

L'ACADEMIE INTERNATIONALE DE LA BONNE GOUVERNANCE EN APPUI A LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION REGIONALE TUNISIENNE

Contexte

La réforme de l'administration publique, et la remise en cause des politiques publiques qui devraient être orientées davantage vers le citoyen, représentent les grands chantiers de ces prochaines années.

Dès lors, l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance (AIBG), sise à la l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), a pour mission de renforcer les capacités des hauts cadres de l'administration, des représentants du secteur privé et de la société civile dans le domaine de la bonne gouvernance, à travers des méthodes modernes, appliquées dans les régions. L'AIBG a été créée dans le cadre du projet « Appui à l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance », financé par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), et mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en partenariat avec l'ENA.

En se référant aux principes de la bonne gouvernance, les formations régionales de l'AIBG se sont appuyées sur les méthodes de l'Open Innovation et du Design Thinking, pour identifier les problématiques de chaque gouvernorat, trouver des solutions et les mettre en œuvre.

Dans les gouvernorats où elles se sont déroulées, ces formations ont eu un impact très positif sur les personnes et les structures simultanément, avec des projets de changement conçus par les participants du secteur public, du secteur privé et de la société civile, et mis en œuvre avec l'appui direct des autorités régionales. Elles ont ainsi contribué de façon remarquable à l'ouverture de l'ENA sur les régions, et à une meilleure connaissance des besoins en formation des cadres régionaux.

Entretien avec Monsieur Salah Mitraoui, Gouverneur de Zaghouan



« L'administration se doit d'être transparente et proche du citoyen »

C'est une profonde conviction pour M. Salah Mitraoui, gouverneur de Zaghouan depuis deux ans. Alors que cela fait une décennie que la Tunisie a entamé sa transition démocratique, il affirme que l'administration doit redoubler d'efforts pour appréhender la situation et fournir les conditions structurelles de sa réussite. « **Les institutions publiques sont au cœur du développement, elles doivent être rapides, économiques, démocratiques et ouvertes** », affirme-t-il. Ainsi, le projet « Appui à l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance » a constitué pour lui une avancée majeure pour la modernisation de l'administration publique.

L'impact de l'utilisation de nouveaux GIZ outils de formation, dont le design thinking notamment, a été très positif sur le renforcement des compétences des agents publics, sur leur motivation et leur implication dans l'amélioration de la performance de l'administration et pour l'orientation citoyen. « **Par rapport aux formations classiques** », développe-t-il, « **celle assurée par l'AIBG comporte de nombreux points forts, dont les plus importants sont la disponibilité et la flexibilité, qui permettent une meilleure coordination et le rapprochement entre les administrations locales et régionales** ».

La digitalisation aussi fait partie des priorités de la formation. « **C'est l'occasion unique dans une vie, pour tous ceux qui veulent mettre un pied dans le digital, de saisir cette précieuse opportunité** ». Pour lui comme pour l'AIBG, le recours à la digitalisation est l'avenir de l'administration, non seulement à l'échelle nationale, mais aussi dans les régions. En participant à la session de formation, axée sur les méthodes de l'Open Innovation et du Design Thinking, le fonctionnaire prend vraiment conscience de la nécessité d'actualiser ses connaissances et de se tourner vers les nouveaux outils d'information et de communication qui le permettent.

Les travaux dans ce cadre ont donc tout naturellement débouché sur la création du Portail de Zaghouan. Ce portail est une plateforme digitale qui rassemble et classe toutes les données selon les spécialités et les secteurs, pour éviter les discordances et les ralentissements qui peuvent se produire entre les administrations locales et régionales. Et il est accessible au public en toute transparence : « **Pour les investisseurs, cet outil permet par exemple d'identifier les opportunités régionales, les sites industriels ou les compétences de la main d'œuvre** ».

« **Forts de notre expérience, nous allons transmettre ces acquis aux autres gouvernorats** ». Zaghouan est une des premières régions où l'ENA a débuté son programme sur la bonne gouvernance, et dans l'optique de ses valeurs d'échange et de fluidité, M Mitraoui sait qu'il y aura de nombreuses occasions de transmettre son enthousiasme aux autres gouvernorats, durant les réunions officielles entre gouverneurs ou en sollicitant ses homologues directement. Pour que l'administration puisse jouer son rôle à plein, il en appelle à la généralisation des règles de bonne gouvernance et des pratiques administratives saines.

« **Je suis convaincu que L'ENA sera au rendez-vous de l'Histoire, qu'elle fournira l'opportunité au fonctionnaire tunisien de donner le meilleur de lui-même** ». Et il ajoute : « **Pour la réussite de nos enfants et la réussite de cette période** ». M. Mitraoui souligne que la bonne voie a été prise, il mesure le chemin parcouru et ce qu'il reste à parcourir pour la formation d'une génération nouvelle, qui sera au premier rang des forces agissantes en cette période de transition en Tunisie.

Entretien avec Monsieur Mohamed Ridha Mlika, Gouverneur de Nabeul



« C'est le secteur privé qui constitue le moteur réel du développement dans tous les domaines »

C'est ce qu'a rappelé le Gouverneur de Nabeul, M. Ridha Mlika, comme étant une priorité que doit accompagner l'institution publique. Dans son gouvernorat par exemple, l'investissement privé est prépondérant, représentant pas moins de 75 % des projets de la région. Pour lui, les structures administratives doivent faire participer davantage la société civile et les organismes tels que l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche, ou l'Union Tunisienne de l'Industrie et du Commerce, pour échanger les propositions qui tendront à relever le taux d'investissement dans la région.

Le projet « Appui à l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance » développe de nouvelles pratiques de formation, axées notamment sur l'Open Innovation et le Design Thinking, et de nouveaux projets de changement. En mettant notamment l'accent sur la participation de la société civile et l'importance des réseaux pour l'échange d'expériences, M. Mlika affirme que le projet a un impact majeur dans l'amélioration de la performance de l'administration régionale. **« Cela rapproche le citoyen des prises de décision »**, dit-il, en ajoutant que la prise en compte au niveau national des propositions des régions participe à un effort de décentralisation salutaire. L'ENA, qui est un pôle de savoir et un fournisseur essentiel de cadres supérieurs pour la nation, est aujourd'hui un appui décisif à la décentralisation, et le moteur de ce cheminement collaboratif.

Dans ce cadre, la création à Nabeul du *Cap Lab*, premier laboratoire régional d'innovation, et de la plateforme *Cap Bon Invest*, sont des acquis primordiaux. **« Les projets Cap Lab et Cap Bon Invest sont les outils d'évaluation modernes qui permettront de prendre les bonnes décisions pour faciliter l'investissement dans la région »**, explique-t-il. Le *Cap Lab*, premier laboratoire du genre, veillera en effet à présenter les politiques publiques tournées vers l'investissement, à en faire le diagnostic au niveau local, et à appuyer les différentes structures avec les expériences et les compétences nécessaires. In fine, l'investissement devra se répercuter au niveau social et économique par la création d'emplois. M. Mlika considère que, dans cette optique, la digitalisation participe efficacement au développement des compétences administratives et qu'elle permet de simplifier les services au citoyen. Ainsi, il invite tous les membres de l'administration à améliorer leurs capacités en communication digitale, **« pour le développement rapide du transfert d'informations au niveau national et mondial »**.

Entretien avec Monsieur Abdelfattah Chakchouk, Gouverneur de Mahdia



« Nous espérons recevoir plus de sessions de formation comme celle-là »

C'est le souhait du Gouverneur de Mahdia, M. Abdelfattah Chakchouk, pour faire évoluer les méthodes classiques de travail vers des méthodes plus modernes. Il appelle ainsi de ses vœux la reprise de ces sessions et leur ouverture au plus grand nombre d'intervenants régionaux - pas exclusivement aux participants initiaux. Plus le cadre sera inclusif, plus les services aux citoyens seront rapides. Ainsi, le projet « Appui à l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance », était pour lui l'opportunité pour des compétences différentes de se rencontrer et d'établir les principes de la bonne gouvernance et ses domaines d'application.

Des principes tels que « **la transparence, le bon fonctionnement et la bonne gestion administratives, ainsi que l'accessibilité à l'information pour le citoyen dans les délais requis** ». La session de formation fut l'occasion de rapprocher les points de vue, de multiplier les engagements et les interactions entre les participants, avec la présence de la société civile et des influenceurs du secteur privé pour développer les techniques de communication.

La session de formation a eu un impact immédiat sur les performances des fonctionnaires régionaux. En effet, comme l'administration a dû s'adapter aux conditions sanitaires du moment – la pandémie de COVID-19 –, les réunions se sont déroulées à distance, accélérant ainsi le recours au digital, et révélant du même coup directement ses avantages - dont la rapidité et la compression des dépenses. Cette session était donc au cœur des ambitions de digitalisation de l'administration, explique-t-il, et elle a débouché concrètement sur la création d'une plateforme régionale en ligne pour collecter les données et faciliter les échanges.

M. Chakchouk explique qu'en se déplaçant au niveau local, l'ENA s'est rapprochée des besoins essentiels en matière de formation, et qu'elle a permis de caractériser les problèmes spécifiques à chaque région. « **Un déplacement stratégique qui se reflétera dans les programmes d'enseignement de l'École Nationale d'Administration** », ajoute-t-il. Les cadres nationaux peuvent ainsi se pencher sur les besoins spécifiques en formation, pour plus d'efficacité dans le travail des structures administratives.

Les journées de formation organisées par l'Académie, l'ENA, et en coopération avec la GIZ, se sont conclues le 24 septembre. Ce fut l'occasion de distribuer une vingtaine de diplômes de fin de formation pour les participants de tous bords, dans les administrations, la société civile, et le domaine privé. Pour le Gouverneur, la cause est gagnée, car : « **L'extraordinaire importance de la session de formation se reflète dans les témoignages des participants lors de la cérémonie de clôture, et ça va être une incitation forte pour leurs pairs et leurs collègues de participer aux programmes futurs** ».

Conclusion

Les formations initiées par l'AIBG pour la bonne gouvernance ont fourni à l'ENA les moyens concrets de leur politique d'ouverture sur les régions. Elles ont renforcé efficacement les compétences des acteurs régionaux des secteurs public, privé et de la société civile, en les invitant à adopter de nouvelles méthodes orientées vers l'innovation et l'humain, avec des approches coopératives de travail et de partage de l'information, notamment à travers la digitalisation.

Nahla Grati
Experte technique

Le projet Appui à l'Académie Internationale de la Bonne Gouvernance est financé par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre conjointement par l'Ecole Nationale d'Administration et la GIZ.