



Rapport Annuel de Performance pour l'Année 2020

Mission des Technologies de la Communication

Octobre 2021

Sommaire

	Page
Chapitre 1^{er} : Présentation Générale de la Mission des Technologies de la Communication	2
1. Résultats de la performance pour l'année 2020	3
1.1- Présentation de la Mission des Technologies de la Communication	3
1.2- Aperçu sur les réalisations stratégiques de la Mission des Technologies de la Communication pour l'année 2020	6
2. Exécution du budget de la mission des technologies de la communication pour l'année 2020	9
 Chapitre 2 : Présentation de l'exécution des Programmes de la Mission des Technologies de la Communication	 13
1. Programme du Développement Numérique	14
1.1 - Présentation et analyse des résultats de performance	14
1.2 - Présentation de l'exécution du budget programme	27
1.3 - Description des défis, des difficultés et des mesures à prendre pour atteindre la performance du programme	32
2. Programme de Pilotage et d'Appui	33
2.1 - Présentation et analyse des résultats de performance	34
2.2 - Présentation de l'exécution du budget programme	39
2.3 - Description des défis, des difficultés et des mesures à prendre pour atteindre la performance du programme	43

1^{er} Chapitre

Présentation Générale de la Mission des Technologies de la Communication

1- Résultats de la performance pour l'année 2020 :

1.1- Présentation de la Mission des Technologies de la Communication :

La stratégie « Tunisie Digitale » vise à promouvoir le secteur des technologies de la communication et de l'économie numérique en instaurant une nouvelle société fondée sur l'accès à l'information et à la connaissance qui consacre l'égalité des chances à travers l'inclusion sociale, la réduction de la fracture numérique, et favorise l'égalité des régions et des catégories sociales à travers un accès équitable aux réseaux d'information, ainsi que l'encouragement de l'initiative et l'innovation dans les activités à haute valeur ajoutée. Elle vise, aussi, à renforcer les pratiques de la bonne gouvernance à travers la mise en place d'une administration numérique, orientée usager, qui délivre des services de qualité de manière systématique, efficace et performante.

La vision stratégique de « Tunisie Digitale » repose sur les fondements suivants :

- **Développement du secteur numérique et du tissu entrepreneurial national :** libérer l'initiative privée, stimuler l'innovation pour créer la valeur et la croissance et accroître la contribution du secteur numérique dans l'économie nationale en se basant sur un capital humain compétent capable d'anticiper les transformations et les futurs métiers.
- **Positionnement de la Tunisie au niveau international dans le domaine du numérique :** renforcer le positionnement de la Tunisie dans son environnement méditerranéen et africain et en faire une destination d'investissement attractive et une référence africaine pour les l'investissement des jeunes entrepreneurs et les startups.
- **Centricité du citoyen dans la délivrance des services par l'administration :** mettre le citoyen au cœur de la vision stratégique de la transformation numérique et dans la reconception des services fournis par l'administration. Ceci est permis en

garantissant l'accès facile à un nombre de plus en plus grand de services en ligne disponibles, performants, conformes, et à travers le développement de la connectivité haut et très haut débit dans l'ensemble du territoire ainsi que le développement de villes intelligentes.

Cartographie des programmes de la mission des Technologies de la communication :

Dans le cadre de la mise en vigueur de la nouvelle loi organique du budget, le processus de la déclinaison opérationnelle des programmes de la mission des technologies de la communication, mené en coordination avec les services compétents du ministère des Finances, a conduit à l'adoption d'une nouvelle cartographie pour l'année 2020 constituée :

- d'un programme opérationnel «Développement Numérique»
- et un programme de Pilotage et d'Appui.

Programme	Sous-Programme
Programme n°1 Développement Numérique	Développement Numérique
Programme n°9 Pilotage et Appui	Pilotage et Appui

✚ Programme n°1: Développement Numérique

Le programme de Développement Numérique représente le seul programme opérationnel pour la Mission en 2020 et est décliné en un seul sous-programme. Par conséquent, il comprend toutes les unités opérationnelles centrales (trois Directions Générales Techniques et l'unité Smart Tunisia). Ce programme comprend également tous les acteurs publics relevant du secteur des technologies de la communication (neuf acteurs publics : entreprises et établissements publics intervenant dans le secteur).

Ce schéma de déclinaison a fait que le programme de Développement Numérique adresse les différents axes stratégiques du plan National « Tunisie Digitale », qui vise principalement à :

- Renforcer l'infrastructure numérique et fournir les moyens de généraliser l'accès numérique à l'ensemble des citoyens dans une logique d'inclusion.
- Mettre en place une administration numérique qui consacre les principes de bonne gouvernance dans la prestation de ses services au profit du citoyen et de l'entreprise.
- Promouvoir les usages des technologies numériques dans divers secteurs.
- Promouvoir l'investissement et l'emploi dans le secteur, notamment à travers le Projet Startup Tunisie et le Programme Smart Tunisia qui visent à attirer les investisseurs et faire de la Tunisie un pôle d'excellence et d'innovation dans le domaine digital tant au niveau régional qu'à l'échelle internationale.

Programme n°9: Pilotage et Appui

Le programme Pilotage et Appui comporte quant à lui un seul sous-programme, qui se décline en 3 unités opérationnelles dont deux établissements publics à caractère administratif (l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tunis et l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis).

La stratégie du Programme Pilotage et Appui pour l'année 2020 consiste à renforcer son efficacité dans l'accompagnement du programme opérationnel de développement numérique en s'efforçant de respecter les délais et d'assurer la qualité des services rendus.

1.2- Aperçu sur les réalisations stratégiques de la Mission des Technologies de la Communication pour l'année 2020

1-2-1 Le numérique et la réponse alternative à la pandémie COVID 19 pour la continuité d'activité :

La propagation rapide du nouveau virus Corona "Covid 19" en 2020 a montré l'importance cruciale des technologies numériques qui apparaissent comme une alternative intéressante, voir unique pour assurer la continuité de l'activité et des services dans une telle situation de crise qui a obligé le confinement général ou partiel à des phases déterminés, la limitation des déplacements et la distanciation sociale ; et même l'échange de support physiques remplacé par un échange de données.

Il en a résulté, une situation qui a obligé le recours à de nouveaux modes de production et de fourniture de services avec la performance, la qualité et la sécurité requise, tels que le travail et l'enseignement à distance, le commerce électronique, le transfert d'argent vers un portefeuille électronique ou un DAB et le recours à des services digitalisés pour effectuer les diverses transactions financières ; ainsi que la reconception de services de manière plus simple et accessibles à distance.

1-2-2 Une collaboration fructueuse des secteurs public, privé et la société civile

Dès la parution de la pandémie de Corona en Tunisie en 2020, le ministère des Technologies de la Communication a contribué, en coordination avec de nombreux ministères tels que la santé, les affaires sociales et le secteur privé et la société civile, à élaborer et concevoir des solutions efficaces et efficientes en un temps record pour assurer la continuité des services publics et pour faire face à la propagation de cette épidémie. Cette expérience collaborative par excellence a démontré à la fois l'engagement et la capacité des compétences tunisiennes et de l'écosystème national à relever les défis, à utiliser les technologies modernes et à trouver des solutions numériques en un temps court.

1-2-3 Sur le chemin de la réforme de l'administration

En 2020, le ministère des Technologies de la Communication a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de transformation digitale de l'administration et la concrétisation de projets et réformes, dont les plus importantes sont :

- ◆ Accompagner tous les autres secteurs, compte tenu du rôle transverse du ministère des Technologies de la Communication, afin d'instaurer un réseau sécurisé et performant pour l'administration qui :
 - assurera une connectivité à haut débit ou à très haut débit et qui assure la continuité de service pour l'exploitation des applications nationales,
 - facilitera le travail collaboratif à travers des canaux de communication communs de haute qualité de service et la mise en place des services à valeur ajoutée utilisant l'infrastructure réseau installée (différents RNIAX) (projet de réseau intégré pour l'administration 2 / projet de réseau intégré pour l'administration 3 -communes / projet de réseau intégré pour l'administration 4 -justice) et aussi les projets réalisés au profit du Ministère de la justice ainsi que la réalisation d'un réseau à fibre optique et sans fil au profit des campus universitaires et des instituts supérieurs d'études technologiques sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique,
- ◆ La mise en œuvre du projet EDUNET 10 visant à généraliser la connectivité haut débit et très haut débit des établissements scolaires, financés sur les conventions de prêt avec La BAD et la BIRD. Ce projet à fort impact sur le citoyen s'insère dans la vision d'inclusion sociale et la généralisation de l'accès à Internet.
- ◆ Poursuivre la mise en œuvre de e la simplification des procédures afin d'améliorer la performance, la qualité des services rendus à l'utilisateur, et opérationnaliser la déclinaison du cadre juridique et réglementaire relatif à l'échange électronique des données, considéré comme un texte fondateur de l'administration numérique. En effet la publication du décret n° 31 du 10 Juin 2020 relatif à l'échange électronique

de données entre les structures et leurs usagers et entre les structures et l'arrêté gouvernemental n° 777 du 5 octobre 2020 fixant les conditions, les règles et les modalités d'application des dispositions du décret susvisé relatives à l'échange électronique de données et de documents et d'interopérabilité tendent à transformer l'administration vers l'usage du numérique par défaut.

- ◆ La mise en production et l'entrée en exploitation du registre de l'identifiant unique du citoyen au niveau du Centre National de l'Informatique au cours du premier semestre de 2020 et publication d'un décret-loi et d'un décret d'application relatif au contenu et aux spécifications techniques de l'identifiant unique du citoyen et ayant précisé le rôle attribué au Centre National de l'Informatique pour la gestion de données.

1-2-4 La concrétisation des textes : activation de l'once only

L'application de ces mesures et la mise en place de solutions technologiques appropriées ont permis d'amorcer le chantier du « once only », qui suppose qu'au sein de l'administration aucun document administratif ne doit être présenté par l'utilisateur, et que le processus cible remplace la présentation des documents par un échange systématique des données entre les systèmes d'information sectoriels. La simplification de procédures entamée a concerné la suppression de la demande de présentation de la pièce « acte de naissance » auprès des secteurs de l'Education des affaires sociales et bientôt pour le Ministère de l'intérieur lors du renouvellement de CIN et passeports.

Par ailleurs, la mise en place du portail des services administratifs en ligne permettra de mettre en pratique progressivement le concept de « l'administration virtuelle » ou l'administration à distance.

2- Exécution du budget de la mission des technologies de la communication pour l'année 2020 :

Tableau numéro 1

Exécution du budget de la Mission pour l'année 2020
par rapport aux prévisions
Répartition selon la nature de la nature de la Dépense

Unité : mD

Désignation de la Dépense		Prévision 2020	Réalisation 2020 (2)	Réalisation / Prévision	
		L F C (1)		Montant (2)-(1)	Tx Réalisation (2) / (1)
Dép. Salaires	Crédit Paiement	17 000	15 605	-1 395	92%
Dép. Gestion	Crédit Paiement	3 401	2 900	-501	85%
Dép. d'Intervention	Crédit Engagement	63 100	88848	25 748	140%
	Crédit Paiement	63 100	88848	25 748	140%
Dép. Investissement	Crédit Engagement	72 705	53544	(-) 19161	73%
	Crédit Paiement	50 000	50321	321	100,6%
Dép. Op. Financières	Crédit Engagement				
	Crédit Paiement				
Totaux	Crédit Engagement	156 206	160 897	4 691	103%
	Crédit Paiement	133 501	157 674	24 173	118%

(*) : compte non tenu des ressources propres des entreprises

Tableau numéro 2

Exécution du budget de la Mission pour l'année 2020

par rapport aux prévisions

Répartition par Programme

Unité : mD

Programmes		Prévision 2020	Réalisation 2020 (2)	Réalisation / Prévision	
		L F C (1)		Montant (2)-(1)	Tx Réalisation (2) / (1)
Programme n°1 Développement Numérique	Crédit Engagement	121 612	136 914	15 302	113%
	Crédit Paie ment	106 267	136 571	30 304	129%
Programme n°9 Pilotage & Appui	Crédit Engagement	34 594	23 983	-10 611	70%
	Crédit Paie ment	27 234	21 103	- 6 131	77%
Totaux	Crédit Engagement	156 206	160 897	4 691	103%
	Crédit Paie ment	133 501	157 674	24 173	118%

(*) : compte non tenu des ressources propres des entreprises

Le budget de la Mission des technologies de la communication a été inscrit dans la loi de finances pour l'année 2020 avec une dotation de 133,501 MD en paiement ; le volume des dépenses pour sa mise en œuvre s'est élevé à 157,674 MD, soit un taux d'exécution d'environ 118 %. Cette augmentation provient essentiellement de l'évolution des dépenses d'intervention et des dépenses d'investissement financées par les comptes spéciaux du Trésor (Fonds de développement des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication). Les réalisations budgétaires de la Mission Technologies de la Communication pour l'année 2020 se répartissent comme suit :

- ❖ Charges salariales : Les charges salariales pour l'année 2020 s'élèvent à environ 15,506 MD, contre des estimations fixées à 17 MD, soit un taux de réalisation de 92%.
- ❖ Frais de gestion : Les frais de gestion pour l'année 2020 s'élèvent à environ 2,9 MD, contre des estimations fixées à 3,401 MD, soit un taux de réalisation de 85%, le retard dans l'exécution des frais de gestion a été évité malgré le ralentissement du travail administratif en raison des mesures administratives prises pour se prévenir de la pandémie de Corona.
- ❖ Dépenses d'intervention : Les dépenses d'intervention pour l'année 2020 s'élèvent à environ 88,848 MD, contre des estimations fixées à 63,100 MD, soit un taux de réalisation d'environ 140%.

Les Dépenses d'intervention se répartissent comme suit :

- Les dépenses d'intervention financées par le budget de l'Etat sont estimées à 3,1 MD, le taux de réalisation était de 96% avec une dotation de 2,985 MD.
 - Les dépenses d'intervention financées sur les comptes spéciaux du Trésor sont estimées à 60 MD, exécutées à concurrence de 143 % avec une dotation de 85,863 MD, elles sont destinées aux subventions et appuis au profit des acteurs publics (établissements et entreprises publics).
- ❖ Dépenses d'investissement : Les dépenses d'investissement pour la Mission s'élèvent à 50,321 MD au titre de l'année 2020 contre une dotation de 50 MD, ce qui représente un taux de réalisation de plus de 100 %.

Les dépenses d'investissement se répartissent comme suit :

- Les dépenses d'investissement financées par le budget de l'Etat, estimées à 5,345 MD, ont été réalisées dans la limite de 18% en paiement avec une dotation de 0,962 MD. Cependant, l'écart entre la réalisation matérielle et le

paiement effectif ne refléterait pas la valeur des dépenses engagées à concurrence de 72%.

- Les dépenses d'investissement sur les comptes spéciaux de la trésorerie, les dépenses consommées représentent 164% du crédit alloué estimé à 30 MD ; soit une dotation de 49,243 MD.
- Les dépenses d'investissement sur emprunts extérieurs affectés, estimées à 14,655 MD, ont été réalisées dans la limite de 0,8%, payées avec une dotation de 116 mD.

Il est à noter que le détail de l'exécution du budget de chaque programme en fonction de la nature et de la destination des dépenses est présenté dans les sections consacrées à l'exécution des programmes de la Mission.

2^{ème} Chapitre

Présentation de l'exécution des Programmes de la Mission des Technologies de la Communication

Chef de Programme:

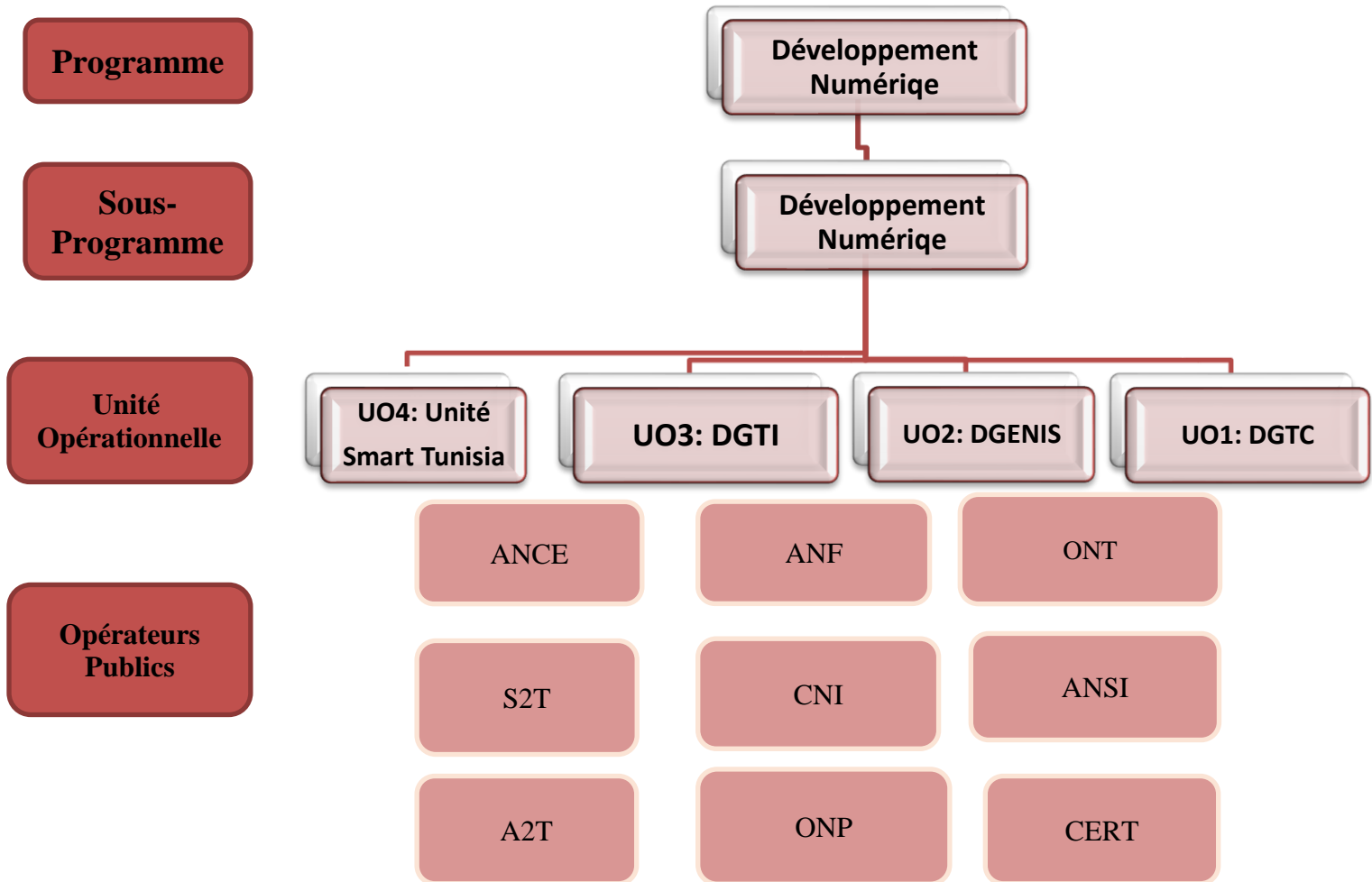
Mme Raoudha Khelif

Référence de la nomination : Arrêté ministériel n°45 du 19 avril 2019, puis arrêté du ministre des Technologies de la communication et de la Transformation numérique en date du 13 juillet 2020, portant nomination de Mme raoudha Khelif, Responsable du Programme Développement Numérique, à partir du 19 mai 2020

Programme n°1 : Développement Numérique

1.1- Présentation et analyse des résultats de performance :

Cartographie du Programme :



Les axes de la stratégie du programme de Développement Numérique ont été arrêtés conformément à la stratégie « Tunisie Digitale » qui vise à promouvoir le secteur des technologies de la communication et de l'économie numérique en instaurant une nouvelle société fondée sur l'accès à l'information et à la connaissance qui consacre l'égalité des chances à travers l'inclusion sociale, la réduction de la fracture numérique, et favorise

l'égalité des régions et des catégories sociales à travers un accès équitable aux réseaux d'information, ainsi que l'encouragement de l'initiative et l'innovation dans les activités à haute valeur ajoutée. Elle vise, aussi, à renforcer les pratiques de la bonne gouvernance à travers la mise en place d'une administration numérique, orientée usager, qui délivre des services de qualité de manière systématique, efficace et performante.

Pour concrétiser la stratégie du programme de Développement Numérique, les objectifs stratégiques suivants ont été fixés :

1. Assurer l'intégration sociale et réduire la fracture numérique par un meilleur accès à l'information et à la connaissance, et la généralisation du bénéfice du très haute débit.
2. Mettre en place une administration électronique au service du citoyen et de l'entreprise, qui adopte les principes de bonne gouvernance.
3. Instaurer un nouveau modèle économique visant à booster l'initiative privée et à promouvoir l'innovation et la stimulation des investissements dans le domaine numérique à travers la commercialisation de la destination tunisienne comme un pôle d'excellence et d'innovation doté de compétences dans le domaine du numérique et offrant un cyberspace régional sécurisé.

Objectif stratégique 1.1.1 : Assurer l'inclusion sociale et réduire la fracture numérique par un meilleur accès à l'information et à la connaissance et la généralisation du bénéfice du très haut débit.

- ❖ **Indicateur 1.1.1.1** : Pourcentage de couverture des réseaux mobiles selon les technologies 3G/4G

Indicateur de mesure de performance de l'objectif		Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Pourcentage de couverture des réseaux mobiles selon les technologies 3G/4G	3G	97,76%	98,91%	98%	99,2%	101,2%	98%	98%
	4G	87,05%	91,81%	85%	86,87%	102,2%	85%	90%

- Définition de l'indicateur :** L'adoption de l'indicateur de couverture du réseau mobile 3G/4G illustre bien l'orientation de l'État Tunisien vers l'inclusion sociale et la réduction de la fracture numérique. Plus cette couverture est élevée, plus le droit du citoyen tunisien à accéder aux réseaux de communication est assuré, comme stipulé dans la constitution tunisienne.

- Mode de calcul de l'indicateur :** (Nombre d'habitants couverts par les services opérateurs 3G/4G / population totale) * 100

- Source d'information :** l'Instance Nationale des Télécommunications et les opérateurs de réseaux publics de télécommunications

- Analyse de l'écart enregistré :** Il a été enregistré un taux de réalisation de l'indicateur supérieur à 100%, ceci s'explique notamment par le souci des opérateurs de respecter la mise en œuvre de leurs obligations à l'égard des différentes licences de téléphonie mobile pour satisfaire les besoins des citoyens à se connecter à Internet.

Les projets suivants ont contribué à l'atteinte du taux significatif de réalisation de cet indicateur :

- ◆ Projet de couverture des zones blanches :**

Ce projet consiste à couvrir au minimum 94 délégations prioritaires et 112 délégations au maximum, qui ne sont pas desservis par le réseau de télécommunications et d'Internet, et

ce par le biais du réseau de téléphonie mobile de troisième ou quatrième génération des opérateurs de réseaux publics de télécommunications.

Ce projet a contribué à assurer l'égalité des chances entre les régions, il couvre 46 communes réparties sur 15 gouvernorats, et contribue à atténuer l'isolement des zones non couvertes à cause de la réticence des opérateurs de réseaux publics de télécommunications à y investir en raison de la faible rentabilité économique.

Ce réseau fournit des services de communication de base aux écoles et aux centres de santé de base. A fin décembre 2020, 93 zones blanches des sites programmés (94) avaient été couvertes, soit un taux de réalisation de 99%.

♦ **Projet de Réseau National Intégré d'Administration RNIA II :**

Le projet consiste à relier le Réseau National Intégré de l'Administration aux sites administratifs liés au Centre National de l'Informatique qui exploitent les applications administratives communes. Il comprend plus de 500 sites administratifs (557 au minimum et 832 au maximum).

Les sites prévus dans le projet, selon les scénarii minima, ont été mis en place et sont en cours d'exploitation. Les travaux étant achevés à 100 % à la suite de la migration de 533 sites.

♦ **Un projet de mise en place d'un centre opérationnel et d'un système de contrôle de la gestion des réseaux administratifs intégrés :**

Ce projet consiste à mettre en place un centre opérationnel pour surveiller le réseau administratif national intégré, en plus de la mise en place d'une plate-forme qui assure l'interconnexion entre les différents réseaux afin de vérifier l'efficacité du système et son fonctionnement, et d'assurer l'accompagnement et l'appui pour l'équipe technique. Le projet s'étend sur 5 ans et vise, principalement, à sécuriser le service d'interconnexion entre les réseaux des opérateurs télécoms qui constituent le réseau administratif national intégré, à contrôler et assurer en permanence la bonne exploitation des réseaux et activer des contrats de service de qualité pour les opérateurs SLA.

L'exploitation du système a démarré avec le service d'assistance à la surveillance, le suivi de la qualité des services du système, la fourniture des licences et la maintenance.

♦ **Projet du Réseau National Intégré d'Administration Municipale RNIA III**

Le projet RNIA III vise à mettre en place un réseau intégré de transmission de données au profit des collectivités publiques locales et assurer son exploitation (nombre de sites compris entre 628 et 934). Il permet notamment :

- d'unifier les lignes d'interconnexion pour sécuriser le service des applications informatiques, l'Internet et l'Intranet,
- d'assurer davantage la continuité de l'exploitation des applications administratives,
- de fournir des services de communication de haute qualité,
- de faciliter le travail collaboratif grâce à des canaux de communication communs,
- de rationaliser des dépenses de réseaux de communication,
- d'activer le contrat de qualité de service.

Compte tenu du caractère horizontal du secteur des technologies de la communication, la mission a contribué à la réalisation de plusieurs projets nationaux au profit d'autres structures, à l'instar du projet de l'infrastructure à clé publique PKI au profit du ministère de la Défense Nationale et le projet d'infrastructure nationale d'information géographique au profit du Centre National de la Cartographie et de la Télédétection.

Indicateur 2.1.1.1 : Taux de la couverture postale

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Unité de compte	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Taux de la couverture postale	Bur poste/ Nb Hab.	1 pour 11250	1 pour 10588	1 pour 10834	1 pour 11043	98,2%	1 pour 10795	1 pour 10889

• **Définition de l'indicateur** : La Poste Nationale s'efforce d'atteindre la valeur de l'indicateur de couverture postale par commune à raison d'un bureau de poste pour 10000 habitants ou moins.

• **Mode de calcul de l'indicateur** : nombre de bureaux de poste / nombre de la population

• **Source d'information** : la Poste Nationale et l'Institut National de la Statistique

• **Analyse de l'écart**: le taux de réalisation de l'indicateur a atteint 98,2 %, le nombre moyen bureau de poste en 2020 se situe à 11043 habitants, contre des prévisions tablait sur un bureau de poste pour 10834 habitants. Par conséquent, la valeur prévue de l'indicateur n'a pas été atteinte pour plusieurs raisons, dont principalement :

- La prévision de création de 24 bureaux de poste au cours de l'année 2020 n'a pu être réalisée à cause de la pandémie de Corona et du confinement. Seuls 3 bureaux de poste ont été créés (Tataouine El-Ksour, Soufies Kasserine et Beni Nafea Bizerte).
- Manque d'agents pour ouvrir de nouveaux bureaux de poste.
- L'indicateur dépend du nombre de la population qui s'avère non stable
- Renforcement du réseau postal par des bureaux de poste itinérants pour les zones à très faible densité de population.
- L'adoption de solutions numériques comme alternative pour s'abstenir à la présence géographique via les bureaux de poste fixes.

Parmi les solutions numériques déployées par la Poste Tunisienne :

- ✓ Digitalisation des services financiers en développant de nouveaux canaux de paiement tels que l'application mobile D17 qui permet le transfert de l'argent et le paiement de factures ; en plus l'offre d'un package de paiement numérique destiné aux commerçants et artisans pour accepter le paiement en utilisant la technologie QRCode qui est conforme aux normes internationales MasterPassQr et l'utilisation de la carte de paiement électronique «e-Dinar Corporate» sous forme de portefeuilles électroniques pour l'octroi des avantages en nature et les subventions à caractère social, et le lancement d'un

service de portefeuille numérique permettant la création d'un compte numérique virtuel via le téléphone mobile qui permet aux bénéficiaires de bénéficier de leurs prestations sociales, que ce soit auprès des bureaux de poste, des agences bancaires ou des distributeurs automatiques. Plus de 420000 portefeuilles numériques ont été créés à fin 2020.

✓ Dans le domaine du développement du commerce électronique, un nouveau système de paiement numérique « MPGS » lié aux réseaux de paiement mondiaux (Visa, Mastercard, American Express...) a été lancé pour faciliter le processus d'exportation des petites et moyennes entreprises via le réseau postal par la mise en place du service Easy Export en coopération avec l'Union Postale Universelle. Pour ce faire, un guichet unique pour l'export a été créé au niveau des gouvernorats de Tunis et de Kairouan ; cette expérience serait généralisée dans un premier temps à 10 autres gouvernorats puis au reste des gouvernorats au cours de l'année 2021. En outre, des offres commerciales liées au commerce électronique ont été développées sous forme de bouquet de services orientés vers les entreprises actives dans ce domaine Pack e-commerce (services de paiement, traitement et distribution des commandes achetées via Internet).

✓ Dans le domaine de l'amélioration de la qualité des services, un système intégré a été mis en place pour améliorer la qualité de distribution des colis postaux à travers un système de suivi des envois. Il est envisagé d'intégrer le service de paiement à travers l'application D17 pour remplacer le paiement en espèces à la réception des colis.

- **Analyse et interprétation de l'atteinte de l'objectif stratégique** « Assurer l'inclusion sociale et réduire la fracture numérique par un meilleur accès à l'information et à la connaissance et la généralisation du bénéfice du très haut débit » (sur la base des résultats de ses indicateurs) : Le premier objectif « inclusion sociale et réduction de la fracture

numérique», a été atteint avec un taux avoisinant 100%. Sachant que l'année 2020 a connu des circonstances exceptionnelles à cause de la pandémie de Corona, la couverture a été assurée avec un haut débit consacré notamment au travail et à l'enseignement à distance. La poste tunisienne a, également, poursuivi la concrétisation de ses ambitions visant à assurer l'inclusion sociale et la fourniture de services postaux et financiers à tous les citoyens dans les différentes régions du pays en s'appuyant, d'une part, sur les bureaux de poste existants et nouvellement créés et, aussi, la digitalisation des services financiers par le biais d'applications utilisant des distributeurs automatiques des billets pour l'octroi des aides sociales et des pensions de retraite, d'autre part.

Objectif stratégique 1.1.2: Mettre en place une administration électronique au service du citoyen et de l'entreprise qui adopte les principes de bonne gouvernance.

❖ **Indicateur 1.1.2.1 :** Nombre de services numériques fournis au citoyen et à l'entreprise

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Nombre de services numériques fournis aux citoyens et à l'entreprise	4	9	20	--- (*)	---	50	70

(*) : la valeur de l'indicateur ne peut être calculée

• **Définition de l'indicateur :** L'indicateur consiste à calculer le nombre de services numériques fournis au citoyen et à l'entreprise, ce qui permet d'évaluer l'ampleur de l'usage des services numériques et de vérifier la validité et la qualité de ces services.

• **Mode de calcul de l'indicateur :** calcul du nombre de services numériques fournis au citoyen et à l'entreprise créés annuellement.

• **Source d'information :** Direction générale des technologies de l'information (MTC).

• **Analyse de l'écart enregistré** : l'indicateur n'a pu être calculé en raison de sa dimension horizontale ; une enquête de terrain auprès de toutes les structures administratives s'avère nécessaire. Ceci est dû, aussi, au retard qu'accuse le projet de mise en place du portail national unifié pour les services administratifs numériques.

Cet indicateur serait calculé dès la mise en œuvre du portail national des services administratifs intégrés. Le Ministère veille en collaboration avec la Présidence du Gouvernement à accélérer sa mise en place de ce portail dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Tunisie Digitale 2020.

Les progrès réalisés dans l'avancement des projets suivants ont contribué à l'atteinte partielle de l'objectif :

♦ **Mise en place des mécanismes de travail collaboratif dans l'administration :**

Une convention conclue entre le Gouvernement Tunisien et Microsoft Corporation a été renouvelée en année 2020 pour assurer la continuité des services fournis notamment l'exploitation des outils de travail collaboratif et le travail à distance dans l'administration,

♦ **Mise en place du système national d'interopérabilité entre les systèmes d'information nationaux :**

L'année 2020 a été marquée par la publication du décret n° 31 du 10 Juin 2020 relatif à l'échange électronique de données entre les structures et leurs usagers et entre les structures et l'arrêté gouvernemental n° 777 du 5 octobre 2020 fixant les conditions, les règles et les modalités d'application des dispositions du décret susvisé relatives à l'échange électronique de données et de documents et d'interopérabilité.

♦ **Mise en place du système d'Identifiant National Unique du citoyen et réhabilitation de l'état civil :**

Le registre de l'Identifiant Unique du citoyen a été mis en place au Centre National de l'Informatique. Un décret-loi et d'un décret d'application ont été publiés, portant sur le

contenu et les spécifications techniques de l'identifiant unique du citoyen et ainsi le rôle attribué au Centre National de l'Informatique pour la gestion de données.

Quant au projet "Réhabilitation de l'Etat Civil", un contrat a été conclu avec le fournisseur choisi pour la réalisation de ce projet. Le Centre National de l'Informatique contribuera, dans le cadre d'un contrat de maître d'ouvrage délégué, à accompagner le Ministère des Affaires Locales et le Ministère des Technologies de la Communication dans la spécification des besoins fonctionnels du nouveau système.

Indicateur 1.1.1.3 : La durée de traitement du courrier administratif à travers l'utilisation du système de gestion électronique des correspondances (Elissa)

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Unité de compte	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Durée de traitement du courrier administratif à travers l'utilisation du système de gestion électronique des correspondances (Elissa)	Jour	7	2	4	1	400%	3	2

• **Définition de l'indicateur** : L'indicateur consiste à calculer la durée de traitement des e-mails en utilisant le système de gestion électronique des correspondances «Elissa», qui permet de mesurer l'étendue du périmètre des usages entre les différents services et structures concernés et la circulation intensive quotidienne des données disponibles, ce qui facilite d'exploitation et améliore son efficacité.

• **Mode de calcul de l'indicateur** : (temps moyen de traitement des courriers entrants + temps moyen de traitement des courriers sortants + temps moyen de traitement des courriers internes) / 3.

- **Source d'information** : Direction générale des technologies de l'information (MTC)
- **Analyse de l'écart**: le taux de réalisation s'élève à 400%, il en résulte de la réduction importante dans le temps de traitement des correspondances qui est passé de 4 jours à un seul jour au niveau des ministères pilotes.

♦ **Généralisation de l'application de Gestion Electronique des Correspondances :**

Au cours de l'année 2020, 500 formateurs et 78 administrateurs du système GEC ont été formés dans tous les ministères. L'implantation du système dans les administrations centrales et régionales de tous les ministères a été achevée.

Une fonction de signature électronique a été introduite grâce à la technologie "DIGIGO" ; ce système permet, aussi, de disposer de l'archive finale et la relier aux archives nationales.

Un plan de communication pour le système Elissa a été également mis en place, dont notamment la publication d'une circulaire relative à l'utilisation du système Elissa au niveau des ministères et administrations régionales.

• **Analyse et interprétation de l'atteinte de l'objectif** (sur la base des résultats des indicateurs) :

La mise en place d'une administration numérique au service du citoyen et de l'entreprise nécessite des efforts plus concertés à tous les niveaux en termes de moyens humains et financiers et aussi une campagne de sensibilisation.

Par ailleurs, un taux de réalisation important a été enregistré au niveau de la mise en place du système de gestion électronique des correspondances « Alissa », où le délai de traitement de la correspondance a été réduit de 4 jours attendus à un seul jour au sein des ministères pilotes.

En ce qui est des services numériques, l'émission et la publication de l'arrêté gouvernemental n° 777 du 5 octobre 2020 et le lancement du projet de mise en place du portail des services administratifs en ligne permettra de mettre en pratique progressivement le concept de « l'administration virtuelle » ou l'administration à distance contribueront à

la vulgarisation de la transition numérique dans divers secteurs tels que les services de transport (changement de propriété d'un véhicule en ligne, demande d'un original de certificat de permis de conduire) et les services sociaux (demande de médicaments spécifiques, demande de prêt universitaire auprès de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et la Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale).

Objectif stratégique 1.3.1: Instaurer un nouveau modèle économique visant à booster l'initiative privée et à promouvoir l'innovation et la stimulation des investissements dans le domaine numérique à travers la commercialisation de la destination tunisienne comme un pôle d'excellence et d'innovation doté de compétences dans le domaine du numérique et offrant un cyberspace régional sécurisé.

Indicateur 1.3.1.1: Pourcentage de la contribution de l'économie numérique au PIB

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Pourcentage de la contribution de l'économie numérique au PIB	4,5	4,3	7	---	---	7,5	8

• **Définition de l'indicateur :** Cet indicateur a été choisi étant donné qu'il reflète la contribution réelle du secteur de l'économie numérique au Produit intérieur Brut. Il est calculé en utilisant les données disponibles au niveau des comptes nationaux tenus par l'Institut National de la Statistique.

• **Mode de calcul de l'indicateur :** $(\text{la valeur ajoutée du secteur éco. num} / \text{PIB}) * 100$

• **Source d'information :** Institut National de la Statistique

- **Analyse de l'écart** enregistré au niveau des réalisations par rapport aux prévisions de l'indicateur pour l'année 2020 : La valeur de l'indicateur pour l'année 2020 n'est pas encore disponible auprès des services de l'Institut National de la Statistique

Les projets importants qui contribuent à l'atteinte de cet indicateur :

- ♦ **Programme Startup Tunisie** : Depuis le lancement du programme en avril 2019 jusqu'à fin 2020, 401 marques « Labels Startups » ont été attribuées à des sociétés ayant bénéficié des privilèges accordés au titre du label conformément à la Loi Startups.

L'initiative Startup Tunisie a été distinguée au niveau du Sommet Mondial sur la Société de l'Information (SMSI) comme la meilleure initiative pour développer l'entrepreneuriat local et les écosystèmes d'investissement dans le monde en 2020.

Afin de permettre aux entreprises startups de faire face aux impacts de la pandémie de Corona, l'Etat tunisien a mis en place en 2020, en coopération avec l'Union européenne, un mécanisme de financement de sauvetage appelé « SAVE » représenté sous forme d'une subvention remboursable pouvant aller jusqu'à 50 mD au profit des entreprises startups impactées afin de maintenir la continuité de leur activité, notamment la préservation de leurs ressources humaines. 63 startups ont bénéficié de cet instrument de financement.

Un cadre nouveau a, également, été mis en place pour le financement et l'accompagnement des startups dans le cadre de l'accord signé le 30 janvier 2020 entre la République tunisienne et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (approuvé par la loi n°26 de 2020 du 28 mai 2020) pour allouer un montant de 66,9 Millions d'euros, soit 75 Million de dollars pour soutenir les startups et PME innovantes.

Indicateur 1.3.1.2 : Nombre de nouvelles opportunités d'emploi

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Nombre de nouvelles opportunités d'emploi	6715	3420	6000	0	0%	6000	6000

- **Définition de l'indicateur** : Le projet Smart Tunisia vise principalement à créer des emplois dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Le suivi d'évolution du nombre d'emplois créés par les entreprises affiliées au projet Smart

Tunisia est nécessaire pour le calcul de cet indicateur stratégique d'évaluation de la performance de la mission.

- **Mode de calcul de l'indicateur** : le nombre de nouvelles opportunités d'emploi
- **Source d'information** : l'Unité de gestion par objectifs pour la Réalisation du Projet Smart Tunisia.
- **Analyse de l'écart** : Aucune réalisation au niveau de cet indicateur car la plupart des activités liées à l'investissement ont été gelées par les investisseurs étrangers potentiels et à cause de l'annulation complète de toutes les manifestations et expositions internationales en raison de la pandémie Covid-19. D'autre part, les répercussions économiques et sociales de la pandémie ont empêché les investisseurs dans le pays d'implanter leurs projets et d'offrir des opportunités d'emplois.
- **Analyse et interprétation de l'atteinte de l'objectif** (sur la base des résultats des indicateurs) :
 - Non disponibilité de la valeur de l'indicateur relative à la contribution de l'économie numérique au PIB, sera fourni ultérieurement par l'Institut National de la Statistique,
 - L'objectif relatif à la valeur de l'indicateur pour le projet Smart Tunisia n'a pu être atteint à cause des activités liées à l'investissement gelées et des circonstances exceptionnelles de la pandémie Covid-19.

1.2- Présentation de l'exécution du budget du Programme :

▪ *Selon la nature de la Dépense*

Le budget du Programme de Développement Numérique pour l'année 2020 a été fixé à 106267 mD. Il comprend les dépenses salariales, les dépenses d'interventions allouées dans le cadre des subventions attribuées aux acteurs publics et les dépenses d'investissement relatives aux projets financés par les emprunts extérieurs employés et par le Fonds de développement des Communications et des Technologies de l'information et des Communications. En 2020, le budget exécuté au titre du Programme de Développement Numérique s'élève à 136571 mD, soit un taux de réalisation de 129%.

Ceci est, notamment, dû à la demande d'augmentation des dépenses sur les ressources du Fonds de développement des Communications et des TIC pour l'année 2020, exprimée par la Mission afin qu'elle puisse achever les procédures de décaissement des crédits au profit des entreprises et établissements publics (dépenses d'intervention) et des projets de développement du secteur (dépenses d'investissement) :

- Dépenses d'interventions : le crédit consommé est de 85863 mD soit un taux de réalisation de 148%.

- Dépenses d'investissement sur le Fonds de développement des Communications et des TIC : le crédit consommé est de 49243 mD, soit un taux de réalisation de 164 %.

Quant aux dépenses d'investissement des emprunts extérieurs, une dotation de 116 mD a été consommée contre 14655 dinars inscrit à ce titre, soit un taux de réalisation de 0,8%. Il est à noter, à cet égard, que la lourdeur des procédures de conclusion des marchés a empêché l'exploitation et de l'utilisation des fonds alloués malgré les avancés enregistrés au niveau des étapes de réalisation des projets. Il est prévu d'augmenter le taux de décaissement des fonds alloués à ces projets au cours de l'année 2021.

D'autre part, la migration des compétences en technologies numériques a engendré des répercussions négatives sur les capacités de l'administration à mettre en œuvre et à mener à bien des projets (vacances d'emplois en raison de l'absence de mécanismes incitatifs). A cet égard, et pour réussir la mise en œuvre des projets prévus dans le Plan de Développement, des experts dans le domaine des technologies de la communication ont été mandatés pour soutenir les capacités du Ministère à mettre en œuvre des projets.

Tableau numéro 3 :

Exécution du budget du Programme pour l'année 2020 par rapport aux prévisions Répartition selon la nature de la Dépense

Unité : mD

Libellé de la Dépense		Prévision 2020 LFC (1)	Réalisation 2020 (2)	Réalizations / Prévisions	
				Montant (1) – (2)	Tx Réalisation (2) / (1)
Dép. salariales	Dép. Paiement	1612	1349	-262,813	83,70%
Dép. gestion	Dép. Paiement	0	0	0	0,00%
Dép. Intervention	Dép. Engagement	60000	85863	25863	143,11%
	Dép. Paiement	60000	85863	25863	143,11%
Dép. Invest.	Dép. Engagement	60000	49702	-10298	82,84%
	Dép. Paiement	44655	49359	4704	110,53%
Dép. Opér. Financ	Dép. Engagement				
	Dép. Paiement				
Totaux	Dép. Engagement	121612	136914	15302	113%
	Dép. Paiement	106267	136571	30304	129%

(*) : compte non tenu des ressources propres des entreprises

▪ *Selon la destination de la Dépense*

• **Activité 1 : Développer l'infrastructure de communication et des services universels**

Le crédit consommé s'élève à 27 756,55 mD contre 20434 mD inscrit dans loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : crédit consommé : 377 mD contre 434 mD inscrit dans loi de finances.
- Dépenses d'investissement : crédit consommé : 27379 mD contre 20000 mD inscrit dans loi de finances.

• **Activité 2 : Développer l'économie numérique**

Le crédit consommé s'élève à 440 mD contre 1977 mD inscrit dans loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : crédit consommé : 440 mD contre 477 mD inscrit dans loi de finances.
- Dépenses d'investissement : le crédit de 1500 mD inscrit dans loi de finances au titre du Programme startup Tunisie n'a pas été exécuté en raison des complications administratives liées à l'activation du mécanisme de garantie et à la prise en charge des procédures et frais d'enregistrement des brevets d'invention.

• **Activité 3 : Digitaliser l'Administration**

Le crédit consommé s'élève à 22452 mD contre 23627 mD inscrit dans loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : crédit consommé : 472 mD contre 572 mD inscrit dans loi de finances.
- Dépenses d'investissement : crédit consommé : 21980 mD contre 23088 mD inscrit dans loi de finances.

• **Activité 4 : Encourager l'investissement et dynamiser l'emploi dans les domaines du numérique, notamment orientés vers l'export**

Le crédit consommé s'élève à 60 mD contre 230 mD inscrit dans loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : crédit consommé : 60 mD contre 130 mD inscrit dans loi de finances.
- Dépenses d'investissement : Aucun crédit n'a été ouvert pour 100 mD décrétés dans la loi de finances en raison des circonstances exceptionnelles de l'année 2020.

Tableau numéro 4 :

Exécution du budget programme pour l'année 2020 par rapport aux prévisions Répartition par sous-programmes et activités (Crédits de paiement)

Unité : mD

Sous - Programme	Désignation de l'Activité	Prév. 2020 LF principal	Prév. 2020 LF compléme (1)	Réal. 2020 (2)	Réal / Prév	Tx Réal (2) / (1)
Sous - Programme Centraux	Activités centrales					
Sous – Programme 1 : Développement Numérique	Activité 1 : Développement de l'infrastructure de communication et des services universels	20434	20434	27756,55	7322,55	135,84%
	Activité 2 : Développement de l'économie numérique	1977	1977	439,77	-1537,23	22,24%
	Activité 3 : Numérisation de l'administratio	23627	23627	22452,40	-1174,60	95,03%
	Activité 4 : Encouragement de l'investissement et dynamiser l'emploi dans les domaines du numérique, notamment tournés vers l'export	230	230	59,86	-170,14	26,03%
	Activité 5: Subvention pour ONP	1000	1000	21000	20000	2100%
	Activité 6: Subvention pour CERT	1000	1000	0	-1000	0%
	Activité 7: Subvention pour ONT	40989	40989	44632	3643,00	108,89%
	Activité 8: Subvention pour ANSI	4833	4833	3575,5	-1257,50	73,98%
	Activité 9: Subvention pour A2T	6298	6298	6013,319	-284,68	95,48%
	Activité 10: Subvention pour ANCE	1500	1500	5102	3602	340,13%
	Activité 11: Subvention pour CNI	1000	1000	1000	0	100%
	Activité 12: Subvention pour S2T	3380	3380	4540	1160	134,32%
Totaux Sous – Programme & Activités		106267	106267	136571	30304,40	128,52%
Totaux Programme		106267	106267	136571	30304,40	128,52%

1.3- Description des défis, des difficultés et des mesures à prendre pour atteindre la performance du programme

Les problématiques	<u>Suggestions pour résoudre les problèmes</u> <u>Mesures/Activités/Interventions</u>
<p>Des difficultés structurelles sont à l'origine de la faible capacité à mener à bien un nombre important de projets de transformation numérique et de réformes structurelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La complexité des procédures administratives notamment celles relatives à la passation des marchés publics qui n'est pas compatible avec la nature des projets de transformation numérique (basés principalement sur des idées renouvelables). - Lenteur des procédures de recrutement. - Manque de instruments pour attirer les compétences nécessaires. - Manque d'embauche et de non-remplacement des départs de compétences en raison de la situation économique et financière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition d'un projet de modification du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 réglementant les marchés publics afin de le rendre compatible aux spécificités des achats dans le domaine numérique - Instaurer des structures organisationnelles plus appropriées pour soutenir la capacité d'exécution en créant des équipes de travail composées de compétences de l'administration et d'experts du secteur privé - Suggérer l'élaboration d'un programme de réforme de la fonction publique notamment pour favoriser des meilleures expertises, la valorisation des expériences professionnelles et la motivation des compétences.
<p>L'absence d'institutionnalisation du rôle horizontal du ministère des Technologies de la communication dans la supervision de la mise en œuvre des projets numériques et l'absence d'une gouvernance efficace, ce qui a entraîné une lenteur dans la mise en œuvre des projets numériques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir les capacités institutionnelles du ministère TC et des structures sous - tutelle pour mener à bien son rôle horizontal dans le domaine de la numérisation et du développement du secteur. - Veiller à la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés aux projets numériques - Œuvrer à l'activation du rôle horizontal du ministère TC - Activer la participation des intervenants dans le secteur
<p>Manque de cadres organisationnels inhérents à un partenariat efficace avec le secteur privé et la société civile pour mettre en place des solutions innovantes et capitaliser l'expérience Covid-19</p>	<p>Renforcer le travail participatif entre le secteur public et le secteur privé et proposer des solutions institutionnelles appropriées</p>
<p>Faibles capacités et manque de compétences spécialisées dans le pilotage et la supervision de la mise en œuvre des projets</p>	<p>Soutenir la formation des personnels et agents du Ministère dans le domaine du numérique et de la bonne gouvernance en favorisant le travail participatif entre le secteur public et le secteur privé</p>

Programme n°9 : Pilotage et Appui

Chef de programme :

M. Belgacem Tâya

Directeur Général des Services Communs

Référence nomination : Décision n°45 du 19 avril 2019

Puis M. Mohamed Amin Zarrouk

Directeur Général des Etablissements et Entreprises Publics,
depuis 17 Juin 2020

Référence nomination : Arrêté du Ministre des Technologies de
la Communication et de la Transformation Numérique du 13
juillet 2020

2.1- Présentation et analyse des résultats de performance :

En application des orientations proposées concernant l'élaboration d'un cadre commun pour le programme de Pilotage et d'Appui, les activités liées à la gestion et le fonctionnement de la mission, permettant d'assurer des fonctions de soutien conjointes, ont été regroupées en trois activités principales qui concernent essentiellement :

- les activités relatives au pilotage,
- les activités relatives à la gestion du budget,
- les activités relatives aux ressources humaines.

En conséquence, les objectifs stratégiques ont été fixés en vue de réaliser les principales activités mentionnées et qui peuvent être atteintes à moyen ou long terme, il s'agit de :

- l'efficacité du programme de Pilotage et d'Appui,
- maîtrise de la masse salariale,
- amélioration de la gestion des crédits.

Objectif 9-1-1 : Efficacité du Programme de Pilotage et d'Appui

- **Présentation de l'objectif** : L'efficacité du programme est considérée comme un objectif stratégique de base du programme de Pilotage et d'Appui ; en effet, il vise à augmenter la qualité des services qu'il fournit au profit de la Mission tout en exerçant une pression sur le coût par une meilleure maîtrise du volume de dépenses du programme par rapport aux dépenses du programme opérationnel (Développement Numérique).

- ❖ **Indicateur 9.1.1.1** : le ratio des dépenses salariales et de gestion du programme de Pilotage et d'Appui par rapport aux dépenses des salariales et de gestion de la Mission.

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Ratio des dépenses salariales et de gestion du programme de Pilotage et d'Appui par rapport aux dépenses salariales et de .gestion de la Mission	8%	29%	33%	92%	178%	---	---

- **Définition de l'indicateur** : Cet indicateur s'inscrit dans le cadre de la volonté de réduire le volume du programme de Pilotage et d'Appui au niveau des dépenses courantes étant donné que ces dépenses reflètent le coût des services horizontaux fournis par ce programme au profit du programme opérationnel.

- **Mode de calcul de l'indicateur** :

(Dépenses salariales et de gestion du programme de Pilotage et d'Appui / Dépenses salariales et de gestion de la Mission) * 100

- **Source d'information de l'indicateur** : loi de finances et système Adab

Cet indicateur a été abandonné depuis 2021, et ce en raison de l'adoption des indicateurs stratégiques communs du programme de Pilotage et d'Appui conformément au cadre commun de performance élaboré par l'Unité Centrale GBO. Il a été remplacé par l'indicateur « budget du programme de Pilotage et d'Appui par rapport au budget de la Mission ».

- **Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions de l'année 2020** :

Une augmentation significative de l'indicateur a été enregistrée pour l'année 2019 par rapport aux années précédentes en raison du regroupement des crédits de salaire et de gestion de l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis et de l'Institut Supérieur d'Etudes Technologiques des Communications de Tunis et ce après avoir les inclus dans le Programme de Pilotage et d'Appui dans le cadre de la révision de la cartographie des programmes de la Mission.

Il est à noter, également, qu'une augmentation de la valeur de l'indicateur a été renseigné pour l'année 2020 (92%) par rapport aux prévisions (33%). Ceci s'explique par la baisse de la valeur dépenses salariales et de gestion de la Mission au tiers de la valeur programmée à cause de la suppression de la subvention de gestion attribuée par le Fonds de développement des communications et des technologies de l'information et de la communication au profit des entreprises et établissements sous tutelle, et ce conformément à l'application des instructions du ministère des Finances (Le Comité Général de l'Administration du Budget de l'Etat) concernant l'inclusion de la valeur totale de la subvention du fonds (gestion et investissement) au sein des « dépenses d'intervention et d'investissement pour la Mission ».

- **Analyse et interprétation de l'atteinte de l'objectif** :

La maîtrise des crédits du programme de Pilotage et d'Appui en comparaison aux crédits de la Mission augmenterait son efficacité, sachant qu'il œuvre à

l'amélioration de la qualité des services qu'il fournit au profit du programme opérationnel de Développement Numérique moyennant une pression sur les coûts. Et en raison du changement survenu au niveau de la redistribution et des crédits, la valeur enregistrée de l'indicateur ne pourrait plus refléter le niveau de l'atteinte de l'objectif.

Objectif 9-1-2 : Maitrise de la masse salariale

- **Présentation de l'objectif** : La Mission des technologies de la communication œuvre à la maîtrise de la masse salariale conformément aux orientations nationales des pouvoirs publics qui visent à maîtriser la masse salariale et optimiser l'exploitation des ressources humaines disponibles.

- ❖ **Indicateur 9.1.2.1** : la différence entre la masse salariale programmée et la dotation de salaire consommée.

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Unité de compte	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Différence entre la masse salariale programmée et la dotation de salaire consommée	%	9	2,6	4,5	8,2	82%* surplus	3,8	3

La valeur cible de cet indicateur se dirige vers zéro, plus cet indicateur est élevé, plus la masse salariale est difficilement maîtrisée

- **Définition de l'indicateur** : Cet indicateur vise à maîtriser le niveau de la masse salariale programmée pour l'année concernée lors de la préparation du budget afin de réduire l'écart entre les crédits programmés et les dépenses réellement consommées.

- **Mode de calcul de l'indicateur** :

(Dépenses salariales inscrites de la Mission - Dépenses salariales de la Mission consommées) / Dépenses salariales inscrites de la Mission * 100

- **Source d'information de l'indicateur** : loi de finances et système Adab

- **Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions de l'année 2020 :**

La valeur de l'indicateur a enregistré une augmentation pour l'année 2020 (8,2%) par rapport aux prévisions (4,5%), ceci illustre qu'une augmentation de la valeur des résidus des crédits de salaire qui n'ont pas été consommés. Ceci est dû principalement :

- Fin de la période contractuelle avec 3 employés (impact financier de l'ordre de 110 mD),
- Fin de détachement de 10 cadres supérieurs et intégration de certains agents à la Poste Nationale dans le cadre de la convention conclue (impact financier de l'ordre de 500 mD),
- Détachement de 3 employés du Ministère à d'autres établissements (impact financier de l'ordre de 80 mD),
- Report du programme de promotion autorisé pour l'année 2020.

Il est à noter, qu'au cours de l'année 2020, de nombreux dossiers ont été réglés au niveau des charges salariales, tels que :

- Intégration des 7 agents de la Société Tunisienne du Tourisme des Jeunes détachés à la Mission des technologies de la communication,
- Versement d'une partie de la cotisation de l'employeur au titre de l'ajustement systématique de la pension de retraite à la Caisse nationale de retraite et de prévoyance sociale,
- Annonce d'une demande de candidature pour pourvoir certains postes vacants au niveau du personnel technique (ingénieurs, techniciens, analystes, ...) ; mais le taux de participation a été faible en raison de l'absence d'incitations financières notamment le faible taux moyen de rémunération du personnel de la Mission des technologies de la communication, comparé aux autres missions.
- Exécution du programme de promotion exceptionnelle lié au corps administratif commun au profit de 22 salariés.

- **Analyse et interprétation de l'atteinte de l'objectif :**

La Mission des technologies de la communication vise à atteindre l'objectif lié à la Maitrise de la masse salariale par une programmation rationnelle ; toutefois, l'atteinte de cet objectif demeure tributaire de la stabilité des agents de la Mission dans le cadre du mouvement administratif de la Mission, d'une part, et la mobilité professionnelle au niveau de la politique adoptée par l'Etat.

Objectif 9.1.3 : Améliorer la gestion des crédits

- **Présentation de l'objectif** : La fonction des affaires financières est considérée comme l'une des fonctions principales du programme de Pilotage et d'Appui. En effet, une attention particulière est accordée à l'amélioration de la gestion des crédits en termes de rythme et mode de consommation conformément à la stratégie fixée, notamment en matière des crédits d'investissement qui constituent l'un des leviers du développement.

- ❖ **Indicateur 9.1.3.1** : Taux de consommation des crédits de développement par rapport aux prévisions

Indicateur de mesure de performance de l'objectif	Unité de compte	Réal. 2018	Réal. 2019	Prév. 2020 (1)	Réal. 2020 (2)	Réal. 2020 / Prév. 2020 (2) / (1)	Prév. 2021	Prév. 2022
Taux de consommation des crédits de développement (*) par rapport aux prévisions	%	39	39	50	18	36	30	30

(*) : Dépenses d'Investissement du Programme de Pilotage et d'Appui

- **Définition de l'indicateur** : Le Programme de Pilotage et d'Appui vise à augmenter le pourcentage de consommation des crédits qui lui sont alloués au titre des investissements conformément à la Programmation Annuelle des Dépenses (PAD).
- **Mode de calcul de l'indicateur** :
(Total des dépenses d'investissement consommées / Total des dépenses d'investissement inscrites) * 100 (en paiement)
- **Source d'information de l'indicateur** : loi de finances et système Adab
- **Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions de l'année 2020** :

Une baisse de la valeur de l'indicateur a été enregistrée pour l'année 2020 (18%) par rapport aux prévisions (50%), ceci est dû principalement aux raisons suivantes :

- La situation sanitaire qu'a connu la Tunisie à cause de la pandémie de Corona et les différentes procédures et mesures exceptionnelles qui ont été adoptées lors des périodes de confinements, ont affecté négativement le déroulement normal du travail, non seulement au niveau de la Mission, mais aussi au niveau des intervenants.
- La dépendance du rythme de mise en œuvre des projets (dont la plupart des projets de construction, de travaux, d'aménagement) aux délais d'approbation des projets de passation des marchés y afférents par les comités de passation des marchés, d'une part, et le rythme de mise en œuvre réel par les entreprises en charge de la mise en œuvre (entrepreneurs), d'autre part.
- La mise en œuvre de certains projets est dépendant de la résolution de problèmes immobiliers qui relèvent des structures extérieures à la Mission (à l'instar des services du domaine de l'Etat et les affaires foncières).
- La Mise en œuvre de mesures visant à rationaliser les dépenses compte tenu des pressions sur les finances publiques qui ont conduit à privilégier certains projets au détriment d'autres programmes et projets.

Aussi, il convient de noter que :

- Si le pourcentage d'exécution financière est de l'ordre de 18% en mode paiement, le pourcentage d'avancement matériel pour la mise en œuvre des projets s'élève à 72% au titre d'engagement.
- Le pourcentage d'exécution des dépenses d'investissement au niveau de l'administration centrale de la Mission est estimé à 43% en paiement ; et ce sans tenir compte des crédits liés aux constructions au profit de à l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis et à l'Institut Supérieur de Etudes Technologiques des Communications de Tunis.

- **Analyse et interprétation de l'atteinte de l'objectif :**

L'objectif n'a pas été atteint, des mesures nécessaires seraient prises à l'avenir pour améliorer la gestion des crédits notamment au niveau des dépenses d'investissement selon les scénarios retenus et la prise en considération de la situation sanitaire émergente.

2.2- Présentation de l'exécution du budget programme :

Le budget du programme de Pilotage et d'Appui pour la Mission les technologies de la communication au titre de l'année 2020 a été arrêté selon les nouvelles formules et dispositions contenues dans la loi organique du budget n°15 en date du 13 février 2019 dans la limite de 27,234 MD en paiement. Il a été exécuté à concurrence de 77% avec une dotation de 21,103 MD, détaillée selon la nature et la destination de la dépense comme suit:

▪ **Selon la nature de la dépense :**

Tableau numéro 3 :

Exécution du budget programme pour l'année 2020 par rapport aux prévisions

Répartition selon la nature de la dépense

Unité : mD

Libellé de la Dépense		Prévision 2020 LFC (1)	Réalisation 2020 (2)	Réalizations / Prévisions	
				Montant (2) – (1)	Tx Réalisation (2) / (1)
Dép. salariales	Dép. Paiement	15 388	14 256	-1132	93
Dép. gestion	Dép. Paiement	3 401	2 900	-501	85
Dép. Intervention	Dép. Engagement				
	Dép. Paiement	3 100	2 985	-115	96
Dép. Invest.	Dép. Engagement	12 705	3 842	- 8 863	30
	Dép. Paiement	5 345	962	-4 383	18
Dép. Opér. Financ	Dép. Engagement				
	Dép. Paiement				
Totaux	Dép. Engagement	34 594	23 983	-10 611	70
	Dép. Paiement	27 234	21 103	-6 131	77

(*) : compte non tenu des ressources propres des entreprises

❖ **Charges salariales :**

La consommation des dépenses salariales pour l'année 2020 a atteint 14,256 MD, ce qui représente 93% des crédits inscrits au profit du programme, estimés à 15,388 MD, dont 5,3 MD les dépenses déléguées et transférées au profit de l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis, et 3,6 MD pour l'Institut Supérieur d'Etudes Technologiques de la Communication de Tunis.

❖ **Frais de Gestion :**

La consommation des dépenses courantes de gestion s'est élevée à 2,900 MD, soit 85 % des crédits alloués au profit du programme, estimés à 3,401 MD. Ces dépenses couvrent les dépenses des moyens des services avec un crédit de 1,792 MD au titre des subventions de gestion au profit de l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis et de l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de la Communication de Tunis.

❖ **Frais d'intervention:**

La consommation des dépenses d'intervention s'est élevée à 2,985 MD, soit 96% des crédits inscrits au profit du programme, estimée à 3,100 MD, dont un crédit de 1,280 MD au titre des subventions d'intervention au profit de l'Ecole Supérieure des

❖ **Frais d'investissement :**

La consommation des dépenses d'investissement s'est élevée à 0,962 MD, soit 18% des crédits inscrits au profit du programme, estimées à 5,345 MD, dont une dotation de 0,537 MD de dépenses d'investissement au profit de l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis et de l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de la Communication de Tunis.

Le taux de réalisation du budget du programme de Pilotage et d'Appui au titre des dépenses de salariales, de gestion et d'intervention est considéré important et acceptable. Cependant, cette proportion demeure encore faible au titre des dépenses d'investissement.

▪ **Selon la destination de la Dépense :**

Tableau numéro 4 :

Exécution du budget programme pour l'année 2020 par rapport aux prévisions

Répartition par sous-programmes et activités

(Crédits de paiement)

Unité : mD

Sous - Programme	Désignation des l'Activité s	Prév. 2020 LF principal	Prév. 2020 LF compl (1)	Réal. 2020 (2)	Réal / Prév (2) - (1)	Tx Réal (2) / (1)
Sous – Programme 9 : Pilotage et Appui	Activité 1 : Pilotage	4 517,5	4 517,5	3460	-1 057,5	77%
	Activité 2 : logistique et fonctionnement	8 141,5	8 141,5	5027	-3 114,5	62%
	Activité 3 : suivi de la gestion administrative et financière à l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de la Communication de Tunis.	5 793	5 793	5092	-701	88%
	Activité 4 : suivi de la gestion administrative et financière à l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis	8 782	8 782	7524	-1 258	86%
Totaux		27 234	27 234	21103	-6 131	77%

(*) : compte non tenu des ressources propres des entreprises

- **Au niveau de l'activité de Pilotage :**

Le crédit consommé s'élève à 3,5 MD contre 4,5 MD inscrit dans la Loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : le crédit consommé est de 2 MD contre 2,8 MD inscrit dans la Loi de finances.
- Charges de gestion : le crédit consommé est de 0,03 MD contre 0,18 MD inscrit dans la Loi de finances.
- Frais d'intervention : le crédit consommé est de 1,435 MD contre 1,545 MD inscrit dans la Loi de finances.

- **Au niveau de l'activité services logistiques :**

Le crédit consommé s'élève à 5 MD contre 8,1 MD inscrit dans la Loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : le crédit consommé est de 3,2 MD contre 3,8 MD inscrit dans la Loi de finances.
- Charges de gestion : le crédit consommé est de 1,078 MD contre 1,429 MD inscrit dans la Loi de finances.
- Frais d'intervention : le crédit consommé est de 0,270 MD contre 0,275 MD inscrit dans la Loi de finances.
- Dépenses d'investissement : le crédit consommé est de 0,425 MD contre 2,6 MD inscrit dans la Loi de finances.

- **Au niveau de l'activité de suivi de la gestion administrative et financière de l'Institut Supérieur d'Etudes Technologiques de la Communication de Tunis :**

Le crédit consommé s'élève à 5 MD contre 5,7 MD inscrit dans la Loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : le crédit consommé est de 3,6 MD contre 3,5 MD inscrit dans la Loi de finances.
- Charges de gestion : le crédit est totalement consommé : 1,2 MD (1,2 MD inscrit dans la Loi de finances).
- Frais d'intervention : le crédit est totalement consommé : 0,045 MD (0,045 MD inscrit dans la Loi de finances).
- Dépenses d'investissement : le crédit consommé est de 0,171 MD contre 1 MD inscrit dans la Loi de finances.

- **Au niveau de l'activité de suivi de la gestion administrative et financière à l'Ecole Supérieure de la Communication de Tunis :**

Le crédit consommé s'élève à 7,5 MD contre 8,7 MD inscrit dans la Loi de finances, il est réparti comme suit :

- Charges salariales : le crédit consommé (5,3 MD) a dépassé légèrement la dotation inscrite (5,2 MD) dans la Loi de finances.
- Charges de gestion : le crédit est totalement consommé : 0,592 MD (0,592 MD inscrit dans la Loi de finances).
- Frais d'intervention : le crédit est totalement consommé : 1,2 MD (1,2 MD inscrit dans la Loi de finances).
- Dépenses d'investissement : le crédit consommé est de 0,366 MD contre 1,750 MD inscrit dans la Loi de finances.

Malgré la situation sanitaire exceptionnelle vécue par la plupart des pays du monde à la suite de la propagation de la pandémie de Covid-19, l'Etat tunisien a entrepris les procédures et mesures inhérentes pour assurer la continuité des services publics tout en respectant les procédures du protocole sanitaire anti Covid-19 adopté.

2.3- Description des défis, des difficultés et des mesures à prendre pour atteindre la performance du programme

Les problématiques	<u>Suggestions pour résoudre les problèmes</u> <u>Mesures/Activités/Interventions</u>
Efficacité du programme de Pilotage et Appui	
<p>Identification des objectifs et indicateurs à adopter notamment pour le sous-programme Pilotage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La déclinaison opérationnelle de la performance du programme de Pilotage et d'Appui a été mis à jour conformément aux principales activités de ce programme, - Assurer le suivi de la mise en œuvre des objectifs fixés pour ce programme et s'assurer que ces objectifs s'intègrent dans le cadre des orientations nationales, - Adopter les indicateurs stratégiques communs du programme de Pilotage et d'Appui conformément au cadre commun de performance spécifié par l'unité centrale pour la gestion du budget par objectifs du ministère des Finances.

Maitrise de la masse salariale

- Le mouvement administratif de certains agents et corps administratifs affecterait la programmation et l'exécution du budget de rémunération, ainsi que le mouvement des mutations et les départs imprévus, en particulier ceux qui sont effectués après la préparation du budget ou qui obtiennent le visa après les délais.
- Une diminution du nombre d'agents à la suite du départ d'un nombre considérable du personnel de la Mission dans le cadre de leur intégration à la Poste Nationale et Tunisie Telecom.
- L'incapacité d'attirer des ressources humaines en raison du manque d'incitations au niveau de la rémunération au sein de la Mission.

- Assurer une rigueur et une bonne maîtrise lors de la détermination du budget de rémunération.
- Attirer du personnel et des compétences pour renforcer les ressources humaines de la Mission
- Mettre en place une base de données pour le suivi des agents en exercice et diverses formes de recrutement, de promotion et de formation en vue d'améliorer le niveau d'encadrement.
- Renforcement des mécanismes de formation à distance.

Amélioration de la gestion des crédits

- Faible consommation des crédits en paiement due à la longue durée des démarches administratives : spécification des besoins, la publication, dépouillements financier et technique, procédures de paiement
- La mise en œuvre des projets programmés reste liée à la résolution des problèmes techniques et immobiliers pour certains biens immobiliers et à la réalisation des études afférentes.
- Faible coordination entre les différents services et structures dans la réalisation des acquisitions et marchés.
- Manque de ressources humaines spécialisées (techniciens spécialisés dans divers domaines, génie civil, design d'intérieur...), ce qui permettrait

- Développer le système de paiement des crédits relatifs aux dépenses d'investissement.
- Exhorter à réduire la durée des procédures administratives liées aux marchés publics et à respecter les délais fixés dans la programmation annuelle des dépenses.
- Résoudre certains problèmes immobiliers qui ont empêché la réalisation de certains projets (extension du bâtiment de l'Ecole Supérieure des Communications de Tunis et du dortoir universitaire).
- Mettre en place et exploiter le système de suivi des projets publics (Enijaz).
- Renforcer le dispositif de contrôle interne et activer la charte de gestion.
- Activer les réunions périodiques de dialogue de gestion et adopter une charte de gestion spécifique qui régleme les

la bonne préparation des cahiers de charges de spécifications techniques dans des délais raisonnables.

relations de toutes les personnes impliquées dans le programme, y compris les structures concernées par le sous-programme de Pilotage.

- Renforcer les services achats publics et les cellules des marchés publics avec des ressources humaines efficaces et compétentes.
- Programmer des sessions de formation intensives pour les agents dans le domaine de la gestion des projets, programmation et planification, marchés publics...,