au niveau de la troisième partie de ce rapport la Vision stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication de la Cour des Comptes.

## **2.2. Présentation de la méthode MACTOR**

La méthode MACTOR issue des travaux de Michel Godet en 1990, est une approche qui modélise les interactions entre les divers acteurs d'un système de fonctionnement. Elle permet de dresser une Matrice présentant les interactions entre les acteurs du système afin de conclure les recommandations qui pourraient en découler.

Elle consiste à passer par trois étapes:

- l'identification des enjeux majeurs du système et des objectifs,
- l'identification des acteurs et leur hiérarchisation selon leur degré de dominance,
- le positionnement des acteurs par rapport aux objectifs fixés.

Les différentes étapes s'appuieront sur une approche de réflexion participative à travers des ateliers de travail mobilisant des acteurs internes et externes à la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

## 2.3. Identification des enjeux et des objectifs

Cette étape subsiste à déterminer l'étendue du problème et consiste à discerner les variables d'influence de l'activité de la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication, à déduire les enjeux majeurs du système et ainsi assimiler la dynamique du secteur et « les drivers » le composant.

Pour atteindre le résultat escompté, un atelier de travail a été réalisé regroupant différents acteurs internes et externes du système structurant l'activité de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

### 2.3.1. Détermination des variables d'influence du système de contrôle

Tout d'abord, une liste à compléter par les variables d'influence sur le système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication, a été envoyée à une vingtaine d'intervenants dans le système de contrôle.

Ces intervenants ont été choisis d'une façon rationnelle afin d'éliminer une forte part de subjectivité. En effet, la liste a été envoyée à :

- des Magistrats de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication,
- des responsables des entités contrôlées (les secteurs de l'industrie, de l'Energie et des TIC),
- des APP auxquels les travaux de la chambre sont émis : du Parlement, de la Présidence de la République et de la Présidence du Gouvernement,
- Des autres organismes de contrôle,
- de la Société Civile représentant le citoyen,
- du cadre de la formation du personnel de la Chambre : l'Ecole Nationale de l'Administration.

Par le moyen des réponses reçues, un atelier de travail a été composé avec les responsables ayant accepté d'y participer (**Annexe 2**).

Ensuite plusieurs travaux ont été introduits sur les différentes réponses reçues (**Annexe 3**) par les intervenants de l'atelier de travail à savoir:

- une analyse des différentes variables d'influences évoquées et des discussions avec les intervenants de l'atelier du travail,
- l'élimination des redondances dans la liste du même intervenant,
- l'élimination des variables qui n'ont aucune influence sur le système,
- La hiérarchisation des variables selon la somme totale de chaque variable dans les différentes listes reçues.

Cette ébauche a permis de dresser la liste suivante qui présente les variables d'influence du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

*Tableau 2.1: Liste des variables d'influence du système de contrôle*

| <b>Variable d'influence</b>   |
|---|
| Déontologie, professionnalisme  |
| Intégrité, Transparence et bonne Gestion  |
| Gouvernance   |
| Rendre compte des résultats de contrôle au citoyen                                  |
| Croissance économique, Equilibre financier  |
| Indépendance de la Cour des Comptes   |
| suivi des attentes des APP  |
| Assistance, valoriser l'impact  |
| Suivi des recommandations   |
| Excellence du service, la qualité des travaux de la Chambre, application des normes |
| Compétence, formation, plan de formation  |
| Suivi des attentes du citoyen   |

### **2.3.2. Identification des variables motrices du système**

Après avoir établi la liste des variables d'influence du système de contrôle, cette dernière a été convertie en une matrice à renseigner par tous les responsables qui participent à cet atelier de travail.

La question était: **Quelle est l'influence de chaque variable  $v_i$  sur les autres variables d'influence  $V_j$  ?**

Les coefficients d'influence sont compris entre les valeurs 0 et 1 et le remplissage de la matrice des variables suit la démarche suivante: une variable d'influence  $V_i$  qui a une influence sur une autre variable  $V_j$  aura la valeur 1 sinon elle aura la valeur 0 :

- Si  $V_i$  a une influence sur  $V_j$  alors  $V_i = 1$ ,
- sinon  $V_i=0$ .



A partir des coefficients évoqués dans les matrices des intervenants, la matrice de synthèse des variables d'influence du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de la Communication a été préparée et présentée ci-dessous.

*Tableau 2.2: Matrice de synthèse des variables d'influence du système de contrôle*

| <b>Variable d'influence</b> | Déontologie | Intégr   | Gouv.    | Cit. informé | Croiss. éco. | Indép. C.C. | Suivi APP | Assist   | Suivi recom | Qual     | Form     | Suivi cit | <b>Total influence</b> |
|-----------------------------|-------------|----------|----------|--------------|--------------|-------------|-----------|----------|-------------|----------|----------|-----------|------------------------|
| Déont                       | <b>0</b>    | 0        | 0        | 0            | 0            | 1           | 0         | 1        | 0           | 1        | 0        | 0         | <b>3</b>               |
| Intégr                      | 0           | <b>0</b> | 1        | 0            | 1            | 0           | 0         | 0        | 0           | 0        | 0        | 0         | <b>2</b>               |
| Gouv                        | 0           | 1        | <b>0</b> | 0            | 1            | 0           | 0         | 0        | 0           | 0        | 0        | 0         | <b>2</b>               |
| Cit. informé                | 1           | 1        | 1        | <b>0</b>     | 1            | 0           | 0         | 0        | 1           | 1        | 0        | 1         | <b>7</b>               |
| Croiss. éco                 | 0           | 0        | 0        | 0            | <b>0</b>     | 0           | 0         | 0        | 0           | 0        | 0        | 0         | <b>0</b>               |
| Indép. C.C                  | 0           | 0        | 1        | 1            | 0            | <b>0</b>    | 0         | 0        | 1           | 1        | 1        | 0         | <b>5</b>               |
| Suivi APP.                  | 0           | 0        | 0        | 0            | 1            | 0           | <b>0</b>  | 1        | 1           | 1        | 0        | 0         | <b>4</b>               |
| Assist                      | 0           | 0        | 1        | 0            | 1            | 0           | 1         | <b>0</b> | 0           | 1        | 0        | 0         | <b>4</b>               |
| Suivi recom                 | 0           | 1        | 1        | 1            | 1            | 1           | 0         | 1        | <b>0</b>    | 1        | 0        | 1         | <b>8</b>               |
| Qual                        | 0           | 1        | 1        | 0            | 1            | 1           | 0         | 0        | 0           | <b>0</b> | 0        | 0         | <b>4</b>               |
| Form                        | 1           | 0        | 0        | 1            | 0            | 0           | 0         | 1        | 0           | 1        | <b>0</b> | 0         | <b>4</b>               |
| Suivi cit                   | 0           | 0        | 0        | 1            | 0            | 0           | 0         | 0        | 1           | 1        | 0        | <b>0</b>  | <b>3</b>               |
| <b>Total dépendance</b>     | <b>2</b>    | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>4</b>     | <b>7</b>     | <b>3</b>    | <b>1</b>  | <b>4</b> | <b>4</b>    | <b>8</b> | <b>1</b> | <b>2</b>  | <b>46</b>              |

Afin d'exploiter les résultats révélés précédemment, le tableau suivant résume les données de la matrice de synthèse des variables d'influence du système de contrôle en présentant les couples (influence, dépendance) de chaque variable.

*Tableau 2.3: Couples (influence, dépendance) des variables d'influence*

| <b>Variable</b>   | <b>Influence</b> | <b>Dépendance</b> |
|---|------------------|-------------------|
| Déontologie et professionnalisme  | 3                | 2                 |
| Intégrité, transparence et bonne gestion  | 2                | 4                 |
| Gouvernance   | 2                | 6                 |
| Rendre compte des résultats de contrôle au citoyen                                    | 7                | 4                 |
| Croissance économique et Equilibre financier  | 0                | 7                 |
| Indépendance de la Cour des Comptes   | 5                | 3                 |
| Suivi des attentes des APP  | 4                | 1                 |
| Assistance, valoriser l'impact  | 4                | 4                 |
| Suivi des recommandations   | 8                | 4                 |
| Excellence du service, la qualité des travaux de la Chambre et application des Normes | 4                | 8                 |
| Compétence, formation et plan de formation  | 4                | 1                 |
| Suivi des attentes du citoyen   | 3                | 2                 |

Cette étape a été complétée par la matrice Influence – Dépendance au niveau de laquelle les différentes variables ont été positionnées pour distinguer celles les plus influentes sur le système et conditionnent ainsi son succès ou son échec.

Ces variables seront les éléments de base sur lesquels les étapes suivantes de la démarche seront appuyées.

La figure suivante illustre le positionnement des variables du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies de Communication par rapport à leurs degrés d'influences et de dépendances respectives.

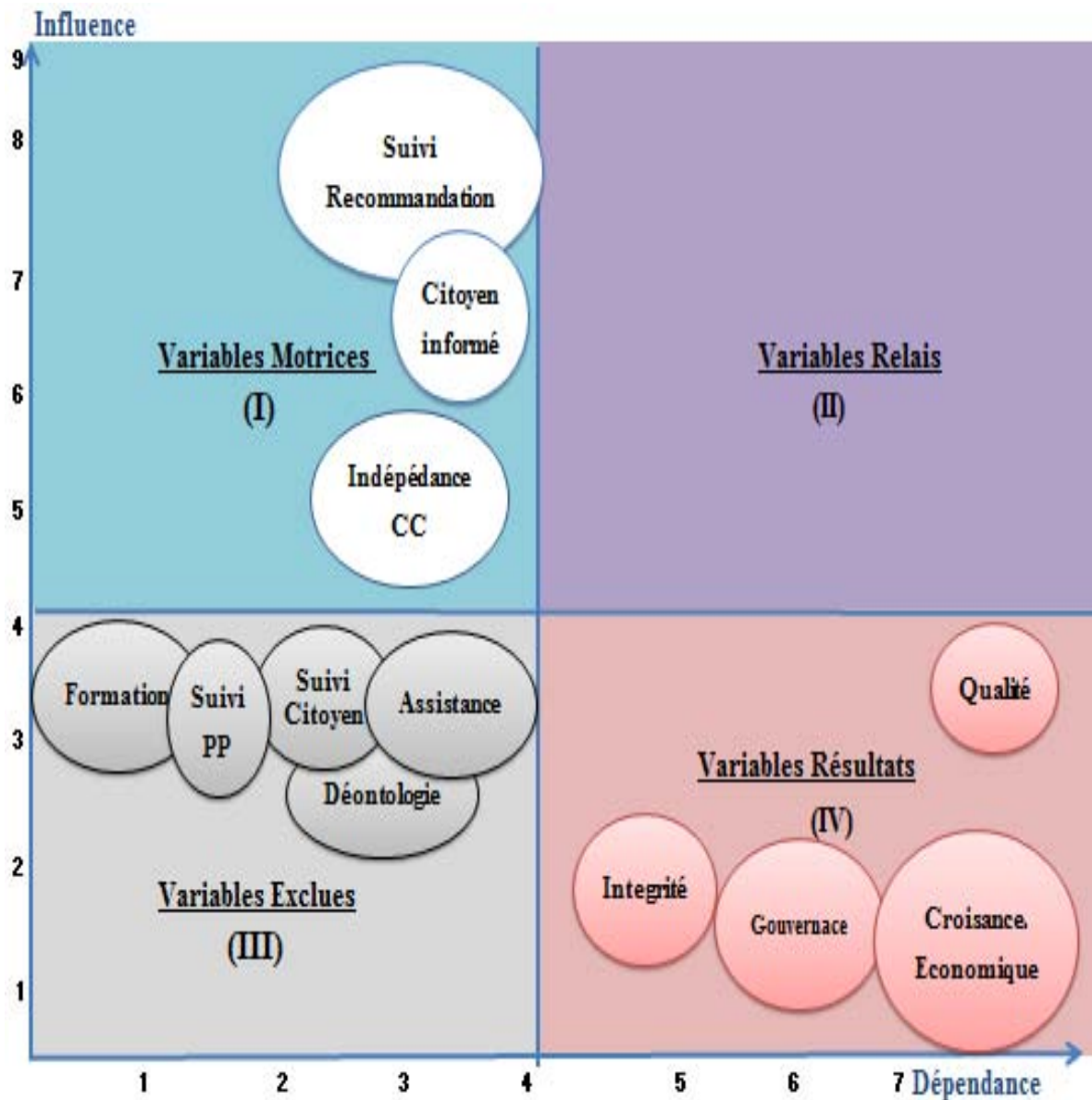


Figure 2.1: Matrice de positionnement des variables d'influence

L'analyse de la Matrice de positionnement des variables d'influence permet de tirer plusieurs conclusions quant aux relations d'influence-dépendance entre les différentes variables du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies de Communication.

Cette matrice est composée de quatre cadrans :

### **Le cadran I:**

Ce cadran contient les variables les plus influentes sur le système de contrôle et les plus indépendantes de l'activité de la chambre:

- Le suivi des recommandations et conclusions tirées au niveau des travaux de la chambre,
- Le rendement du compte des résultats des travaux de la chambre au citoyen et l'informer d'une façon permanente sur son activité,
- L'indépendance de la Cour des Comptes.

Ce sont les variables motrices que la chambre doit les maîtriser et doivent composer les axes prioritaires de la Vision stratégique.

### **Le cadran II:**

Il est constitué par les variables relais qui sont à la fois influentes et dépendantes des autres variables du système.

Ces variables représentent normalement une opportunité pour bien effectuer ses travaux de contrôle et d'audit et un cadre à maîtriser et à saisir toutes ses apports pour bien exercer ses fonctions.

Dans notre cas d'analyse la matrice Influence - Dépendance n'a pas montré de variables relais.

### **Le cadran III:**

Les variables peu influentes et peu dépendantes à exclure de la Vision stratégique. La matrice Influence dépendance a montré plusieurs variables de ce cadran qui sont :

- La formation,
- Déontologie et professionnalisme,
- Suivi des attentes du citoyen,
- Le suivi des attentes des APP,
- Assistance.

### **Le cadran IV:**

Ce cadran est composé des variables Résultat, variables qui ont une influence négligeable sur le système de contrôle par rapport à l'influence des autres variables.

Les variables appartenant à ce cadran sont des résultats du reste des variables : les autres variables permettent d'y aboutir d'une façon systématique.

Ces variables sont :

- Croissance économique et Equilibre financier.

- Gouvernance,
- Intégrité, transparence et bonne gestion,
- Qualité.

### 2.3.3. Les Enjeux majeurs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication

A partir du cadran I de la Matrice Influence-Dépendance, les variables motrices du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie ont été identifiées. Ces dernières représentent le moyen pour dresser le Tableau « Enjeux majeurs du système ».

Ainsi, à partir des différentes variables un Brainstorming a été réalisé au niveau de la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de communication et les résultats de la Matrice de positionnement des variables d'influence ont été communiqués aux intervenants de l'atelier de travail et externes à la chambre.

Tous les intervenants de l'atelier de travail ont participé à l'identification des Enjeux majeurs relatifs aux variables motrices présentées au niveau du tableau suivant.

*Tableau 2.4: Enjeux majeurs du système*

| <b>Variables Motrices</b>                                    | <b>Enjeux Majeurs</b>  |
|--|--|
| Le suivi des recommandations et conclusions de la chambre    | S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations de la chambre |
|  | Rendre compte les mesures de suivi des recommandations   |
| Informier le citoyen des résultats des travaux de la chambre | Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre                                |
| Indépendance de la Cour des Comptes                          | Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes                     |

Quatre enjeux majeurs ont été alors identifiés. Ces derniers seront le point de départ pour se fixer des objectifs à atteindre et construire dans la partie suivante la Vision stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

### 2.3.4. Fixation des objectifs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication

Avoir des enjeux à emporter est éminent au niveau de cette étape de l'analyse prospective, mais aussi se fixer des objectifs pertinents permettra de l'achever avec des défis tangibles à atteindre.

Afin de statuer l'importance des enjeux et pouvoir les définir d'une façon réaliste, une recherche sur le niveau actuel de réalisation des enjeux du système a révélé les résultats suivants :

Tableau 2.5: Résultats actuels des Enjeux Majeur du système

| Enjeux Majeurs   | Résultats actuels  |
|--|--|
| S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations | - Aucun mécanisme de suivi des recommandations au niveau interne   |
|  | - Aucun mécanisme de suivi des recommandations avec le Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF)  |
| Rendre compte les mesures de suivi entamées à la suite des recommandations         | - Aucun rapport sur le suivi de la Chambre de ses recommandations  |
| Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre                  | - Nombre de Rapports généraux publiés: 1/an  |
|  | - Nombre de Rapport particulier publié par la chambre: 0/an  |
| Maintenir l'autonomie administrative et financière de la Cour des Comptes          | Le nombre du personnel de la Cour des Comptes (Magistrats : 153, personnel administratif : 124) est très minime par rapport au large secteur public tunisien constitué de 3 077 entités [FMI, 2016]. |

Ces résultats actuels ne permettent pas de réaliser les enjeux majeurs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

Des objectifs à atteindre doivent être alors définis afin de diriger les actions à engager au niveau du plan de mise en place qui permettront de réaliser les résultats attendus.

L'approche participative sollicitée au niveau du diagnostic a été invoquée aussi au niveau de cette étape.

En effet, tous les participants ont contribué à la fixation des objectifs à atteindre. Ces derniers sont présentés au niveau du tableau suivant.

*Tableau 2.6: Objectifs stratégiques de la Chambre*

| <b>Enjeux Majeurs</b>  | <b>Objectifs</b>  |
|--|---|
| S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations | <b>O1:</b> Suivre la mise en place des recommandations par les entités contrôlées par le moyen de mécanismes de suivi mis en action                                   |
|  | <b>O2:</b> Promouvoir l'activité de suivi du HCCAF par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action  |
|  | <b>O3:</b> Promouvoir les interventions des ACC en relation avec le suivi des recommandations de la chambre par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action |
| Rendre compte les mesures de suivi des recommandations                             | <b>O4:</b> Informer le citoyen des résultats des travaux de suivi des recommandations   |
|  | <b>O5:</b> Publier les rapports de suivi dans des délais courts   |
|  | <b>O6:</b> Informer les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action   |
|  | <b>O7:</b> Informer les ACC des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action   |
| Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre                  | <b>O8:</b> Rendre compte des résultats du contrôle moyennant des rapports particuliers  |
|  | <b>O9:</b> Publier les rapports particuliers dans des délais courts   |
|  | <b>O10:</b> Publier des rapports de synthèse adaptés aux connaissances du citoyen   |

|   |   |
|---|---|
|   | <b>O11:</b> Communiquer efficacement les résultats des travaux de contrôle au citoyen |
| Maintenir l'autonomie administrative et financière de la Cour des Comptes | <b>O12:</b> Rendre compte des problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention   |

## 2.4. Identification des acteurs du système et de leur degré de dominance

### 2.4.1. Identification des acteurs du système

Au niveau de la première étape, les variables motrices du système de contrôle de la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication ont été identifiées, les enjeux y afférents ont été définis et des objectifs à atteindre ont été fixés.

L'étape suivante consiste à distinguer les principaux acteurs concernés par les enjeux déjà retenus et d'évaluer leurs rapports de force.

*« Ainsi le rapport de force d'un acteur est une mesure de ses capacités d'influence et d'imposition de ses priorités sur les autres acteurs » [Bouzaiane, Lotfi. Mouelhi, Rim. Analyse du jeu des acteurs, 2008].*

Les mêmes intervenants de l'atelier de travail ont collaboré à l'identification de ces acteurs en répondant à la question suivante :

**Quels sont les acteurs qui commandent de loin ou de près l'évolution des principales composantes du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication ?**

Un ensemble d'acteurs internes et externes à la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies ont été alors identifiés.



Ces acteurs influents sont présentés au niveau du tableau de synthèse suivant :

*Tableau 2.7: Liste des acteurs influents du système de contrôle*

| <b>Acteur</b>  |
|--|
| Premier Président de la Cour des Comptes                   |
| Président de Chambre                                       |
| Equipes de contrôle  |
| Président de section                                       |
| Secrétariat Général de la Cour des Comptes                 |
| Parquet près la Chambre                                    |
| Entités auditées   |
| Haut comité de contrôle administratif et financier (HCCAF) |
| ACC  |
| Citoyen, société civile                                    |
| Médias   |
| APP  |

#### **2.4.2. Classement des acteurs selon leurs positions de dominance**

A partir de la liste des acteurs du système de contrôle, cette étape met en exergue l'évaluation des rapports de force en appréciant la capacité d'influence de chaque acteur sur chacun des autres.

Cette étape a pour but d'analyser les relations d'alliances ou de conflits entre les acteurs et l'établissement d'un ordre d'importance dans leurs rôles de commandants de l'avenir du système. En effet les acteurs ne sont pas aussi puissants les uns que les autres et n'ont pas la même capacité à imposer leurs priorités.

Pour élaborer la hiérarchisation des acteurs, l'approche de M.Godet consiste à construire une matrice d'influences directes dans laquelle sont évaluées, les influences et les dépendances entre chaque couple d'acteurs.

Tableau 2.8 : Matrice de synthèse des Impacts des acteurs du système de contrôle

| <b>Acteur</b>                  | Pr. Prés | Prés. Ch | Equip. Cont | Prés. sect | Secr. Gén | Parq.    | Ent. audit | HCCAF    | ACC      | Citoy.    | Média    | APP      | <b>Influences Directes [Σ]</b> |
|--------------------------------|----------|----------|-------------|------------|-----------|----------|------------|----------|----------|-----------|----------|----------|--------------------------------|
| Pr. Prés                       | <b>0</b> | 2        | 1           | 2          | 2         | 1        | 0          | 0        | 0        | 0         | 0        | 0        | <b>8</b>                       |
| Prés. Ch                       | 1        | <b>0</b> | 4           | 2          | 0         | 0        | 1          | 0        | 0        | 0         | 0        | 0        | <b>8</b>                       |
| Equip. Cont                    | 0        | 1        | <b>0</b>    | 2          | 0         | 0        | 1          | 0        | 0        | 2         | 0        | 0        | <b>6</b>                       |
| Prés. sect                     | 1        | 2        | 2           | <b>0</b>   | 0         | 0        | 1          | 0        | 0        | 0         | 0        | 0        | <b>6</b>                       |
| Secr. Gén                      | 1        | 0        | 0           | 1          | <b>0</b>  | 0        | 0          | 0        | 0        | 1         | 1        | 0        | <b>4</b>                       |
| Parq.                          | 0        | 1        | 1           | 1          | 0         | <b>0</b> | 0          | 0        | 0        | 0         | 0        | 0        | <b>3</b>                       |
| Ent. audit                     | 0        | 0        | 0           | 0          | 0         | 0        | <b>0</b>   | 0        | 0        | 3         | 0        | 0        | <b>3</b>                       |
| HCCAF                          | 0        | 0        | 1           | 1          | 0         | 0        | 0          | <b>0</b> | 1        | 0         | 0        | 1        | <b>4</b>                       |
| ACC                            | 0        | 0        | 0           | 0          | 0         | 0        | 1          | 0        | <b>0</b> | 2         | 0        | 2        | <b>5</b>                       |
| Citoy.                         | 0        | 0        | 0           | 0          | 0         | 0        | 0          | 0        | 0        | <b>0</b>  | 0        | 0        | <b>0</b>                       |
| Média                          | 0        | 1        | 1           | 1          | 0         | 0        | 1          | 0        | 0        | 1         | <b>0</b> | 0        | <b>5</b>                       |
| APP                            | 1        | 0        | 0           | 0          | 0         | 0        | 4          | 0        | 3        | 2         | 0        | <b>0</b> | <b>10</b>                      |
| <b>Dépendance Directes [Σ]</b> | <b>4</b> | <b>7</b> | <b>10</b>   | <b>10</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>9</b>   | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>11</b> | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>58</b>                      |

Le remplissage de la matrice d'impacts directs entre acteurs s'est fait en utilisant les coefficients suivants :

0 : lorsque l'acteur i a peu d'influence sur l'acteur j,

1 : lorsque l'acteur i peut remettre en cause ou favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets de j,

2 : lorsque i peut remettre en cause ou favoriser la réussite des projets de j,

3 : lorsque i peut remettre en cause ou favoriser l'accomplissement des missions de j,

4 : lorsque i peut remettre en cause l'acteur j dans son existence (i est alors indispensable à l'existence de j) [Bouzaiane, Lotfi. Mouelhi, Rim. Analyse du jeu des acteurs, 2008].

Afin d'exploiter les résultats révélés précédemment, le tableau suivant résume les données de la matrice d'impacts directs entre acteurs du système de contrôle en présentant les couples [influence directe, dépendance directe) de chaque acteur.

*Tableau 2.9 : Couples (influence directe, dépendance directes) des acteurs*

| <b>Acteur</b>                              | <b>Influence Directe</b> | <b>Dépendance Directe</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Président de Chambre                       | 8                        | 4                         |
| Président de Chambre                       | 8                        | 7                         |
| Equipes de contrôle                        | 6                        | 10                        |
| Président de section                       | 6                        | 10                        |
| Secrétariat Général de la Cour des Comptes | 4                        | 2                         |
| Parquet auprès de la Chambre               | 3                        | 1                         |
| Entités auditées                           | 3                        | 9                         |
| HCCAF                                      | 4                        | 0                         |
| Autres corps de contrôle                   | 5                        | 4                         |
| Citoyen, société civile                    | 0                        | 11                        |
| Média                                      | 5                        | 1                         |
| APP  | 10                       | 3                         |

A ce niveau, la visualisation des rapports de force entre les différents acteurs du système de contrôle de la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication est possible au moyen de la matrice suivante qui distingue les acteurs qui sont les plus influents et ceux qui sont les plus dépendants.

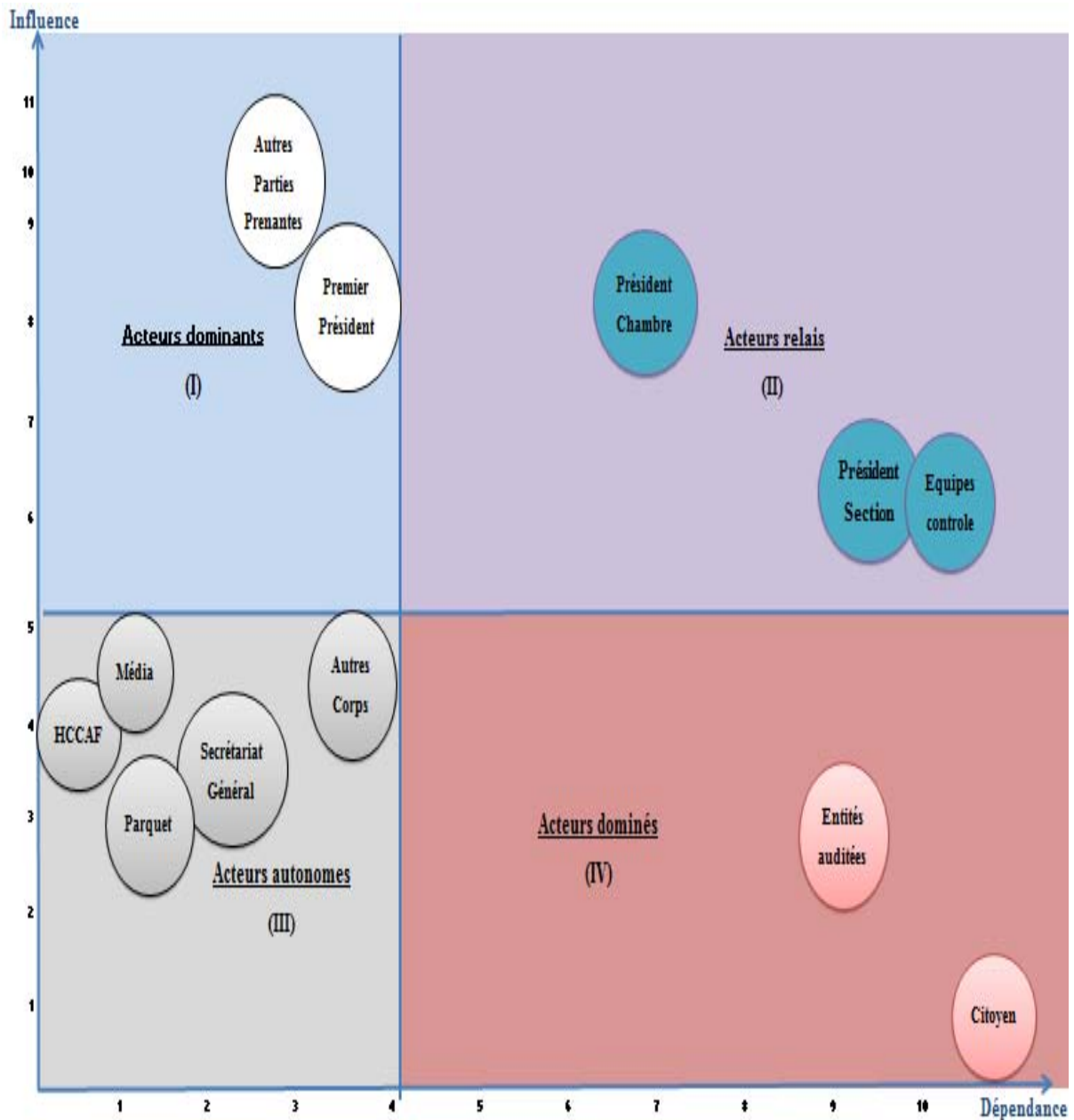


Figure 2.2: Matrice de positionnement des acteurs

L'analyse de la Matrice de positionnement des acteurs permet de tirer plusieurs conclusions quant aux relations d'influence-dépendance entre les différents acteurs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

En effet, cette matrice est structurée en quatre cadrans :

### **Le cadran I: Acteurs dominants**

Ce cadran contient les acteurs qui disposent d'une influence forte sur les autres sans être eux-mêmes considérablement influencés. Ces acteurs sont :

- Le Premier Président de la Cour des Comptes,
- Les APP,

### **Le cadran II: Acteurs relais**

Il est constitué par les acteurs **relais** qui sont à la fois fortement influents et fortement dépendants.

Cela signifie qu'ils disposent de moyens d'action pour mener à bien leurs missions mais sont également sous l'influence des actions que déploient sur eux les autres acteurs.

La matrice d'impacts directs entre acteurs a visualisé les acteurs suivants :

- Président de Chambre,
- Président de section,
- Equipes de contrôle.

### **Le cadran III: Acteurs autonomes**

Les acteurs qui sont à la fois faiblement influents et faiblement dépendants dans le système de contrôle de la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de communications sont :

- HCCAF,
- Secrétariat Général de la Cour des Comptes,
- Parquet auprès de la Chambre,
- Autres corps de contrôle,
- Médias.

### **Le cadran IV: Acteurs dominés**

Les acteurs appartenant à ce cadran sont fortement influencés par les autres acteurs du système et ils disposent de peu de pouvoir sur eux.

Ces acteurs sont :

- Entités auditées,
- Citoyen, société civile.

## **2.5. Classification des acteurs par rapport aux objectifs**

### **2.5.1. Introduction**

Cette étape aboutit au discernement des acteurs fondamentaux pour la vision du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication, ainsi que les objectifs qui vont dicter les règles du jeu du futur .

Le positionnement des acteurs par rapport aux objectifs permet également d'apprécier le degré d'implication des acteurs du système de contrôle sur les différents objectifs : Les acteurs les plus impliqués ou les plus engagés dans le jeu sont ceux qui sont concernés par un grand nombre d'objectifs.

Aussi, Cette étape de l'analyse stratégique représente un moyen pour déceler les relations de convergence ou de divergence entre les acteurs du système par rapport à chaque objectif précédemment identifié. Ainsi cette démarche sera l'outil de distinguer les objectifs consensuels ou au contraire conflictuels donnant naissance à des oppositions d'intérêt entre les acteurs.

Une matrice (acteurs x objectifs) a été préparée en utilisant les coefficients suivants :

- + 1 : lorsque l'acteur i est favorable à l'objectif j,
- - 1 : lorsque l'acteur i est opposé à l'objectif j,
- 0 : lorsque l'acteur i est neutre vis-à-vis de l'objectif j [Bouzaiane, Lotfi. Mouelhi, Rim. Analyse du jeu des acteurs, 2008].

Tableau 2.10: Matrice de la hiérarchisation des acteurs

| Acteur /Objectif                 | O1       | O2       | O3       | O4       | O5       | O6       | O7       | O8       | O9       | O10      | O11      | O12      | Nombre positions |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Premier Président                | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 1        | 4                |
| Président de Chambre             | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 12               |
| Equipes de contrôle              | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 12               |
| Président de section             | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 12               |
| Secrétariat Général              | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 3                |
| Parquet                          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2                |
| Entités auditées                 | -1       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1                |
| HCCAF                            | 0        | 1        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 4                |
| ACC                              | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3                |
| Citoyen, société civile          | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1                |
| Médias                           | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 3                |
| APP                              | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3                |
| <b>Nombre d'accords (+)</b>      | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>5</b> |                  |
| <b>Nombre des désaccords (-)</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |                  |
| <b>Nombre de positions</b>       | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>5</b> |                  |

Le remplissage de la matrice de la hiérarchisation des acteurs qui permet d’aligner les différents acteurs du système de contrôle par rapport aux objectifs de la Chambre s’est appuyé sur la collaboration des intervenants de l’atelier de travail organisé au début de ce diagnostic.

La matrice de positionnement des acteurs sur les objectifs est riche en enseignements.

### 2.5.1.1. L'implication de chaque acteur sur les différents objectifs (Nombre de positions/ligne):

Afin d'évaluer le degré d'implication de chaque acteur sur les objectifs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie et des Technologies de Communication, il est nécessaire de considérer au niveau de la "Matrice Acteur x Objectif" la somme des coefficients acteur par acteur.

Ainsi les intervenants les plus impliqués, les plus engagés dans ce jeu, ceux qui sont concernés par un grand nombre d’objectifs sont :

- le Président de Chambre,
- les équipes de contrôle,
- le Président de section.

Ces derniers seront les plus concernés par la Vision Stratégique de la Chambre car ils sont concernés respectivement par les 12 objectifs identifiés.

Par contre les acteurs «Entités auditées » et « Citoyens et société civile » sont très faiblement impliqués dans ce jeu du fait qu'ils ne sont positionnés que sur un seul objectif chacun.

La figure suivante présente le degré d'implication des acteurs par rapport à chaque objectif

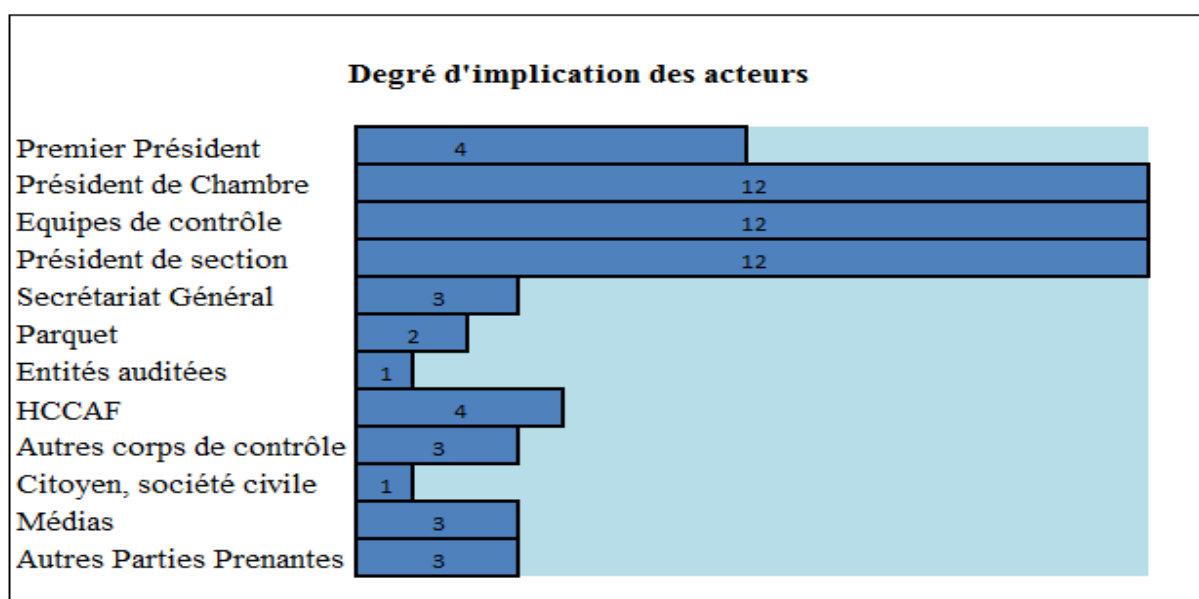


Figure 2.3: Implication de chaque acteur sur les objectifs du système



L'exploration des totaux de positionnements des acteurs (la dernière colonne de la matrice Enjeux-Objectifs) permet d'évaluer le degré d'implication des différents acteurs sur chaque objectif (nombre de positions / Objectif) et indique ainsi que tous les acteurs sont concernés par les différents objectifs: ils sont situés sur au moins un champ de bataille.

### **2.5.1.2. Les objectifs mobilisateurs du système de contrôle de la Chambre :**

Le nombre de positionnements en ligne [la dernière ligne de la Matrice (Enjeux-Objectifs) fait ressortir les objectifs les plus mobilisateurs: ceux qui doivent être favorisés par le plus d'acteurs.

Le tableau suivant liste les objectifs mobilisateurs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

*Tableau 2.11: Les objectifs mobilisateurs du système de contrôle de la Chambre*

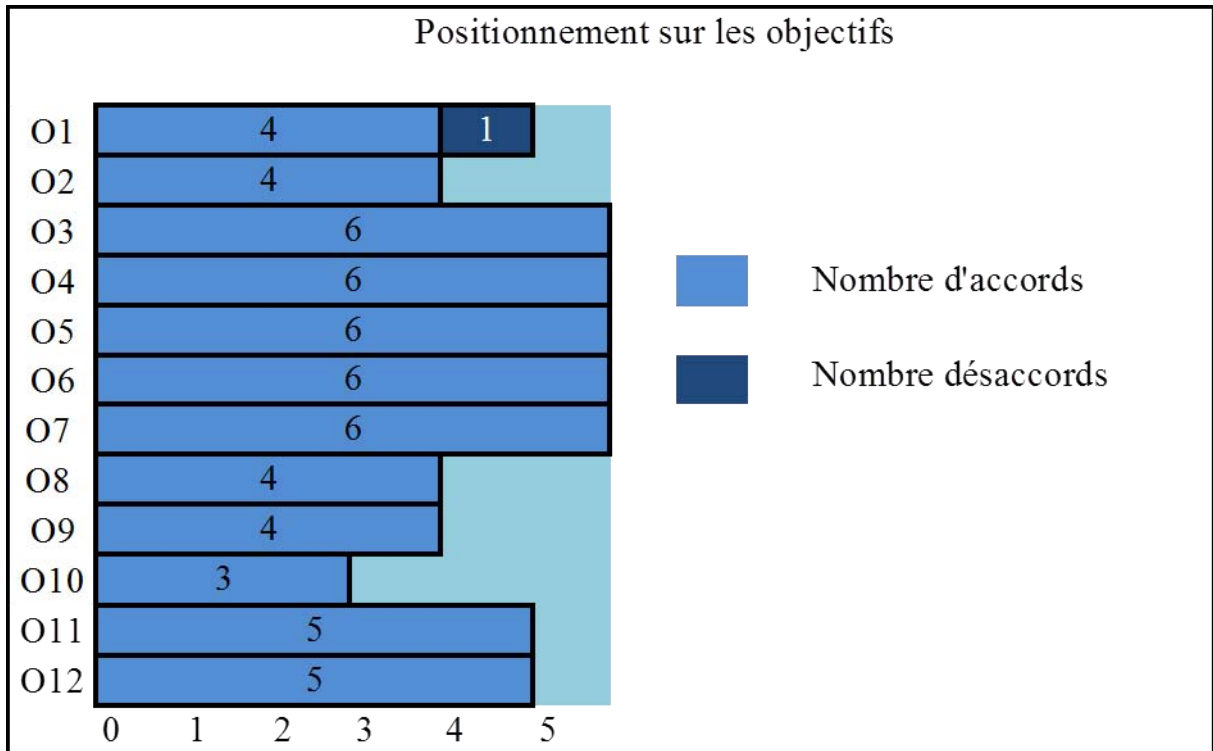
| <b>Numéro</b> | <b>Objectif</b>   |
|---------------|---|
| O3            | Promouvoir les interventions des autres corps de contrôle en relation avec le suivi des recommandations de la chambre par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action |
| O4            | Informers le citoyen des résultats des travaux de suivi des recommandations   |
| O5            | Publier les rapports de suivi dans des délais courts  |
| O6            | Informers les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action   |
| O7            | Informers les autres corps de contrôle des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action  |

Par contre la "Matrice Acteur x Objectif" indique un seul objectif qui peut être atteint sans la mobilisation de plusieurs acteurs, c'est l'objectif O10: "Publier des rapports de synthèse adaptés aux connaissances du citoyen".

### **2.5.1.3. La nature des objectifs du système de contrôle de la Chambre (Consensuels / Conflictuels) :**

A partir de la même matrice (Enjeux – Objectifs), le calcul des nombres d'accords ou de désaccords des acteurs par rapport aux objectifs montre que la plupart des objectifs du système de contrôle sont consensuels à l'exception de l'objectif O1.

La figure suivante visualise l'implication des acteurs sur les différents objectifs tout en précisant le nombre d'accords et de désaccords.



*Figure 2.4: Nature des objectifs du système de contrôle de la Chambre*

#### **2.5.1.4. Les relations de divergences/convergences entre les acteurs :**

La matrice « Enjeux-Objectifs » permet aussi de préciser pour chaque couple d'acteurs le nombre de convergence et de divergence sur l'ensemble des objectifs.

Ainsi un nombre d'alliés potentiels au niveau de chaque objectif a été identifié, ou au contraire une absence d'objectifs communs entre quelques autres acteurs.

Ainsi les alliés potentiels de la chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication ou les acteurs à intérêts opposés pour chacun de ses objectifs stratégiques sont présentés au niveau de la Vision stratégique.

# **Chapitre 3 : Vision stratégique**

### 3.1. Introduction

Cette partie se fonde sur les résultats du diagnostic stratégique qui s'est amorcé par l'étude du système existant de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication et elle s'est appuyée sur une approche participative regroupant divers intervenants internes et externes à la Chambre.

La vision stratégique dessine une perception globale qui contribuera à la création du futur de la chambre dans son système caractérisé par une multitude de variables d'influence et d'acteurs à différents degrés de dominance et les moyens immanquables pour la réalisation de cette perception.

Cette dernière s'étend ensuite pour toucher les missions et les enjeux majeurs auxquels la chambre est conférée et qui vont insuffler les objectifs stratégiques des années à venir et le plan opérationnel pour les matérialiser.

### 3.2. Notre Vision

Se poser comme levier à une juridiction financière indépendante qui crée de la valeur et fait la différence dans la vie du citoyen en révélant en toute transparence les irrégularités dans la gestion des deniers publics et en assurant le suivi de la mise en place de ses recommandations.

La figure suivante synthétise les axes de la vision stratégique.

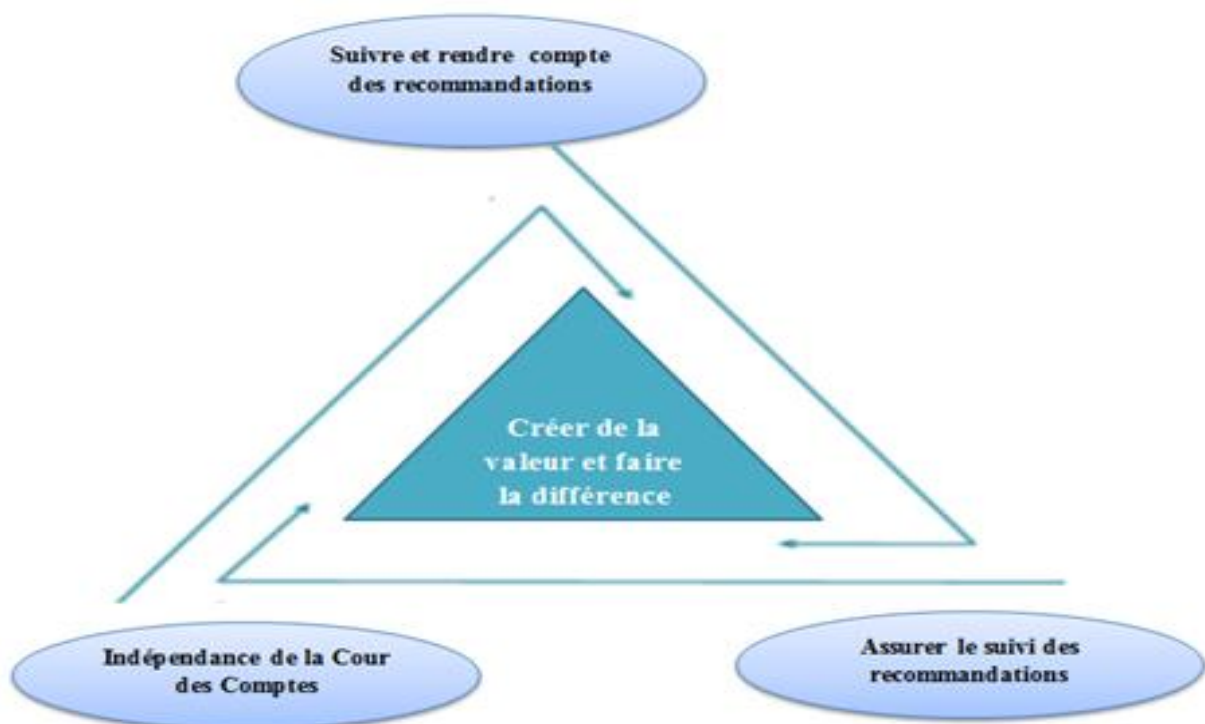


Figure 3.1 : La vision de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication

### 3.3. Notre Mission

**Contrôler** la conformité de la gestion des deniers publics par rapport aux règles et lois en vigueur et à l'application des principes de l'Economie, de l'Efficacité et de l'Efficiency dans l'utilisation des finances publiques.

**Juger** les comptes des comptables publics et des partis politiques en s'assurant de la régularité des recettes et des dépenses enregistrées par rapports aux différentes pièces justificatives.

**Évaluer** la performance des politiques financières publiques et leur degré d'atteinte des objectifs attendus.

**S'assurer** de la mise en place de ses recommandations et conclusions de contrôle.

**Inform**er efficacement le citoyen des résultats des travaux de contrôle et de suivi des recommandations et habiliter le public à tenir les organes du secteur public responsables.

**Contribuer** à l'indépendance administrative et financière de la Cour des Comptes.

La figure suivante synthétise les missions de la chambre.



Figure 3.2 : Les missions de la chambre de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies de Communication

### 3.4. Nos enjeux stratégiques

Les enjeux stratégiques de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication sont inférés des résultats du diagnostic stratégique qui mettent le point sur un ensemble de variables d'influence du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

La maîtrise de ces variables passe par le relèvement des enjeux stratégiques de la Chambre et qui correspondent aux axes directifs de notre activité et ainsi de l'atteinte de nos objectifs stratégiques.

Le tableau suivant représente les enjeux stratégiques classés par ordre d'influence sur le système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication et qu'elle doit les prioriser dans la période à venir.

| Enjeux   |
|--|
| S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations de la chambre |
| Rendre compte les mesures de suivi des recommandations   |
| Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre                                |
| Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes                     |

*Figure 3.1: Enjeux stratégiques de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication*

#### **S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations**

Chaque année judiciaire, le personnel de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication met à exécution différents travaux de contrôle et élabore un rapport qui synthétise les différentes conclusions et recommandation.

Ces dernières et avec les faibles moyens du Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier (HCCAF) risquent de ne pas être prises en considération par les entités contrôlées ce qui entrave le rôle de la Chambre comme garant de la régularité, de l'intégrité et de la bonne gestion des deniers publics.

Face à cette situation, la mise en place de mécanismes appropriés pour le suivi des conclusions et des recommandations des équipes de contrôle figure comme enjeu stratégique majeur pour la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

### **Rendre compte les mesures de suivi des recommandations**

Le suivi de la mise en place des conclusions et du respect des recommandations des équipes de contrôle de la Chambre par les entités contrôlées revêt d'une importance majeure. Mais aussi rendre compte des résultats de suivi par différents moyens est nécessaire.

Tout d'abord un citoyen informé des résultats de suivi est une variable motrice qui influe sur le degré de leur mise en place par les entités auditées, et aussi sur les délais et la qualité des rapports de suivi.

Ensuite, faire savoir les APP du niveau des corrections parvenues par les entités contrôlées leur permet ainsi de prendre les décisions nécessaires.

### **Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre**

Les travaux de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication sont publiés une fois par an ou un peu plus d'une façon synthétique au niveau du Rapport Général de la Cour des Comptes.

Ce dernier est présenté une fois par an dans une conférence de presse pour ensuite être publié au niveau du site Web de la Cour des Comptes.

Afin de mettre en valeur les travaux de contrôle des équipes de contrôle de la chambre, une nouvelle approche de communication doit être mise en place.

En effet, rendre compte les résultats de chaque intervention de contrôle de la Chambre avec plus de précision et d'une façon instantanée aura une influence directe sur la mise en valeur des conclusions pour les différents acteurs du système de contrôle et en particulier le citoyen.

En plus, des conclusions présentées avec plus de détail et de concision permettront une meilleure compréhension des problèmes évoqués et ainsi habiliter le public à tenir les organes du secteur public responsables.

### **Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes**

L'indépendance administrative et financière de la Cour des Comptes est une variable motrice du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

En effet, elle permet de renforcer les travaux de la chambre par la disposition des moyens matériels et humains adéquats par rapport au large champ d'intervention.

## **3.5. Nos objectifs stratégiques**

Le diagnostic stratégique du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de communication s'est appuyé sur une démarche participative de différents acteurs internes et externes à la chambre pour faire émerger un ensemble d'objectifs à atteindre permettant de concrétiser les enjeux majeurs de ce système.

Le tableau suivant résume les objectifs stratégiques de la Chambre.

*Tableau 3.1: Synthèse des Objectifs stratégiques*

| Enjeu n°1  | Enjeu n°2  | Enjeu n°3   | Enjeu n°4  |
|--|--|---|--|
| S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations   | Rendre compte les mesures de suivi des recommandations   | Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre                       | Maintenir l'autonomie de la Cour des Comptes   |
| Objectifs stratégiques   | Objectifs stratégiques   | Objectifs stratégiques  | Objectifs stratégiques   |
| <b>O1:</b> Suivre la mise en place des recommandations par les entités contrôlées par le moyen de mécanismes de suivi mis en action.                                   | <b>O4:</b> Informer le citoyen des résultats des travaux de suivi des recommandations.                           | <b>O8:</b> Rendre compte des résultats du contrôle moyennant des rapports particuliers. | <b>O12:</b> Rendre compte des problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention. |
| <b>O2:</b> Promouvoir l'activité de suivi du HCCAF par le moyen de mécanismes de collaboration.  | <b>O5:</b> Publier les rapports de suivi dans des délais courts.   | <b>O9:</b> Publier les rapports particuliers dans des délais courts.                    |  |
| <b>O3:</b> Promouvoir les interventions des ACC en relation avec le suivi des recommandations de la chambre par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action. | <b>O6:</b> Informer les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action. | <b>O10:</b> Publier des rapports de synthèse adaptés aux connaissances du citoyen.      |  |
|  | <b>O7:</b> Informer les ACC des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action. | <b>O11:</b> Communiquer efficacement les résultats des travaux de contrôle au citoyen.  |  |



En se basant sur les résultats du diagnostic stratégique, des alliances potentielles peuvent être faites afin d'atteindre les objectifs. Ainsi, les objectifs O3, O4, O5, O6 et O7 sont les objectifs mobilisateurs du système en regroupant le plus d'acteurs favorables à leur réalisation.

### 3.6. Nos alliés stratégiques

Des relations privilégiées doivent être entreprises avec les acteurs qui disposent d'une influence forte sur les autres sans être eux-mêmes considérablement influencés.

Ces acteurs sont **le Premier Président de la Cour des Comptes et les APP**.

Pour le premier, il est interne à la Cour des Comptes et ses décisions influencent considérablement les activités de la Chambre.

En ce qui concerne les APP, en plus d'être très influentes, elles jouent le rôle de l'acteur externe le plus impliqué et le plus engagé du système du fait qu'elles sont les plus concernées par nos objectifs stratégiques.

En outre, elles ont surtout une autorité sur les entités contrôlées pour faciliter les interventions des équipes de contrôle de la chambre et la mise en place de leurs recommandations.

Aussi les APP peuvent orienter les travaux des autres corps de contrôle afin de les synchroniser avec les interventions effectuées par les équipes de contrôle appartenant à la chambre.

Aussi à partir des résultats du diagnostic stratégique, les acteurs du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication qui peuvent favoriser la réalisation de chacun de nos objectifs stratégiques ont été identifiés.

Nos alliés stratégiques potentiels pour chaque objectif sont les suivants:

*Tableau 3.2: liste des alliés potentiels pour chaque objectif du système*

| <b>Objectif</b>  | <b>alliés potentiels</b> | <b>Acteur à intérêt opposé</b> |
|--|--------------------------|--------------------------------|
| <b>O1:</b> Suivre la mise en place des recommandations par le moyen de mécanismes de suivi mis en action                         | APP                      | Entités auditées               |
| <b>O2:</b> Promouvoir l'activité de suivi du HCCAF par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action                     | HCCAF                    |                                |
| Promouvoir les interventions des ACC pour le suivi des recommandations de la chambre par le moyen de mécanismes de collaboration | HCCAF                    |                                |
|  | ACC                      |                                |
|  | APP                      |                                |

|  |                              |  |
|--|------------------------------|--|
| <b>O4:</b> Informer le citoyen des résultats des travaux de suivi des recommandations  | Secrétariat Général          |  |
|  | Citoyen, société civile      |  |
|  | Médias                       |  |
| <b>O5:</b> Publier les rapports de suivi dans des délais courts  | Secrétariat Général          |  |
|  | HCCAF                        |  |
|  | Autres corps de contrôle     |  |
| <b>O6:</b> Informer les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action                      | Premier Président            |  |
|  | Parquet                      |  |
|  | APP                          |  |
| <b>O7:</b> Informer les autres corps de contrôle des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action | Parquet auprès de la chambre |  |
|  | HCCAF                        |  |
|  | ACC                          |  |
| <b>O8:</b> Rendre compte des résultats du contrôle moyennant des rapports particuliers   | Premier Président            |  |
| <b>O9:</b> Publier les rapports particuliers dans des délais courts  | Secrétariat Général          |  |
| <b>O10:</b> Publier des rapports de synthèse adaptés aux connaissances du citoyen  | Aucune alliance              |  |
| <b>O11:</b> Communiquer efficacement les résultats des travaux de contrôle au citoyen  | Premier Président            |  |
|  | Médias                       |  |
| <b>O12:</b> Rendre compte des problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention  | Premier Président            |  |
|  | Médias                       |  |

# **Chapitre 4 : Plan de mise en place de la Vision stratégique**

## 4.1. Introduction

Afin de concrétiser la Vision stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication et concrétiser les enjeux et objectifs stratégiques y rattachés, un plan de mise en place a été élaboré.

Ce plan s'est appuyé sur le modèle de Wheelwright et Clark appelé «Innovation Funnel» ou «l'entonnoir de l'innovation» afin de projeter les résultats attendus pour chaque enjeu stratégique composant la Vision stratégique de la Chambre.

Ainsi pour chaque enjeu de la Vision stratégique un ensemble d'actions ont été planifiées et exposées au niveau d'un entonnoir de Funnel.

*En effet, « L'entonnoir présente comment les objectifs d'innovation, les actions, les équipes et les résultats interagissent les uns avec les autres pour créer le changement. Ce modèle est schématisé avec quatre flèches représentant chacune un flux d'objectifs, d'actions, d'équipes et de résultats. Les actions sont à l'entrée de l'entonnoir, elles représentent par exemple des nouvelles idées. Ces actions traversent l'entonnoir et plusieurs d'entre elles sont éliminées au niveau du goulot. C'est à ce niveau que s'exerce la pression des objectifs et des équipes. Ces deux facteurs jouent le rôle de contraintes selon la disponibilité des équipes et des objectifs. Les objectifs tendent à serrer le goulot pour laisser passer peu d'idées, alors que les équipes le font élargir pour signifier la possibilité au développement de certaines idées. A la fin de l'entonnoir, les résultats représentent le flux d'informations concernant la réalisation des objectifs, les actions et le travail des équipes. Les résultats sont schématisés par une flèche qui se rabat sur les objectifs pour signifier l'impact des résultats sur le processus par la redéfinition des objectifs » [Wheelwright et Clark, 1992].*

Ensuite des indicateurs de performance ont été introduits afin de mesurer le degré de réalisation des résultats attendus de la Vision stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

## 4.2. Plan de mise en place de l'enjeu: S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations

La figure ci-dessous présente les actions à mettre en place pour atteindre les objectifs stratégiques afférents à l'enjeu majeur d'avoir des mécanismes appropriés pour le suivi des conclusions et des recommandations des différents travaux de contrôle effectués par le personnel de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

## Objectifs

**O1:** Suivre la mise en place des recommandations par les entités contrôlées par le moyen de mécanismes de suivi mis en action.

**O2:** Promouvoir l'activité de suivi du HCCAF par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action.

**O3:** Promouvoir les interventions des ACC pour le suivi des recommandations de la chambre par le moyen de mécanismes de collaboration.

## Actions

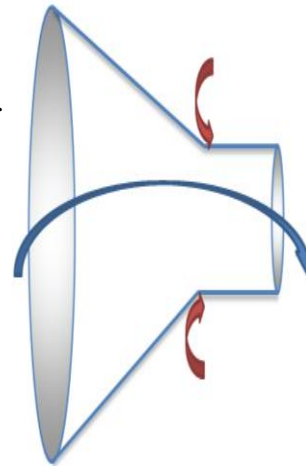
**A1:** Modéliser le Processus de suivi des recommandations.

**A2:** Planifier des programmes de suivi.

**A3:** Fixer le modèle des rapports de suivi.

**A4:** Elaborer un plan de communication avec le HCCAF.

**A5:** Elaborer un plan de communication avec les ACC concernant le suivi de ces organes des recommandations.



## Résultats

**R1:** Recommandations et conclusions des travaux de contrôle sont suivies par la chambre.

**R2:** La chambre est informée des résultats du HCCAF.

**R3:** La chambre est informée des résultats de suivi des ACC.

## Equipes

**T1:** Atelier de travail : Modélisation du processus de suivi.

**T2:** Brainstorming : Fixation du contenu des programmes de suivi des recommandations de la chambre.

**T3:** Brainstorming : Fixation du modèle des rapports de suivi.

**T4:** Atelier de travail : Elaboration des plans de communication.

*Figure 4.1: Entonnoir de l'enjeu : S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations*

Afin de mesurer le degré de réalisation des résultats attendus et afférents à l'Enjeu : « S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations », des indicateurs de performance ont été introduits et présentés au niveau du tableau suivant.

*Tableau 4.1 : Indicateurs de performance de l'enjeu : S'appuyer sur des mécanismes pour le suivi de la mise en place des recommandations*

| <b>Résultat attendu</b>  | <b>Indicateur</b>   |
|--|---|
| <b>R1:</b> Recommandations et conclusions des travaux de contrôle sont suivies par la chambre                            | <b>Taux de suivi de la chambre:</b> Nombre recommandations réellement suivies par la chambre/ Nombre planifié |
| <b>R2:</b> La chambre est informée des résultats des travaux du suivi du HCCAF   | <b>Taux de suivi du HCCAF:</b> Nombre recommandations réellement suivies par le HCCAF/ Nombre planifié        |
| <b>R3:</b> La chambre est informée des résultats des travaux des autres corps de contrôle concernant ses recommandations | <b>Taux de suivi des ACC:</b> Nombre recommandations réellement suivies par les ACC/ Nombre planifié          |

### **4.3. Plan de mise en place de l'enjeu: Rendre compte les mesures de suivi des recommandations**

La même démarche de planification a été utilisée au niveau de cet enjeu stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

La figure ci-dessous présente les actions à mettre en place pour atteindre les objectifs stratégiques afférents à l'enjeu majeur: « Rendre compte les mesures de suivi des recommandations ».

### Objectifs

**O4:** Informer le citoyen des résultats des travaux de suivi.

**O5:** Publier les rapports de suivi dans des délais courts.

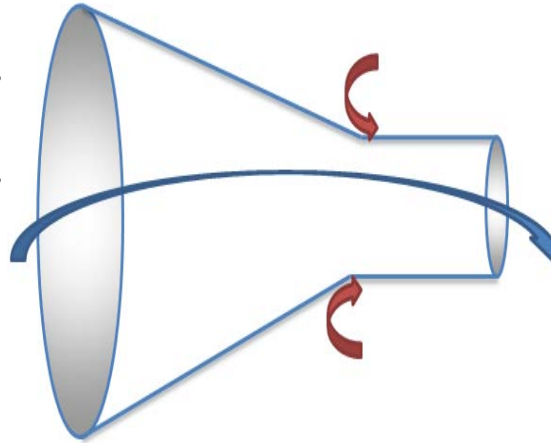
**O6:** Informer les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action.

**O7:** Informer les ACC des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action.

### Actions

**A6:** Planifier le plan de communication des résultats de suivi aux ACC.

**A7:** Planifier le plan de communication des résultats de suivi aux APP.



### Résultats

**R4:** Citoyen informé des résultats des travaux de suivi des recommandations.

**R5:** Accès instantané aux résultats de suivi des recommandations.

**R6:** APP informées des résultats des travaux de suivi.

**R7:** Les ACC sont informés des résultats de suivi des recommandations.

### Equipes

**T5:** Atelier de travail: Fixation des mécanismes pour informer les APP des résultats de suivi des recommandations.

**T6:** Atelier de travail: Fixation des mécanismes pour informer les ACC des résultats de suivi des recommandations.

*Figure 4.2: Entonnoir de l'enjeu: Rendre compte les mesures de suivi des recommandations*

Aussi des indicateurs de performance sont présentés au niveau du tableau suivant.

*Tableau 4.2: Indicateurs de performance de l'enjeu: Rendre compte les mesures de suivi des recommandations*

| <b>Résultat attendu</b>  | <b>Indicateur</b>   |
|--|---|
| <b>R4:</b> Citoyen informé des résultats des travaux de suivi des recommandations                | Taux de couverture médiatique des travaux de suivi: Durée planifiée de couverture médiatique par chaque média du plan de communication allouée aux travaux de suivi/ Durée prévue |
|  | Nombre de téléchargements du rapport de suivi du site web de la Cour des Comptes  |
| <b>R5:</b> Accès instantané aux résultats de suivi des recommandations                           | Délai de diffusion du rapport de suivi: Nombre de jours après la finalisation du rapport de suivi   |
| <b>R6:</b> APP informées des résultats des travaux de suivi des recommandations                  | Rapport de suivi envoyé aux APP   |
| <b>R7:</b> Les autres corps de contrôle sont informés des résultats de suivi des recommandations | Rapport de suivi envoyé aux autres corps de contrôle  |



## 4.4. Plan de mise en place de l'enjeu: **Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre**

### Objectifs

**O8:** Rendre compte des résultats du contrôle moyennant des rapports particuliers.

**O9:** Publier les rapports particuliers dans des délais courts.

**O10:** Publier des rapports de synthèse adaptés aux connaissances du citoyen.

**O11:** Communiquer efficacement les résultats des travaux de contrôle au citoyen.

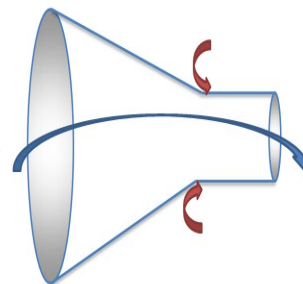
### Actions

**A8:** Fixer le modèle de chaque type de rapport particulier.

**A9:** Modéliser le processus d'élaboration des rapports particuliers.

**A10:** Fixer le modèle des rapports de synthèse.

**A11:** Elaborer un plan de communication avec le citoyen.



### Résultats

**R8:** Citoyen informé des résultats de contrôle.

**R9:** Accès instantané aux résultats de contrôle.

**R10:** Les résultats de contrôle sont compris.

### Equipes

**T7:** Atelier de travail: Fixation des modèles des rapports particuliers.

**T9:** Atelier de travail: Fixation du modèle des rapports de synthèse.

**T8:** Atelier de travail: Processus d'élaboration des rapports particuliers.

**T10:** Atelier de travail: Plan de communication avec le citoyen.

*Figure 4.3: Entonnoir de l'enjeu: Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre*

La figure ci-dessus présente les actions à mettre en place pour rendre compte des résultats de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

Ces résultats se matérialisent au niveau de rapports particuliers que la Chambre publie pour présenter avec concision ses travaux de contrôle (en plus du rapport général de la Cour des Comptes) et à travers des rapports de synthèses qui présenteront les résultats de contrôle d'une façon simplifiée pour permettre au citoyen de les comprendre.

Ainsi les indicateurs de performance des actions à mettre en place sont présentés au niveau du tableau suivant.

*Tableau 4.3: Indicateurs de performance de l'enjeu: Rendre compte des résultats des travaux de contrôle de la chambre*

| <b>Résultat attendu</b>  | <b>Indicateur</b>  |
|--|--|
| <b>R8:</b> Citoyen informé des résultats des travaux de contrôle de la chambre | <b>Taux de couverture médiatique du contrôle :</b> Durée planifiée de couverture médiatique par chaque média du plan de communication allouée aux travaux de contrôle / Durée prévue |
|  | <b>Nombre de téléchargements du rapport de contrôle du site web de la Cour des Comptes</b>   |
| <b>R9:</b> Accès instantané aux résultats de contrôle de la chambre            | <b>Délai de diffusion du rapport particulier de la chambre:</b> Nombre de jours après la finalisation du rapport particulier de contrôle   |
| <b>R10:</b> Les résultats de contrôle sont bien compris par le citoyen         | Nombre de téléchargements du rapport de synthèse (conclusions simplifiées) du site web de la Cour des Comptes  |

## 4.5. Plan de mise en place de l'enjeu: Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes

### Objectifs

**O12:** Rendre compte des problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention.

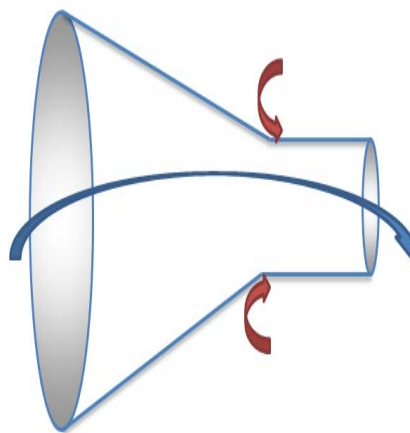
### Actions

**A12:** Fixer le modèle du rapport des problèmes rencontrés lors des travaux de contrôle.

**A13:** Fixer le modèle du rapport des problèmes rencontrés lors des travaux de suivi.

**A14:** Elaborer un plan de communication des problèmes rencontrés au citoyen et à la société civile.

**A15:** Elaborer un plan de communication des problèmes rencontrés aux APP.



### Résultats

**R11:** Disposer les moyens humains et matériels pour bien exécuter les travaux de contrôle et de suivi.

**R12:** Disposer les moyens humains et matériels pour bien communiquer les travaux de contrôle et de suivi.

**R13:** Citoyen informé sur les questions qui ont affecté l'exécution des travaux de la Chambre.

**R14:** APP informées sur les questions qui ont affecté l'exécution des travaux de la Chambre.

### Equipes

**T11:** Atelier de travail: Fixation du modèle de chaque type de rapport sur les problèmes rencontrés.

**T12:** Atelier de travail: Elaboration du plan de communication des problèmes rencontrés au citoyen et à la société civile.

**T13:** Atelier de travail: Elaboration du plan de communication des problèmes rencontrés aux APP.

*Figure 4.4: Entonnoir de l'enjeu: Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes.*

Les actions présentées au niveau de la figure ci-dessus sont celles que la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication doit engager afin de rendre compte des problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention pour démontrer le manque en moyens humains et matériels et qui représente un handicap pour que la Cour des Comptes en général et pour la Chambre en particulier pour qu'elle puisse exercer ces différentes interventions dans des conditions adéquates par rapport à son large champ d'intervention.

Un ensemble de résultat a été aussi prévu et des indicateurs de performance y afférents sont présentés au niveau du tableau suivant.

*Tableau 4.4: Indicateurs de performance de l'enjeu: Maintenir une autonomie administrative et financière par la Cour des Comptes*

| <b>Résultat attendu</b>  | <b>Indicateur</b>   |
|--|---|
| <b>R11:</b> Disposer les moyens humains et matériels pour bien exécuter les travaux de contrôle                | <b>Nombre de mission de contrôle/ an</b>  |
| <b>R12:</b> Disposer les moyens humains et matériels pour bien exécuter les travaux de suivi                   | <b>Nombre d'interventions de suivi/ an</b>  |
| <b>R13:</b> Disposer les moyens humains et matériels pour bien communiquer les travaux de contrôle et de suivi | Cellule de communication mise en place au niveau de la Chambre  |
|  | Cellule de suivi mise en place au niveau de la chambre  |
| <b>R14:</b> Citoyen informé sur les questions qui ont affecté l'exécution des travaux de la Chambre            | Les problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention sont communiqués au niveau des rapports de la Chambre |
| <b>R15:</b> APP informées sur les questions qui ont affecté l'exécution des travaux de la Chambre              | Un rapport sur les problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention est envoyé aux APP                     |

#### **4.6. Plan de mise en place des alliances avec les acteurs dominants du système**

Des alliances avec les acteurs dominants du système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication sont un facteur clé de succès de la Vision stratégique.

En se référant aux résultats di diagnostic stratégique un ensemble d'actions ont été planifiées avec de composer des alliances avec ces acteurs.

Ainsi des mécanismes de communication et d'échange d'information sont à mettre en place avec **le Premier Président de la Cour des Comptes et les APP.**

#### **4.6.1. Alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes**

En tant qu'Acteur dominant dans le système de contrôle de la Chambre une alliance avec le Premier Président permet de concrétiser la Vision stratégique et en particulier les objectifs auxquels il intervient à savoir :

- O6: Informer les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action,
- O8: Rendre compte des résultats du contrôle moyennant des rapports particuliers,
- 11: Communiquer efficacement les résultats des travaux de contrôle au citoyen,
- O12: Rendre compte des problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention.

Un entonnoir a été ainsi dressé afin de déterminer les actions à engager et les résultats attendus de l'alliance de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication avec le Premier Président de la Cour des Comptes.

La figure suivante illustre l'alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes.

## Objectifs

**O6:** Informer les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action.

**O8:** Rendre compte des résultats du contrôle moyennant des rapports particuliers.

**O11:** Communiquer efficacement les résultats des travaux de contrôle au citoyen.

**O12:** Rendre compte des problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention.

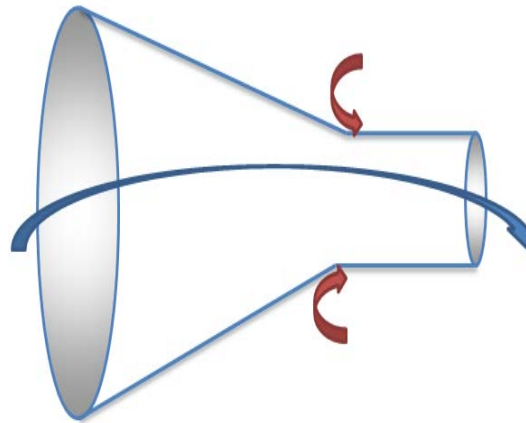
## Actions

**A16:** Préparer des Fiches détaillées pour expliquer au Premier Président les résultats de suivi.

**A17:** Fixer les étapes d'interaction avec le Premier Président dans le Processus d'élaboration des rapports particuliers.

**A18:** Planifier le rôle du premier Président dans la communication des résultats de contrôle.

**A19:** Préparer des Fiches détaillées pour expliquer au Premier Président les problèmes rencontrés au niveau de chaque intervention.



## Résultats

**R16:** Résultats de suivi compris par le Premier Président capable de les défendre devant les APP.

**R17:** Des rapports particuliers de bonne qualité dans des délais adéquats.

**R18:** Le Premier Président joue un rôle favorable dans la communication des Résultats de contrôle.

**R19:** Problèmes compris par le Premier Président capable de les défendre devant les APP.

## Equipes

**T14:** Réunion: Détermination du modèle des fiches Explicatives du suivi.

**T15:** Réunion: Fixation du planning des Réunions avec le Premier Président.

*Figure 4.5 : Entonnoir de l'alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes*

Des indicateurs de performances pour suivre le niveau de réalisation des résultats attendus sont présentés au niveau du tableau suivant.

*Tableau 4.5: Indicateurs de performance relatifs à l'alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes*

| <b>Résultat attendu</b>  | <b>Indicateur</b>   |
|--|---|
| <b>R16:</b> Résultats de suivi compris par le Premier Président capable de les défendre devant les APP.  | - Nombre d'interventions du Premier Président pour discuter les résultats de suivi avec les APP.  |
| <b>R17:</b> Des rapports particuliers de bonne qualité dans des délais adéquats.                         | - Nombre de rapports particuliers,<br>- Délais d'élaboration des rapports particuliers,<br>- Délais de publication des rapports particuliers. |
| <b>R18:</b> Le Premier Président joue un rôle favorable dans la communication des Résultats de contrôle. | - Nombre d'interventions du Premier Président pour présenter les résultats de contrôle.   |
| <b>R19:</b> Problèmes compris par le Premier Président capable de les défendre devant les APP.           | - Nombre d'interventions du Premier Président pour présenter les problèmes rencontrés par les équipes de contrôle.                            |

#### **4.6.2. Alliance de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication avec les APP**

Dans la continuité avec les résultats du diagnostic stratégique, une alliance est à prévoir avec les APP qui présentent aussi un Acteur dominant du système de contrôle de la Chambre.

Les objectifs auxquels cet acteur est favorable sont les suivants :

- O1: Suivre la mise en place des recommandations par les entités contrôlées par le moyen de mécanismes de suivi mis en action,
- O3: Promouvoir les interventions des autres corps de contrôle en relation avec le suivi des recommandations de la chambre par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action,
- O6: Informer les parties prenantes des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action.

La figure suivante illustre ainsi l'alliance avec le Premier Président de la Cour des Comptes.

### Objectifs

**O1:** Suivre la mise en place des recommandations par les entités contrôlées par le moyen de mécanismes de suivi mis en action

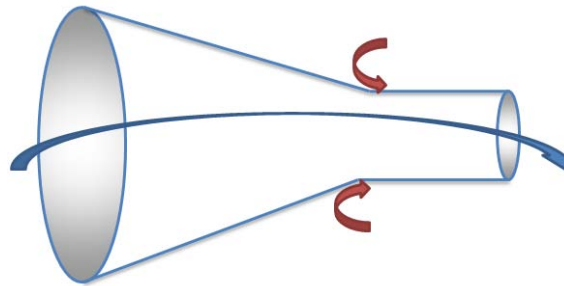
**O3:** Promouvoir les interventions des ACC en relation avec le suivi des recommandations de la chambre par le moyen de mécanismes de collaboration mis en action

**O6:** Informer les APP des résultats de suivi des recommandations par le moyen de mécanismes mis en action

### Actions

**A20:** Fixer un planning annuel pour des séances de présentations des travaux de suivi aux APP

**A21:** Prévoir le rôle des APP dans la mise en place des recommandations après le suivi



### Résultats

**R20:** Les APP soutiennent les travaux de suivi des recommandations

**R21:** Les APP promouvaient la mise en place des recommandations des rapports de suivi

### Equipes

**T14:** Réunion: Détermination du modèle des fiches Explicatives du suivi

**T15:** Atelier de travail: le rôle des APP dans la mise en place des recommandations après le suivi

*Figure 4.6 : Entonnoir de l'alliance avec les APP*



Les indicateurs de performance de réalisation des résultats attendus sont illustrés au niveau du tableau ci-après.

*Tableau 4.6 : Indicateurs de performance relatifs à l'alliance avec les APP*

| <b>Résultat attendu</b>   | <b>Indicateur</b>  |
|---|--|
| <b>R20:</b> Les APP soutiennent les travaux de suivi des recommandations                    | Compte rendu des interventions des APP pour favoriser le suivi des recommandations       |
| <b>R21:</b> Les APP promouvaient la mise en place des recommandations des rapports de suivi | Compte rendu des interventions des APP pour la mise en place de recommandations de suivi |

# Conclusion générale

Le projet « Vision stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication de la Cour des Comptes Tunisie 2018-2022 » répond à un besoin de solutionner les défaillances du système de fonctionnement en se référant à des normes reconnues à l'échelle internationale et de disposer ainsi un plan pour faire la différence et créer de la valeur pour le citoyen.

Il permet de se projeter dans l'avenir en prévoyant le positionnement futur de la Chambre dans son environnement et la nature de ses interactions avec les différents acteurs de son système.

C'est aussi un catalyseur pour tout le personnel pour atteindre les objectifs fixés moyennant une approche participative et un projet pilote à généraliser par toutes les chambres de la Cour des Comptes en l'adaptant à certaines spécificités.

Pour atteindre ces buts, une première partie a consisté à étudier le système de contrôle de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication en cernant ses différents éléments et intervenants internes et externes et en déterminant leurs rôles et interactions.

Ensuite, l'évaluation du niveau de performance de la Chambre par rapport aux lignes directives de la Norme ISSAI 12 de l'INTOSAI dont la Cour des Comptes est membre a permis de discerner un ensemble de défaillances et d'identifier ainsi la problématique.

L'étude de l'existant a été précédée par un diagnostic stratégique qui a mis en exergue les différentes variables qui ont une influence sur la dynamique du système de fonctionnement et ses enjeux majeurs déclinés en un ensemble d'objectifs stratégiques et a permis d'identifier les acteurs dominants et leur positionnement par rapport aux objectifs initialement fixés.

Cette partie a été primordiale pour appuyer par ses résultats la Vision stratégique de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication durant la période 2018-2022 composée de nouvelles missions, d'enjeux majeurs à relever, d'objectifs stratégiques à atteindre et d'alliances potentielles à y réfléchir.

Enfin la dernière partie a présenté un plan de mise en place de la stratégie de la chambre en mettant la lumière sur un ensemble d'actions à engager pour relever les différents enjeux majeurs du système de fonctionnement et réaliser les résultats attendus en se conformant aux différents indicateurs de performances mis en place.

Ce plan sera le point focal d'un ensemble de chantiers opérationnels à entamer à la suite de ce projet et ainsi à un changement fonctionnel et organisationnel au niveau de la Chambre de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies de Communication.

## Références bibliographiques

- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Article 10 (nouveau) de la loi organique n° 2008-3 du 29 janvier 2008, modifiant et complétant la loi n° 68-8 du 8 mars 1968 portant organisation de la Cour des Comptes. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 15/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_18780-237-mSWToRLdeE/RechercheTexte/SYNC\\_461608848](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_18780-237-mSWToRLdeE/RechercheTexte/SYNC_461608848)>.
- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Décret n° 2001-2304 du 2 octobre 2001, portant création de la cour des comptes à Sousse. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 15/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1409490520](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1409490520)>.
- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Décret n° 2003-2635 du 23 décembre 2003, portant création d'une chambre régionale relevant de la cour des comptes à Sfax. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 17/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1409866316](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1409866316)>.
- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Décret n° 2005-1594 du 23 mai 2005, portant création d'une chambre régionale relevant de la cour des comptes à Gafsa. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 17/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1409850926](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1409850926)> .
- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Décret n° 2007-2722 du 31 octobre 2007, portant création d'une chambre régionale relevant de la cour des comptes à Jendouba. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 17/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1409975535](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1409975535)>.
- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Décret n° 2007-2722 du 31 octobre 2007, portant création d'une chambre régionale relevant de la cour des comptes à Jendouba. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 17/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1409975535](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1409975535)>.
- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Décret n° 2011-2402 du 29 septembre 2011. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 18/03/2017]. Disponible sur le web:

- <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1409335988](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1409335988)>.
- Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Décret n° 82-7 du 5 janvier 1982 fixant le statut particulier aux membres du Contrôle Général des Finances. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 15/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1408701504](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1408701504)>.
  - Imprimerie Officielle de la République Tunisienne. Loi n°68-8 du 08 mars 1968. Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2008. [Consulté le: 15/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX\\_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC\\_1409247645](http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_19528-254-mJfJbuqdOR/RechercheTexte/SYNC_1409247645)>.
  - La Cour des Comptes Tunisie. L'organisation de la cour. La Cour des Comptes Tunisie, 2013. [Consulté le: 15/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.courdescomptes.nat.tn/Fr/leorganisation-de-la-cour\\_11\\_42](http://www.courdescomptes.nat.tn/Fr/leorganisation-de-la-cour_11_42)>.
  - La Présidence du gouvernement Tunisie. Le Contrôle général des services publics (CGSP). la Présidence du gouvernement Tunisie, 2016. [Consulté le: 05/03/2017]. Disponible sur le web: <[www.pm.gov.tn/pm/article/article.php?id=12&lang=fr](http://www.pm.gov.tn/pm/article/article.php?id=12&lang=fr)>.
  - ACCIA. L'audit et le contrôle dans les structures publiques en Tunisie. ACCIA, 2014. [Consulté le: 09/03/2017]. Disponible sur le web: <<http://www.accia.org.tn/audit-et-le-controle-dans-les-structures-publiques-en-tunisie/>>.
  - Bouzaiane, Lotfi. Mouelhi, Rim. Analyse du jeu des acteurs, 2008. Projet de M2PA. Analyse Prospective. Université Virtuelle de Tunis.
  - FMI. Evaluation de la transparence des finances publiques [Rapport du FMI No. 16/339]. FMI, Novembre 2016. [Consulté le: 01/04/2017]. Disponible sur le web: <[file:///C:/Users/aymen/Downloads/cr16339f%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/aymen/Downloads/cr16339f%20(1).pdf)>.
  - Groupe de la Banque Mondiale. TUNISIE : Revue des politiques de développement. La Révolution Inachevée Créer des opportunités, des emplois de qualité et de la richesse pour tous les Tunisiens. Banque Mondiale, 24 Mai 2014. [Consulté le: 02/03/2017]. Disponible sur le web: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/167431468119342678/pdf/861790DPR0P12800Box385314B00PUBLIC0.pdf>>.
  - Haut Comité du Contrôle Administratif et Financier. Présentation. Haut Comité du Contrôle Administratif et Financier, 2017. [Consulté le: 05/03/2017]. Disponible sur le web: <<http://www.hccaf.tn/creation/>>.
  - Instance nationale de la lutte contre la corruption. Cadre Juridique. Instance nationale de la lutte contre la corruption, 2016. [Consulté le: 09/03/2017]. Disponible sur le web: <<http://www.inlucc.tn/1/cadre-juridique/>>.
  - INTOSAI. Normes internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISSAI). INTOSAI, 2006. [Consulté le: 01/04/2017]. Disponible sur le web: <<http://www.intosai.org/fr/sur-lintosai/issai.html>>.

- Ministère des Finances Tunisienne. Autres intervenants. Ministère des Finances Tunisie, 2016. [Consulté le: 07/03/2017]. Disponible sur le web: <[http://www.finances.gov.tn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=500&lang=fr](http://www.finances.gov.tn/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=500&lang=fr)>.
- Wheelwright, S. C. et Clark, K. B. (1992). Revolutionizing Product Development. The Free Press, New York.

# Annexes

- Annexe 1: Autodiagnostic par rapport à la Norme ISSAI 12.
- Annexe 2: Liste des participants à l'atelier de travail du diagnostic stratégique.
- Annexe 3: Réponses des participants à l'atelier de travail pour déterminer les variables d'influence du système.

# Annexe 1: Autodiagnostic par rapport à la Norme ISSAI 12

## **Renforcer la reddition des comptes, la transparence et l'intégrité des organes gouvernementaux et du secteur public**

La checklist suivante présente les résultats de l'autodiagnostic évaluant la situation de la chambre par rapport aux lignes directives de la norme ISSAI 12 concernant la capacité à renforcer la reddition des comptes, la transparence et l'intégrité des organes gouvernementaux et du secteur public.

| <b>PRINCIPE 1: Garantir la protection de l'indépendance des ISC</b>   |                                |
|---|--------------------------------|
| <b>Ligne directive</b>  | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront s'efforcer de promouvoir, garantir et maintenir un cadre constitutionnel, légal ou juridique adapté et efficace.   | Appliqué                       |
| 2. Les ISC viseront à protéger l'indépendance des titulaires et membres [des institutions collégiales) des ISC y compris la sécurité de leur mandat et leur immunité juridique en vertu de la loi en vigueur, découlant de l'accomplissement normal de leurs fonctions. | Appliqué                       |
| 3. Les ISC devront utiliser leurs mandats et leur discrétion pour l'accomplissement de leurs fonctions et responsabilités dans la perspective d'améliorer l'intendance des finances publiques.  | Appliqué                       |
| 4. Les ISC devront avoir le droit inconditionnel d'accéder à toutes les informations nécessaires au bon accomplissement de leurs responsabilités légales.   | Appliqué                       |
| 5. Les ISC devront utiliser leurs droits et obligations pour présenter leurs rapports indépendants sur leur travail.  | Appliqué                       |
| 6. Les ISC devront avoir la liberté de décider du contenu et du moment de leurs rapports.   | Appliqué                       |
| 7. Les ISC devront avoir en place des mécanismes appropriés pour le suivi des conclusions et des recommandations.   | Non appliqué                   |
| 8. Les ISC devront viser à maintenir leur autonomie financière et en matière de contrôle de gestion ou leur autonomie administrative et en matière de ressources humaines, matérielles et financières.  | Non appliqué                   |
| <b>PRINCIPE 2: Mener des contrôles pour garantir que les organes du secteur public soient tenus responsables pour leur intendance et leur utilisation des finances publiques</b>  |                                |

| <b>Ligne directive</b>  | <b>Situation de la Chambre</b>                  |
|---|---|
| <p>1. Les ISC devront, en vertu de leurs mandats et des normes professionnelles en vigueur, exécuter une partie ou l'ensemble des tâches suivantes:</p> <p>a. Vérifications des informations financières et, le cas échéant, des informations non-financières.</p> <p>b. Audits de performance</p> <p>c. Contrôles de conformité avec l'instance compétente</p> | <p>Appliqué</p> <p>Appliqué</p> <p>Appliqué</p> |
| <p>2. Les ISC pourront aussi, en vertu de leurs mandats, exécuter d'autres types de tâches comme par exemple, un examen ou une enquête judiciaire sur l'utilisation des finances publiques ou les affaires où l'intérêt du public est en jeu.</p>   | <p>Appliqué</p>                                 |
| <p>3. Les ISC devront, en vertu de leurs mandats, répondre de manière appropriée aux risques d'irrégularités financières, de fraude et de corruption.</p>   | <p>Appliqué</p>                                 |
| <p>4. Les ISC devront, en vertu de leurs mandats, soumettre les rapports de vérification comptable à l'assemblée législative ou tout autre organe public responsable, selon le cas.</p>   | <p>Appliqué</p>                                 |
| <p><b>PRINCIPE 3: Permettre à ceux chargés de la gouvernance de l'administration publique d'accomplir leurs responsabilités en répondant aux conclusions et recommandations des contrôles et en prenant les mesures correctrices qui s'imposent</b></p>   |   |
| <b>Ligne directive</b>  | <b>Situation de la Chambre</b>                  |
| <p>1. Les ISC devront garantir la bonne communication avec les organismes contrôlés et APP associées, selon le cas et veiller à les tenir dûment informés pendant la procédure de vérification des affaires découlant de leurs fonctions.</p>   | <p>Appliqué</p>                                 |
| <p>2. Les ISC devront, en vertu de leur mandat, fournir à l'assemblée législative, à ses commissions ou à la direction et aux conseils d'administration des organismes contrôlés, les informations pertinentes et opportunes.</p>   | <p>Appliqué</p>                                 |
| <p>3. Les ISC devront analyser leurs rapports de contrôle individuels afin d'identifier les thèmes, conclusions communes, tendances, causes principales et recommandations de révision et en discuter avec les APP clés.</p>  | <p>Non appliqué</p>                             |
| <p>4. Les ISC devront, sans pour autant compromettre leur indépendance, prodiguer des conseils quant à la meilleure utilisation pour un effet optimal, de leurs conclusions et opinions de contrôle, par exemple par la transmission</p>  | <p>Non appliqué</p>                             |



|  |                                |
|--|--------------------------------|
| de lignes directrices des bonnes pratiques.  |                                |
| 5. Les ISC devront développer des relations professionnelles avec les commissions de supervision législatives ainsi qu'avec les directions et conseils d'administration des organismes contrôlés en vue de les aider à mieux comprendre les rapports de contrôle et recommandations et prendre les mesures qui s'imposent. | Appliqué partiellement         |
| 6. Les ISC devront, selon le cas, présenter un rapport sur les mesures de suivi entamées à la suite de leurs recommandations.  | Non appliqué                   |
| <b>PRINCIPE 4: Rendre compte des résultats du contrôle et de fait, habiliter le public à tenir les organes du secteur public responsables</b>  |                                |
| <b>Ligne directrice</b>  | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront présenter des informations objectives de manière concise et claire, en utilisant un langage qui soit compris par l'ensemble des parties prenantes.  | Appliqué partiellement         |
| 2. Les ISC devront rendre leurs rapports publics de manière opportune.   | Appliqué                       |
| 3. Les ISC devront faciliter l'accès à leurs rapports par l'ensemble des parties prenantes en utilisant les outils de communication appropriés.  | Appliqué                       |
| 9. Les ISC devront présenter des rapports sur toutes les questions susceptibles d'affecter leur capacité à exécuter leurs tâches en vertu de leurs mandats et/ou du cadre législatif.  | Appliqué                       |

### **Garantir la pertinence vis-à-vis des citoyens et des autres Parties Prenantes (APP)**

La check-list suivante présente les résultats de l'autodiagnostic évaluant la situation de la chambre par rapport aux lignes directrices de la norme ISSAI 12 concernant la capacité à garantir la pertinence vis-à-vis des citoyens, du parlement et des autres APP.

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| <b>PRINCIPE 5: Garantir la pertinence vis-à-vis des citoyens et des APP</b>   |                                |
| <b>Ligne directrice</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront prendre conscience des attentes des parties prenantes et leur répondre, selon le cas, de manière opportune et sans compromettre leur indépendance. | Non appliqué                   |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| 2. Les ISC devront, dans le cadre de l'élaboration de leur programme de travail, répondre de manière adaptée aux questions-clés ayant un impact sur la société.  | Appliqué                       |
| 3. Les ISC devront évaluer l'évolution et l'émergence des risques dans l'environnement de contrôle et y répondre de manière opportune, par exemple, en encourageant des mécanismes visant à surmonter les irrégularités financières, la fraude et la corruption. | Non appliqué                   |
| 4. Les ISC devront s'assurer que les attentes des parties prenantes et les risques émergents soient pris en compte dans les plans stratégiques, d'entreprises et de vérification comptable, de manière adaptée.  | Non appliqué                   |
| 5. Les ISC devront rester informées sur les questions pertinentes débattues au cours des forums nationaux et internationaux et y participer selon le cas.  | Appliqué partiellement         |
| <b>PRINCIPE 6: Communiquer efficacement avec les parties prenantes</b>   |                                |
| <b>Ligne directive</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront communiquer de manière à améliorer la connaissance et la compréhension par les parties prenantes des rôles et responsabilités des ISC en tant que contrôleurs indépendants des finances du secteur public.                                    | Non appliqué                   |
| 2. La communication des ISC devra contribuer à la prise de conscience par les APP du besoin de transparence et de reddition des comptes dans le secteur public.  | Appliqué                       |
| 3. Les ISC devront communiquer avec les parties prenantes en vue d'assurer la compréhension du travail de vérification des ISC et des résultats.   | Appliqué                       |
| 4. Les ISC devront dialoguer de manière adaptée avec les médias en vue de faciliter la communication avec les citoyens.  | Non appliqué                   |
| 5. Les ISC devront engager les parties prenantes, par la reconnaissance de leurs différents rôles et tenir compte de leurs points de vue sans compromettre leur propre indépendance.   | Appliqué partiellement         |
| 6. Les ISC devront régulièrement vérifier si les parties prenantes jugent que leur communication est efficace.   | Non appliqué                   |
| <b>PRINCIPE 7: Devenir une source crédible d'informations indépendantes et objectives et de lignes directrices pour le soutien du changement positif dans le secteur public</b>  |                                |
| <b>Ligne directive</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |

|   |                        |
|---|------------------------|
| 1. Le travail des ISC devra s'appuyer sur un jugement professionnel indépendant et une analyse bien fondée et solide.   | Appliqué               |
| 2. Les ISC devront contribuer au débat sur les améliorations dans le secteur public sans compromettre leur indépendance.  | Appliqué partiellement |
| 3. Les ISC devront, en tant que partenaires actifs dans la profession de vérification comptable des finances publiques au niveau national et international, utiliser leur connaissance et leurs informations pour préconiser des réformes de l'administration publique, par exemple dans le domaine de la gestion des finances publiques. | Non appliqué           |
| 4. Les ISC devront régulièrement vérifier si les parties prenantes reconnaissent leur efficacité et leur contribution aux améliorations dans l'administration publique.   | Non appliqué           |
| 5. Les ISC devront collaborer au niveau international avec l'INTOSAI et autres organismes professionnels pertinents en vue de promouvoir le rôle de la communauté des ISC dans la réponse aux questions globales relatives à la vérification des finances publiques, la comptabilité et la reddition de comptes                           | Appliqué               |
| 6. Les ISC devront établir des mécanismes de collecte d'informations, prises de décision et mesures de rendement en vue d'améliorer la pertinence vis-à-vis des APP.  | Non appliqué           |

### **Se poser comme organisation-Modèle montrant l'exemple**

La checklist suivante présente les résultats de l'autodiagnostic évaluant la situation de la chambre par rapport aux lignes directives de la norme ISSAI 12 concernant la capacité à se poser comme organisation-Modèle montrant l'exemple.

| <b>PRINCIPE 8: Garantir la bonne transparence et l'obligation de rendre des comptes des ISC</b>  |                                |
|--|--------------------------------|
| <b>Ligne directive</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront exécuter leurs fonctions de manière à intégrer la reddition des comptes, la transparence et la bonne gouvernance des finances publiques.  | Appliqué                       |
| 2. Les ISC devront rendre leur mandat, leurs responsabilités, leur mission et leur stratégie publics.  | Appliqué                       |
| 3. Les ISC devront utiliser, selon le cas pour leurs circonstances, des normes de contrôle, des procédures et méthodes objectives et transparentes et aviser les parties prenantes des normes et méthodes utilisées. | Appliqué                       |

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| 4. Les ISC devront gérer leurs opérations de manière économique, efficace, rentable et conformément aux lois et règlements en vigueur et présenter des rapports publics sur ces questions, selon le cas.  | Appliqué                       |
| <b>PRINCIPE 9: Garantir la bonne gouvernance des ISC</b>  |                                |
| <b>Ligne directrice</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront adopter et se conformer aux principes de bonne gouvernance et rendre leurs comptes sur cette base et de manière appropriée.  | Appliqué                       |
| 2. Les ISC devront régulièrement soumettre leur rendement à une révision indépendante, comme par exemple une évaluation par les pairs.  | Appliqué                       |
| 3. Les ISC devront établir une structure de gestion organisationnelle et de soutien adaptée, qui donnera effet aux procédures de bonnes gouvernance et soutiendra les pratiques de contrôle et de gestion internes.   | Appliqué partiellement         |
| 4. Les ISC devront évaluer le risque organisationnel sur une base régulière et compléter cette évaluation avec des initiatives de gestion du risque, appliquées comme il se doit et régulièrement surveillées, par exemple par le biais d'une fonction de vérification interne objective adaptée. | Non appliqué                   |
| <b>PRINCIPE 10: Se conformer au Code de déontologie des ISC</b>   |                                |
| <b>Ligne directrice</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront appliquer un code de déontologie cohérent avec leur mandat et adapté à leurs circonstances, par exemple le code de déontologie d'INTOSAI.  | Appliqué                       |
| 2. Les ISC devront appliquer les normes les plus élevées en matière d'intégrité et de déontologie telles qu'exprimées dans le code de déontologie.  | Appliqué                       |
| 3. Les ISC devront instaurer les politiques et procédures adaptées en vue d'assurer la familiarisation et l'adhésion aux exigences du code de déontologie au sein d'une ISC.  | Appliqué partiellement         |
| 4. Les ISC devront publier leurs valeurs essentielles et leur engagement pour une déontologie professionnelle.  | Appliqué                       |
| 5. Les ISC devront appliquer leurs valeurs essentielles et leur engagement pour une déontologie professionnelle dans tous les aspects de leur travail en vue de montrer l'exemple.  | Appliqué                       |
| <b>PRINCIPE 11: Déployer les efforts envers l'excellence du service et la qualité</b>   |                                |

| <b>Ligne directrice</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |
|---|--------------------------------|
| 1. Les ISC devront établir des politiques et procédures conçues pour encourager une culture interne reconnaissant que la qualité est essentielle dans l'exécution de tous les aspects du travail d'une ISC.                                   | Appliqué partiellement         |
| 2. Les politiques et procédures des ISC devront exiger de l'ensemble du personnel et des parties travaillant pour le compte d'une ISC le respect de la conformité avec les exigences déontologiques pertinentes.                              | Appliqué                       |
| 3. Les politiques et procédures des ISC devront stipuler que l'ISC exécutera uniquement des tâches pour lesquelles elle dispose des compétences nécessaires.  | Appliqué                       |
| 4. Les ISC devront disposer de ressources suffisantes et appropriées pour mener à bien leur travail conformément aux normes et autres exigences pertinentes y compris l'accès opportun à des conseils externes et indépendants si besoin est. | Appliqué partiellement         |
| 5. Les politiques et procédures des ISC devront promouvoir la cohérence dans la qualité de leur travail et définir les responsabilités pour la supervision et la révision.  | Appliqué                       |
| 6. Les ISC devront établir une procédure de surveillance garantissant que le système de contrôle de qualité de l'ISC y compris ses procédures d'assurance qualité, soit pertinent, adéquat et fonctionne de manière optimale.                 | Non appliqué                   |
| <b>PRINCIPE 12: Renforcer la capacité en encourageant l'apprentissage et le partage des connaissances</b>   |                                |
| <b>Ligne directrice</b>   | <b>Situation de la Chambre</b> |
| 1. Les ISC devront soutenir la formation professionnelle continue qui contribue à l'excellence d'un individu, une équipe et une organisation.   | Appliqué partiellement         |
| 2. Les ISC devront établir une stratégie de formation professionnelle continue basée sur des niveaux de qualifications minimum, l'expérience et la compétence requises pour mener à bien le travail d'une ISC.                                | Appliqué partiellement         |
| 3. Les ISC devront mettre les efforts en œuvre pour assurer que le personnel soit doté des compétences professionnelles et du soutien des collègues et de la direction pour mener à bien son travail.   | Appliqué partiellement         |
| 4. Les ISC devront encourager le partage des connaissances et le renforcement des capacités pour soutenir la délivrance des résultats.  | Non appliqué                   |

|  |                        |
|--|------------------------|
| 5. Les ISC devront s'appuyer sur le travail d'autrui, y compris sur les ISC des pairs, l'INTOSAI et les groupes de travail régionaux associés.   | Appliqué partiellement |
| 6. Les ISC devront s'efforcer de coopérer avec la profession de contrôle dans son sens le plus large en vue d'améliorer la profession.   | Non appliqué           |
| 7. Les ISC devront s'efforcer de participer aux activités d'INTOSAI et de créer des réseaux avec d'autres ISC et institutions pertinentes afin d'être continuellement informées des questions émergentes et de promouvoir le partage des connaissances en faveur d'autres ISC. | Appliqué               |
| 5. Les ISC devront faire l'objet d'un examen externe indépendant y compris une vérification interne de leurs opérations et mettre ces rapports à disposition des parties prenantes.  | Appliqué               |

## **Annexe 2: Liste des participants à l'atelier de travail du diagnostic stratégique**

| <b>Nom et Prénom</b> | <b>Poste / Fonction</b>                               |
|----------------------|---|
| Mme. Jihène AHMED    | Administrateur Conseiller à la Cour des Comptes       |
| Mme. Mouna BEDHYAFI  | Conseiller Adjoint à la Chambre                       |
| Mr. Sami NOUSSER     | Conseiller Adjoint à la Chambre                       |
| Mme. Mouna MIGHRI    | Inspectrice centrale au Ministère des Finances        |
| Mr. Fethi SAIIDANI   | Contrôleur des Dépenses au Présidence du Gouvernement |
| Mr. Khaled BEN ALI   | Enseignant Vacataire à l'ENA                          |

# **Annexe 3: Réponses des participants à l'atelier de travail pour déterminer les variables d'influence du système:**

**Nom et Prénom:** Fethi Saiidani

**Fonction /Poste:** contrôleur des dépenses

|    |  |
|----|--|
| 1  | Gouvernance  |
| 2  | Equité   |
| 3  | Intégrité  |
| 4  | Transparence et reddition des comptes                        |
| 5  | Intendance et utilisation des finances publiques             |
| 6  | Le respect de la loi   |
| 7  | Recommandations  |
| 8  | Obligations  |
| 9  | Sincérité  |
| 10 | Analyse financière   |
| 11 | Economie   |
| 12 | Contrôle le financement des partis politiques et association |
| 13 | Régularité   |
| 14 | La mauvaise gestion de l'exécution de budget                 |
| 15 | Observations utile pour le gestionnaire                      |
| 16 | Enquêtes publique  |
| 17 | Assistance   |



**Nom et Prénom:** Mouna Mighri

**Fonction /Poste:** inspectrice centrale aux ministères des finances

|    |  |
|----|--|
| 1  | Gouvernance                                      |
| 2  | Equité   |
| 3  | Intégrité  |
| 4  | Transparence et reddition des comptes            |
| 5  | Intendance et utilisation des finances publiques |
| 6  | Conformité aux comptes                           |
| 7  | Discipline                                       |
| 8  | Juridiction financière                           |
| 9  | Justice  |
| 10 | Rapport public                                   |
| 11 | Bonne gouvernance et l'efficacité                |
| 12 | Anomalies soulevés                               |
| 13 | Neutralité                                       |
| 14 | Valoriser l'impact                               |
| 15 | Budget de l'Etat                                 |
| 16 | Pouvoir  |

**Nom et Prénom:** Mouna BEDHYAFI

**Fonction /Poste:** Conseiller adjoint

|    |  |
|----|--|
| 1  | Gouvernance                                      |
| 2  | Equité   |
| 3  | Intégrité  |
| 4  | Transparence et reddition des comptes            |
| 5  | Intendance et utilisation des finances publiques |
| 6  | Professionnalisme                                |
| 7  | Neutralité politique                             |
| 8  | Indépendance, Objectivité & Impartialité         |
| 9  | Confidentialité & Secret professionnel           |
| 10 | Dignité & Eviter le conflit d'intérêts           |

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 11 | S'interdire l'abus de pouvoir       |
| 12 | Approche constructive               |
| 13 | Appartenance                        |
| 14 | Logistique & Conditions matérielles |
| 15 | Communication & Dialogue            |

**Nom et Prénom:** Sami Nouisser

**Fonction /Poste:** Magistrat Conseiller Adjoint à la Cour des Comptes

|   |  |
|---|--|
| 1 | Gouvernance  |
| 2 | Equité   |
| 3 | Intégrité  |
| 4 | Transparence et reddition des comptes                  |
| 5 | Intendance et utilisation des finances publiques       |
| 6 | Efficacité et efficience de gestion publique           |
| 7 | Vulgarisation des informations relative au secteur     |
| 8 | Amélioration du reporting financier et extra financier |
| 9 | Intérêt public aux sujets traités                      |

**Nom et Prénom: Khaled Ben Ali**

**Fonction /Poste: Enseignant vacataire à l'ENA**

Nom et Prénom: *Khaled Ben Ali*      Fonction /Poste: *Enseignant vacataire à l'ENA*

|    |   |
|----|---|
| 1  | Gouvernance                                       |
| 2  | Equité  |
| 3  | Intégrité   |
| 4  | Transparence et reddition des comptes             |
| 5  | Intendance et utilisation des finances publiques  |
| 6  | <i>Le Pouvoir législatif</i>                      |
| 7  | <i>Le Pouvoir Réglementaire</i>                   |
| 8  | <i>Nationalisation (Primes Capital et autres)</i> |
| 9  | <i>Démocratisation progressive</i>                |
| 10 | <i>Publication de rapports au public</i>          |
| 11 | <i>Code déontologique</i>                         |
| 12 | <i>Plan stratégique et opérationnel</i>           |
| 13 | <i>plan de formation</i>                          |
| 14 | <i>Indépendance financière et structurelle</i>    |
| 15 |   |
| 16 |   |
| 17 |   |
| 18 |   |
| 19 |   |
| 20 |   |

**Nom et Prénom:** Jihène AHMED,

**Fonction:** Administrateur Conseiller à la Cour des Comptes.

|    |   |
|----|---|
| 1  | Gouvernance   |
| 2  | Equité  |
| 3  | Intégrité   |
| 4  | Transparence et reddition des comptes                                 |
| 5  | Intendance et utilisation des finances publiques                      |
| 6  | Prise en compte des recommandations de la Chambre                     |
| 7  | Rendre compte des résultats de contrôle au citoyen                    |
| 8  | Excellence du service et la qualité des travaux de la Chambre         |
| 9  | Les compétences du personnel  |
| 10 | Croissance économique   |
| 11 | Indépendance de la Cour des Comptes                                   |
| 12 | Investissement  |
| 13 | Politique de l'Etat dans le secteur de l'Industrie                    |
| 14 | Politique de l'Etat dans le secteur de l'Energie                      |
| 15 | Politique de l'Etat dans le secteur des Technologies de Communication |
| 16 | Transition démocratique   |
| 17 | Efficiencce économique  |
| 18 | Développement durable   |