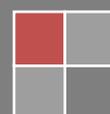


Rapport Annuel de Performance pour l'année 2019

Mission des affaires étrangères

Traduction française élaborée dans le cadre du projet d'appui aux réformes budgétaire et comptable mis en œuvre par Expertise France et financé par l'Union Européenne. La version arabe officielle fait foi.



Sommaire

<u>Premier axe: Présentation générale de la mission</u>	2
Présentation générale des activités principales de la mission en 2019	
Exécution du budget de la mission pour 2019	
<u>Deuxième axe: Présentation de l'exécution des programmes du Ministère</u>	7
Programme « Action diplomatique »	
Présentation générale du programme	8
Présentation de la performance du programme pour 2019	
Orientations futures pour l'amélioration de la performance	
Programme « Action consulaire et Tunisiens à l'étranger».	51
Présentation générale du programme	
Présentation de la performance du programme pour 2019	
Orientations futures pour l'amélioration de la performance	
Programme « pilotage et appui »	62
Présentation générale du programme	
Présentation de la performance du programme pour 2019	
Orientations futures pour l'amélioration de la performance	

Premier axe:

Présentation générale de la mission

1- Présentation générale des activités principales de la mission en 2019:

La stratégie de la mission des Affaires étrangères est inscrite dans la politique générale de l'Etat et vise le renforcement des liens d'amitié et de coopération avec les différents pays du monde, en faisant entendre la voix de la Tunisie et en mettant l'accent sur ses positions et ses orientations envers les enjeux régionaux et internationaux les plus importants.

Les attributions confiées à la mission des affaires étrangères sont fixées conformément aux dispositions incluses dans la constitution de 2014 et le décret n° 1984-1242 du 20 octobre 1984 qui consistent à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique étrangère du gouvernement, conformément aux orientations des politiques générales, et les choix fixés par le Président de la République, en concertation avec le chef du gouvernement.

Dans ce contexte, la mission veille à l'établissement de relations amicales et de coopération dans tous les domaines politiques, économiques, sociaux, culturels et autres, avec les pays étrangers, les institutions et les organisations internationales. Il s'efforce de les préserver et de les développer, à travers:

- La représentation de la République tunisienne dans ces pays étrangers, institutions, organisations et organismes internationaux.
- Le rôle de médiateur officiel entre les missions étrangères, les institutions et les organisations internationales présentes en Tunisie d'une part, et entre les services ministériels et organisations tunisiennes d'autre part.
- La préparation et conduite des négociations, en coopération avec les ministères et les établissements spécialisés.
- La conclusion des accords, des traités et des conventions internationaux et proposition de leur ratification et leur publication en veillant, en cas de besoin, à leur divulgation, l'explication de leur finalité et leur mise en œuvre.

Partant de ces orientations, la mission des Affaires étrangères a œuvré en 2019 à renforcer les relations diplomatiques et à soutenir les relations de coopération dans les domaines politiques, économiques, commerciales, culturelles et touristiques avec les différents pays du monde, en particulier avec les pays arabes et islamiques vue

l'importance de l'environnement géographique et culturel de notre pays et compte tenu des liens civiques, historiques et politiques qui les lient avec la Tunisie.

La mission a veillé également, à développer et à renforcer les relations de coopération avec les pays européens et l'Union Européennes, en vertu des importantes relations économiques et commerciales qui lient notre pays avec les pays de cette zone.

La mission a cherché également à soutenir la présence de la Tunisie et à consolider ses relations avec les pays de la zone d'Amérique et d'Asie, compte tenu du fort potentiel qu'elles offrent pour la coopération économique et les échanges commerciaux, et leur considération comme de nouveaux marchés à forte capacité d'absorption, qui pourraient stimuler les exportations tunisiennes vers ces deux zones, d'autant plus que notre pays entretient des relations amicales de longue date avec les pays concernés basées sur le respect et la solidarité.

La mission des Affaires étrangères a œuvré également à renforcer la position de la Tunisie en Afrique et soutenir la présence diplomatique et économique du pays dans les pays africains. Malgré l'ouverture de deux nouvelles ambassades au Burkina Faso et au Kenya, la représentation diplomatique tunisienne sur le continent africain reste en général faible. Une des priorités de la politique étrangère de la Tunisie demeure le renforcement des relations politiques, économiques et commerciales avec les pays d'Afrique Sub-Saharienne. La mission veillera à l'atteinte de cet objectif stratégique en coordination avec les autres ministères et structures tunisiennes concernées.

La mission a veillé aussi à renforcer l'adhésion de notre pays aux organisations et les organismes internationaux et régionaux et à intensifier sa participation aux rencontres et aux conférences multilatérales. À cet égard, elle s'efforcera de tirer profit des différents cadres fournis par les projets de coopération tripartite en mettant l'expertise et les compétences tunisiennes à la disposition des autres pays en voie de développement, et en s'appuyant sur le financement et le soutien des organisations internationales et des donateurs. La mission a cherché également à assurer une participation positive et effective dans les diverses rencontres avec les organisations internationales, afin de mettre en avant les positions de la Tunisie, de défendre ses intérêts et de soutenir sa présence et de son rayonnement. A ce niveau, l'année 2019 a été marquée par l'organisation de la Tunisie du sommet arabe coïncidant avec sa présidence de ce sommet.

Les différentes activités de la mission « affaires étrangères » ont été découpées conformément à son projet annuel de performance pour l'année 2019 en 03 principaux programmes et cinq sous programmes.

Les programmes et sous programmes ont été fixés comme suit :

Programme n°1 : Action diplomatique :

Sou- programme n°1-1 : Relations diplomatiques avec les pays arabo-musulmanes.

Sous-programme n°1-2 : Relations diplomatiques avec les pays européens et avec l'Union Européenne.

Sous-programme n°1-3 : Relations diplomatiques avec les pays Américains et Asiatiques

Sous-programme n°1-4 : Relations diplomatiques avec les pays Africains et l'union Africaine.

Sous-programme n°1-5 : Relations diplomatiques avec les organisations internationales.

Programme n°2 : Action consulaire et Tunisiens à l'étranger.

Programme n°1 : Pilotage et appui.

2- Exécution du budget de la mission pour 2019:

Le budget de la mission Affaires étrangères pour l'année 2019 est fixé à 252798 mille dinars, soit 0,6% du budget de l'Etat. Les réalisations pour 2019 ont atteint 249819,5 mille dinars soit un taux de 98,8% comme suit :

Tableau 1 : Exécution du budget de la mission pour 2019 en comparaison avec les prévisions : Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

En Mille dinars

Intitulé des dépenses	Prévisions 2019	Prévisions 2019	Réalisations 2019 (2)	Taux d'exécution budgétaire 2019	
	LF Initiale	LF Complémentaire (1)		Montant (2)-(1)	Taux (2)/(1)
Titre 1: Dépenses de gestion	244784	245298	244378,5	-919,5	99,6%
Rémunération publique	151163	151677	150482,1	-1194,9	99,2%
Moyens de services	58576	58576	58695,3	119,3	100,2%
Intervention publique	35045	35045	35201,1	156,1	100,4%
Titre 2: Dépenses de développement	7500	7500	5441	-2059	72,5%
Investissements directs	7500	7500	5441	-2059	72,5%
sur les ressources générales du budget	7500	7500	5441	-2059	72,5%
Total	252284	252798	249819,5	-2978,5	98,8%

(*) sans tenir compte des ressources propres des établissements

Graphique1 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de 2019

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

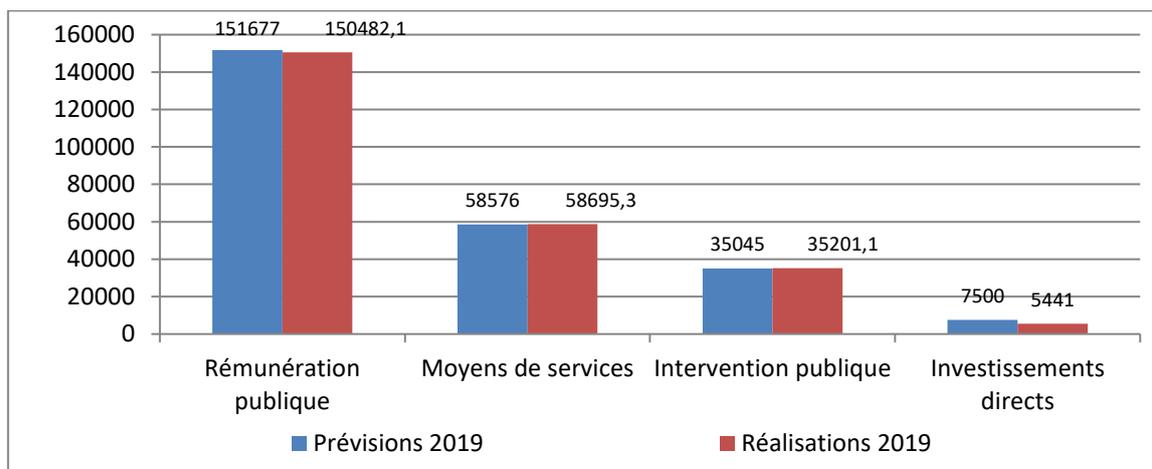


Tableau 2 : Exécution du budget de la mission pour 2019 en comparaison les prévisions : Répartition par programmes (crédits de paiement)

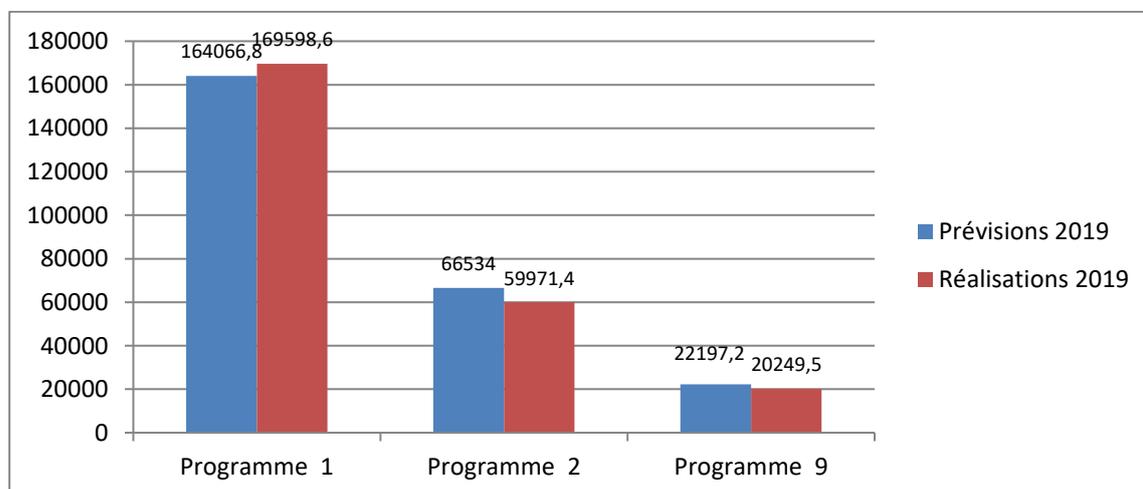
En Mille dinars

Programme	Prévisions 2019 (LF Initiale)	Prévisions 2019 (LF Complémentaire) (1)	Réalizations 2019 (2)	Taux d'exécution budgétaire 2019	
				Montant (2)-(1)	Taux (2)/(1)
Programme 1	164066,8	164066,8	169598,6	5531,8	103,4%
Programme 2	66534,0	66534,0	59971,4	-6562,6	90,1%
Programme 9	21683,2	22197,2	20249,5	-1947,7	91,2%
Total	252284	252798	249819,5	-2978,5	98,8%

(*) sans tenir compte des ressources propres des établissements

Graphique2 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de 2019

Répartition par programmes (crédits de paiement)



Deuxième axe :

**Présentation de l'exécution des
programmes de la mission**

Programme 1 :« action diplomatique »

Responsable de programme: M. BEN BICHR Karim, directeur général de l'Afrique et des organisations régionales africaines, de 2018 jusqu'aujourd'hui.

I- Présentation générale du programme:

Le programme « action diplomatique » s'inscrit dans la stratégie de la mission visant à renforcer les relations d'amitié et de coopération avec les différents pays du monde et les organisations internationales et régionales dans le cadre de la politique sectorielle de l'Etat visant à défendre les intérêts de notre pays en matière des relations extérieures et à préserver sa souveraineté et l'indépendance de sa décision.

Cette stratégie s'appuie sur un ensemble de principes de base de la politique étrangère de la Tunisie, notamment le principe de l'impartialité positive et de la non-intervention dans les affaires intérieures des Etats, ainsi que le refus de l'intervention d'autrui dans les nôtres.

Le programme comprend les directions générales concernées par l'action diplomatique, et se décline, conformément au découpage déjà adopté par la mission lors de son adhésion à la gestion budgétaire par objectifs en 2018, en cinq sous programmes :

Sous-programme n°1-1 : Relations diplomatiques avec les pays arabo-musulmanes et les organisations arabo-musulmanes.

Sous-programme n°1-2 : Relations diplomatiques avec les pays européens et avec l'Union Européenne.

Sous-programme n°1-3 : Relations diplomatiques avec les pays Américains et Asiatiques

Sous-programme n°1-4 : Relations diplomatiques avec les pays Africains les organisations et regroupement régionaux en Afrique .

Sous-programme n°1-5 : Relations diplomatiques avec les organisations et conférences internationales.

II- Présentation de la performance du programme pour 2019:

2-1- Présentation de l'exécution du budget du programme :

Le taux d'exécution du budget du programme « action diplomatique » a atteint en 2019

environ 103,4%. Les prévisions en 2019 sont estimées à 164066,8 mille dinars contre des crédits consommés de 169598,6 mille dinars.

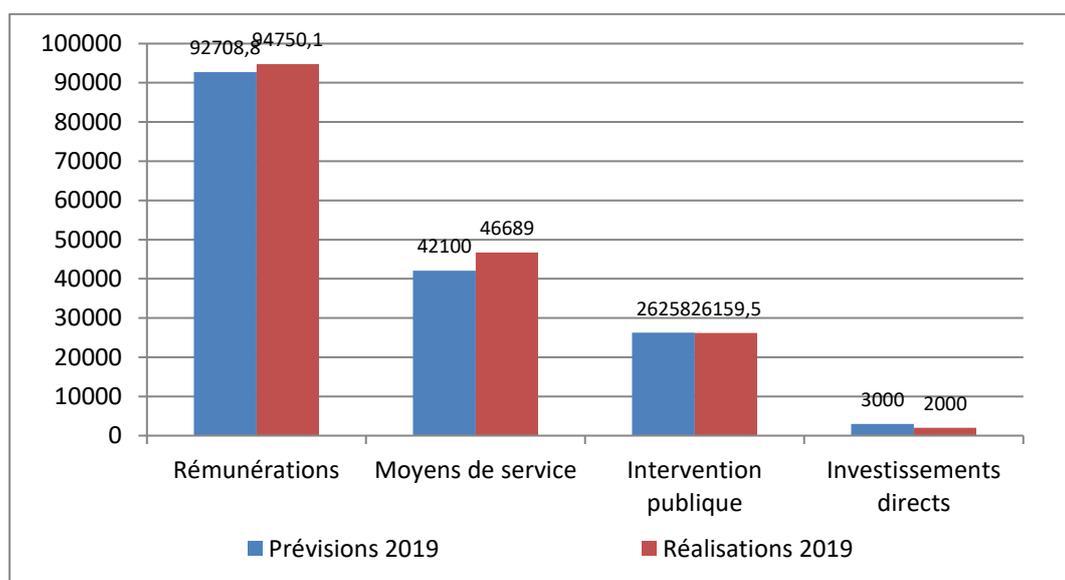
Tableau 3 : Exécution du budget du programme pour l'année 2019 par rapport aux prévisions selon la nature de la dépense (Crédits de paiement)

Unité : 1 000 dinars

Intitulé	Prévisions 2019 (LF Initiale)	Prévisions 2019 (LF Complémentaire) (1)	Réalisations 2019 (2)	Taux d'exécution budgétaire 2019	
				Montant (2)-(1)	Montant (2)-(1)
Titre I : Dépenses de Gestion	160066,8	160066,8	167598,6	7531,8	104,7
Rémunérations	92708,8	92708,8	94750,1	2041,3	102,2
Moyens de service	42100	42100	46689	4589	110,9
Intervention publique	26258	26258	26159,5	-98,5	99,6
Titre II : Dépenses de développement	3000	3000	2000	-1000	66,7
Investissements directs	3000	3000	2000	-1000	66,7
Sur les ressources générales du budget	3000	3000	2000	-1000	66,7
Total	164066,8	164066,8	169598,6	5531,8	103,4

* Sans les ressources propres des établissements.

Graphique3 : Exécution du budget du programme « Action diplomatique » en 2019



Sous-programme n°1 : Relations diplomatiques avec les pays arabo-musulmanes et les organisations arabo-musulmanes.

1- Présentation générale du sous-programme 1 :

La direction générale du monde arabe et des organisations arabo-musulmanes œuvre à exécuter deux objectifs stratégiques qui lui sont confiés au sein du programme « action diplomatique » :

- Renforcer les relations de coopération avec les pays arabo-musulmanes,
- Renforcer la présence de la Tunisie dans les organisations et groupements régionaux arabo-musulmans,

Et ce ,en tenant compte des priorités du plan de développement 2016-2020 et la stratégie nationale de lutte contre le terrorisme ainsi que les programmes visant l'appui à la diplomatie économique, en veillant à son adéquation avec les éléments spécifiques caractérisant le climat des affaires arabo-musulmanes conjointes.

Dans ce cadre, notre pays intensifie ses efforts pour développer ses relations de coopération avec les pays arabo-musulmans à travers :

- Renforcer la coordination et la concertation politique avec les pays frères surtout dans le contexte actuel de la région et les enjeux existants sur tous les niveaux dont la dimension sécuritaire en premier lieu.
- Concrétiser les décisions bilatérales prises lors des visites officielles à haut niveau, les commissions conjointes, les manifestations économiques et culturelles, etc.
- Œuvrer au renforcement du cadre juridique des relations bilatérales avec les pays concernés pour réaliser l'intérêt commun des deux parties.

Notre pays donne une importance particulière à la coopération arabo-musulmane multilatérale au sein des différentes structures (Union du Maghreb arabe/la ligue arabe/l'Organisation de la coopération islamique) afin de défendre les intérêts de la Tunisie sur tous les niveaux, et œuvrer à renforcer la coordination et la concertation politique concernant les dossiers à intérêt commun en veillant à la promotion des transactions commerciales, de l'investissement et de la coopération technique et en renforçant le positionnement des compétences et expertises tunisiennes dans ces

organisations.

Le renforcement de l'appartenance de la Tunisie dans son environnement maghrébin et arabo-musulman est considéré comme l'un des piliers de notre politique étrangère nécessitant une coordination entre la mission des affaires étrangères et les différents acteurs à tous les niveaux :

- La mission des affaires étrangères (administration centrale) et les missions diplomatiques et consulaires dans les pays arabo-musulmans avec nos représentations permanentes dans les organisations régionales en relation.
- La mission affaires étrangères avec les différents ministères et les structures tunisiennes concernées par la coopération au niveau arabe et islamique.
- Les patronats avec la chambre de commerce et de l'industrie et les entreprises économiques privées.

2- Présentation et analyse des résultats du sous-programme 1 :

La réalisation des deux objectifs stratégiques relatifs au renforcement des relations de coopération avec les pays arabo-musulmans, et la présence de la Tunisie dans les organisations et groupements régionaux arabo-musulmans, nécessitent que les acteurs du programmes œuvrent notamment à :

- intensifier les échanges de visites,
- tenir les commissions sectorielles,
- organiser les manifestations économiques,
- prévoir les projets conjoints dans les différents domaines,
- développer le cadre juridique de la coopération bilatérale et
- garantir la représentation intensifiée des compétences tunisiennes dans les différents postes de responsabilités au sein des organisations arabo-musulmanes,
- assurer la participation périodique et efficace aux réunions et conférences multilatérales en harmonie avec les programmes et enjeux nationaux.

La réalisation des deux objectifs cités s'aligne aux priorités nationales de la situation actuelle, surtout en matière de mobilisation des ressources financières à travers la coopération internationale, le soutien des exportations tunisiennes, la commercialisation de la destination touristique tunisienne, en plus de la mobilisation du soutien à la lutte contre le terrorisme et la criminalité transfrontalière.

Objectif 1 : Renforcer les relations avec les pays arabo-musulmans :

Présentation de l'objectif :

L'objectif reflète l'impact des relations et partenariats avec les pays arabo-musulmans et les organisations en relation, et la participation à ses réunions en le traduisant en projets et accords de coopération financière ou technique ou dans les autres domaines économique, social, culturel, politique et sécuritaire.

La mission veille également à multiplier les efforts d'harmonisation de l'action diplomatique avec les priorités du plan de développement, en apportant les investissements extérieurs, en appuyant le tourisme, en promouvant les exportations et en développant la coopération technique, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, afin de consacrer l'attractivité de la Tunisie à l'échelle internationale et à réaliser les objectifs de développement durable en Tunisie.

Malgré la difficulté de la mesure de l'action diplomatique vue sa spécificité, les indicateurs adoptés et présentés dans le tableau ci-dessous servent à déterminer le degré d'efficacité des activités réalisées rattachées à l'action diplomatique bilatérale de la direction générale des affaires arabo-musulmanes.

Tableau 4 :

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Comparaison entre 2018 et 2019 %	Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019 %
Nombre de visites échangées	nombre	107	110	111	103,7	100,9
Nombre de projets de coopération et de partenariat	nombre	54	45	43	79,6	95,6
Nombre de manifestations économiques	nombre	55	15	69	125,4	460
nombre de compétences tunisiennes	coopérants	14020	15000	14745	105,2	98,3
Nombre d'arrivés	million	4,357	3,100	5,026	115,3	162,1

pour tourisme						
Nombre des étudiants arrivés pour études	nombre	730	750	1244	170	165

- Analyse et explication des résultats atteints :

L'année 2019 a enregistré :

- Une augmentation des visites entre la Tunisie et certains partenaires dont des visites à haut niveau qui ont maintenu leur rythme habituel.
- Une augmentation importante des manifestations économiques avec les pays arabes suite au renforcement de la diplomatie économique conformément aux défis nationaux pour apporter les investissements, l'augmentation des exportations tunisiennes vers les marchés extérieurs et l'exploration de nouveaux marchés.
- Des résultats satisfaisants ont été enregistrés en matière d'emploi des compétences tunisiennes dans les pays arabes, tandis que le nombre de touristes arabes a enregistré une forte croissance due essentiellement au développement des marchés algérien et libyen, sachant que le marché arabe représente 60% du total des touristes arrivés en Tunisie.

Objectif 2 : Renforcer la présence de la Tunisie dans les organisations et groupements régionaux arabo-musulmans:

Présentation de l'objectif :

L'objectif reflète l'impact des relations de partenariat avec les organisations et groupements régionaux arabo-musulmans en intensifiant la participation à leurs réunions et en haussant le niveau de notre représentation au sein d'elles. Notre pays œuvre également à appuyer la présence des compétences et cadres tunisiens au sein des organisations et groupements régionaux arabo-musulmans, ce qui favorise l'image de la Tunisie et augmente le rayonnement de sa diplomatie.

La mission œuvre à travers la réalisation de cet objectif à l'harmonisation de l'action diplomatique avec les priorités de la politique extérieure tunisienne liées à la consolidation du rayonnement de l'image de la Tunisie dans le monde arabo-musulman et le renforcement de sa présence effective au sein des organisations et groupements arabo-musulmans.

Malgré la difficulté de la mesure de l'action diplomatique vue sa spécificité, les indicateurs adoptés et présentés dans le tableau ci-dessous servent à déterminer le degré d'efficacité des activités réalisées rattachées à l'action diplomatique bilatérale de la direction générale des affaires arabo-musulmanes.

Tableau 5 :

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Comparaison entre 2018 et 2019 %	Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019 %
Nombre de réunions auxquelles la Tunisie a participé	réunion	08	15	11	137	73
Nombre de réunions organisées par la Tunisie	Réunion	06	08	10	166	125
Nombre de candidatures	candidature	02	05	06	300	120

- Analyse et explication des résultats atteints :

L'année 2019 a représenté une année exceptionnelle au niveau arabo-musulman à travers l'organisation de notre pays du trentième sommet arabe ordinaire le 31 mars 2019. Elle a participé également au sommet arabe extraordinaire organisé au Mecque le 30 mai 2019 et le sommet islamique ordinaire organisé en Arabie Saoudite le 31 mai 2019.

Ces réunions de haut niveau ont contribué à créer une nouvelle dynamique au niveau de l'activité de la mission. En effet, la Tunisie a participé aux différentes réunions préparatoires de ce sommet.

Notons que la présidence du sommet arabe suppose un ensemble d'engagements notamment la présidence des réunions qui assure l'exécution et le suivi des décisions du sommet. Cette responsabilité suppose également l'organisation de réunions de coordination et la participation à d'autres réunions en étant la voix arabe au sein de ces réunions.

Sous-programme n°2 : Relations diplomatiques avec les pays européens et avec l'Union Européenne.

1- Présentation générale du sous-programme 2 :

Ce sous-programme vise le soutien de la Tunisie dans l'espace euro-méditerranéen et le renforcement du partenariat avec les organisations et les conférences ainsi que les différents cadres de coopération territoriale et régionale y rattachée.

L'exécution de ce programme est supervisée par la direction générale de l'Europe, l'Union Européenne et la méditerranée avec ses quatre directions (direction des relations bilatérales avec les pays européens nordiques, direction des relations bilatérales avec les pays de l'Europe du sud, direction de l'Union Européenne, direction des relations euro-méditerranéennes, l'union du conseil de l'Europe/ l'OTAN/ l'Organisation de la sécurité et la coopération en Europe) et toutes les missions diplomatiques et consulaires aux pays de l'Europe.

Notons que l'efficacité des efforts fournis pour la réalisation des deux objectifs précités, est tributaire de la volonté et la coopération des ministères techniques concernés et les différentes parties tunisiennes intervenantes.

Le choix des objectifs cités repose sur l'héritage et la richesse des liens politiques, économiques, sociales et civiques entre la Tunisie, l'Union Européenne et les pays membres. En effet, la part des échanges commerciaux avec les pays de l'Union Européenne est estimée à 70% du volume du commerce extérieur Tunisien. Ces pays représentent la principale source des investissements extérieurs directs en Tunisie, en plus de la diversité et la richesse de la coopération financière, culturelle, scientifique et technique avec elles ; et la présence d'un afflux touristique important de leurs citoyens vers la Tunisie et l'hébergement des pays de l'Union d'une grande partie de la communauté tunisienne résidente à l'étranger.

La Tunisie a été le premier pays sud-méditerranéen à conclure un partenariat euro-méditerranéen avec l'union Européenne en juillet 1995 avant des mois de l'adoption de l'annonce de Barcelone visant la mise en place d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne pleine de prospérité échangé, de paix et de développement. La Tunisie a été le premier pays sud-méditerranéen à entrer dans la zone de libre-échange avec

l'Union Européenne depuis janvier 2008, prouvant ainsi sa forte volonté de développer et de consolider ses relations avec l'Union Européenne.

Les efforts de la mission se sont penchés sur la poursuite de l'incitation de l'Union Européenne et ses pays membres et le reste des pays à adopter les mesures courageuses contribuant réellement à renforcer le développement économique tunisien, pousser l'investissement européen en Tunisie et le retour des touristes européens à notre pays, ainsi que la fourniture d'un appui financier exceptionnel soutenant la Tunisie à affronter les enjeux économiques et protégeant son expérience démocratique émergente.

La mission a œuvré également à intensifier les concertations et communications avec ses partenaires européens afin de affronter les défis communs en incitant sur le fait que la lutte contre le terrorisme intéresse toute la région et l'intérêt de tous suppose la fourniture de tous les efforts possibles pour lutter contre ce fléau. Ces priorités s'alignent avec les orientations du plan de développement 2016-2020, la stratégie nationale de la lutte contre le terrorisme et le plan d'action de la mission émanant de cette stratégie en s'orientant vers la mise en place d'une diplomatie économique, surtout en suivant la mise en œuvre des résultats du congrès mondial sur le soutien économique et d'investissement organisé en Tunisie le 29 et 30 novembre 2016 dans le but de bénéficier pleinement des projets et programmes annoncés dans le cadre de ce congrès.

2- Présentation et analyse des résultats du sous-programme 2 :

La réalisation des deux objectifs stratégiques relatifs au renforcement des relations de coopération bilatérale avec les pays européens et l'Union européenne nécessite l'intensification des visites et rencontres conjointes, la tenue des commissions sectorielles conjointes et les conseils des hommes d'affaires conjoints entre la Tunisie et les pays européens, contribuant à approfondir les concertations politiques et appuyer la coopération dans les différents domaines économiques, culturelles et sociales. Dans ce cadre, la mission a œuvré à s'ouvrir davantage sur les pays de l'Europe Centrale et de l'Est afin de bénéficier de leurs expériences en matière de transition démocratique et chercher les moyens de développer la coopération conjointe dans les différents domaines. Concernant l'objectif stratégique relatif à l'appui à l'intégration de la Tunisie dans l'espace euro-méditerranéen et le renforcement du partenariat avec les organisations, la mission, conférences et différents cadres de coopération territoriale et régionale, la

mission a œuvré pour développer davantage les relations de la Tunisie avec l'Union Européenne à travers la mise en place d'un nouveau cadre de coopération reflétant les liens profonds entre les deux parties et répondant à la situation exceptionnelle de la Tunisie au sud de la Méditerranée. La mission a œuvré également à soutenir davantage la coopération entre la Tunisie et l'Union pour la Méditerranée qui offre plusieurs mécanismes et facilités pour accompagner le financement et l'exécution les grands projets de développement dans plusieurs secteurs vitaux notamment le développement des entreprises, le transport, le développement urbain, l'énergie, l'environnement, l'eau, l'enseignement supérieur, l'habilitation des jeunes chômeurs, l'autonomisation économique des femmes, en coordination avec les différents ministères et entreprises tunisiennes concernées selon les priorités nationales intégrées dans le plan de développement quinquennal 2016-2020.

La mission a travaillé aussi sur l'adhésion à toutes les conventions visant le soutien de l'intégration entre les pays sud-méditerranéens, l'activation de la coopération entre eux et l'appui à l'intégration de la Tunisie dans le cadre du dialogue des pays du bassin ouest de la Méditerranée (dialogue 5+5), à travers l'activation des différentes initiatives tunisiennes.

Les deux objectifs précités s'harmonisent avec les priorités nationales de la situation actuelle notamment en matière d'intensification de la coopération pour appuyer la lutte contre le terrorisme, l'attraction des investissements étrangers, la mobilisation des ressources financières, l'incitation des exportations et le soutien du secteur touristique, ce qui représente une contribution effective de la diplomatie tunisienne pour que la Tunisie reprenne sa position comme destination pour l'investissement et pour le tourisme ; ainsi que l'appui au développement durable dans les différents domaines.

Objectif 1 : Soutenir les relations de coopération bilatérales avec les pays européens et avec l'Union Européenne :

Présentation de l'objectif :

Cet objectif reflète la volonté de la mission à fournir tous les efforts nécessaires au renforcement des relations de coopération bilatérales dans les différents domaines politiques, économiques, culturels et sociaux avec les pays européens et les différents établissements de l'Union Européenne à savoir la Conseil de l'Union Européenne, la délégation Européenne, le Parlement Européen et les différents autres établissements

fédéraux, en veillant sur la traduction de ces relations en projets et accords de partenariat financier ou technique dans tous les domaines.

Cet objectif s'inscrit dans le cadre

- des priorités nationales intégrées dans le plan de développement quinquennal, la stratégie nationale de lutte contre le terrorisme,
- de la stratégie nationale de l'immigration,
- de l'orientation gouvernementale relative à l'appui à la diplomatie économique,
- des différentes recommandations émanant des conférences annuelles des chefs des missions diplomatiques
- des orientations générales de la diplomatie tunisienne publiées par la présidence de la république.

Afin de mesurer le degré d'atteinte de cet objectif par la mission, trois indicateurs ont été choisis qui sont :

- 1- Le nombre de conventions, traités et programmes exécutifs conclus,
- 2- Le nombre de visites et de commissions conjointes
- 3- le volume de la coopération financière,

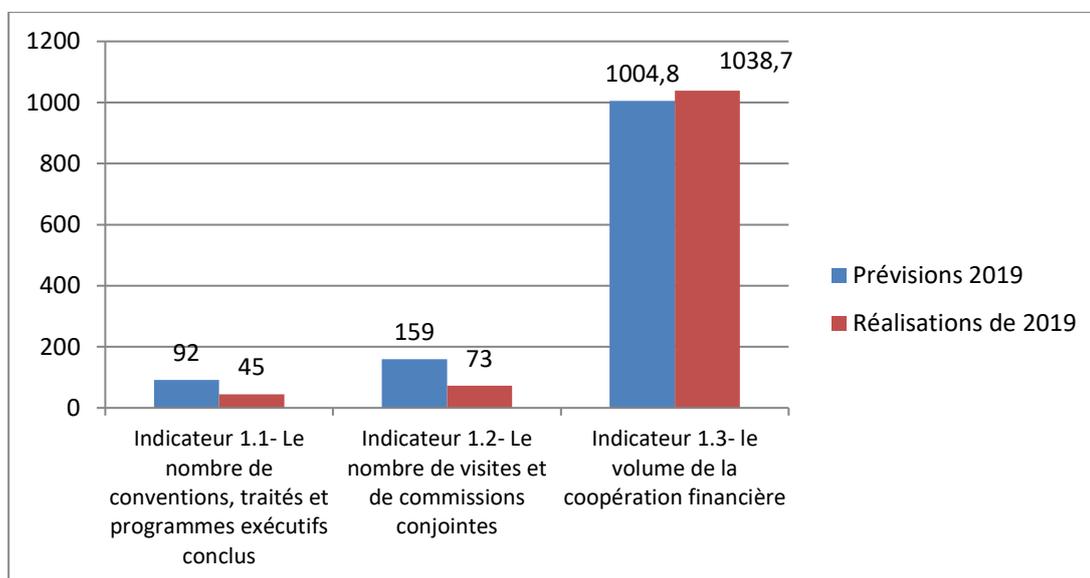
et ce sur la base de la nature de l'action diplomatique qui vise à lier les relations de coopération avec les différents partenaires et à renforcer le cadre juridique, contribuant au soutien de la coopération économique, l'échange commercial et culturel, l'appui à l'investissement et l'encouragement du tourisme.

Tableau3 : Objectif 1 : Soutenir les relations de coopération bilatérale avec les pays européens et avec l'Union Européenne :

730,8 Objectif 1 : Soutenir les relations de coopération bilatérales avec les pays européens et avec l'Union Européenne	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2018	Réalisations de 2018	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2019
	Indicateur 1.1- Le nombre de conventions, traités et programmes exécutifs conclus	Projet/ accord bilatéral	116	64	55,1%	92	45	48,9%
	Indicateur 1.2- Le	Visite/ commissi	126	89	70,6%	159	73	45,9%

	nombre de visites et de commissions conjointes	on conjointe						
	Indicateur 1.3- le volume de la coopération financière	Million d'Euro	995,3	730,8	73,4%	1004,8	1038,7	103%

Graphique 2 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'indicateur de performance relatif à l'objectif : Soutenir les relations de coopération bilatérale avec les pays européens et avec l'Union Européen pour 2019



- Analyse et explication des résultats atteints :

Indicateur 1.1- Le nombre de conventions, traités et programmes exécutifs conclus :

Un taux d'exécution de 48,9% a été enregistré par rapport aux prévisions initiales. Pendant 2019, 45 accords ont été conclus avec les pays européens et l'Union Européenne. Le faible taux de cet indicateur était prévisible pour au moins les deux raisons suivantes :

- Absence de méthodologie scientifique appropriée lors de la fixation des prévisions, représentant un handicap quant à la fixation de prévisions réelles et fiables.

- Les accords conclus sont liés aux procédures d'approbation dont les délais d'entrée en vigueur peuvent s'étendre sur deux années ou plus. La non prise en compte de cette information mène à une fausse lecture des résultats de l'indicateur, ce qui donnera une appréciation négative sur l'efficacité de l'action diplomatique.

Rappelons que la nature quantitative de cet indicateur et la faiblesse des résultats quantitatifs ne traduisent pas forcément l'absence de résultats qualitatifs, ceci va être démontré lors de la présentation des résultats du troisième indicateur de performance relatif au premier objectif de ce sous-programme.

Indicateur 1.2- Le nombre de visites et de commissions conjointes :

Un taux d'exécution de 45,9% a été enregistré par rapport aux prévisions initiales. Pendant 2019, 73 visites et commissions conjointes ont été réalisées avec les pays européens et l'Union Européenne. Ce taux est considéré comme acceptable globalement et prévisible vue l'absence de méthodologie scientifique appropriée lors de la fixation des prévisions, représentant un handicap quant à la fixation de prévisions réelles et fiables. La faiblesse des résultats quantitatifs ne traduisent pas forcément l'absence de résultats qualitatifs, ceci va être démontré lors de la présentation des résultats du troisième indicateur de performance relatif au premier objectif de ce sous-programme.

Indicateur 1.3- Le volume de la coopération financière

Un taux d'exécution de 103% a été enregistré par rapport aux prévisions initiales. Pendant 2019, le volume de la coopération financière avec les pays européens et l'union Européenne a atteint 1038,7 millions d'Euros. Ces résultats montrent l'amélioration de l'efficacité de l'action diplomatique en rationalisant les ressources disponibles et en élevant le plafond des livrables qualitatifs des visites et des réunions réalisées pendant la période concernée.

Objectif 2 : Soutenir l'intégration de la Tunisie dans l'espace euro-méditerranéen et renforcer le partenariat avec les organisations et les conférences et les différents cadres de coopération territoriaux et régionaux.

Présentation de l'objectif :

Cet objectif reflète la volonté de la mission à fournir tous les efforts nécessaires au

renforcement de l'intégration de la Tunisie dans l'espace euro-méditerranéen au niveau territorial et régional, et à renforcer le partenariat avec les organisations, les conférences et les différents cadres de coopération territoriaux et régionaux notamment :

- l'Union pour la Méditerranée,
- le dialogue 5+5,
- le conseil de l'Europe,
- l'OTAN,
- l'Organisation de la sécurité
- l'Europe

Et ce en adoptant des plans d'actions dans les différents secteurs vitaux pour un partenariat distingué qui vise le développement et l'approfondissement du partenariat dans les différents domaines à travers l'intensification du dialogue politique et la mise en place des modalités contractuelles d'un échange économique plus profond et global contribuant ainsi à :

- atteindre d'une meilleure intégration économique dans l'espace euro-méditerranéen et -
- s'ouvrir sur des domaines plus larges devant les exportations tunisiennes,
- renforcer l'appui financier et technique attribué à la Tunisie de la part de ces différentes organisations.

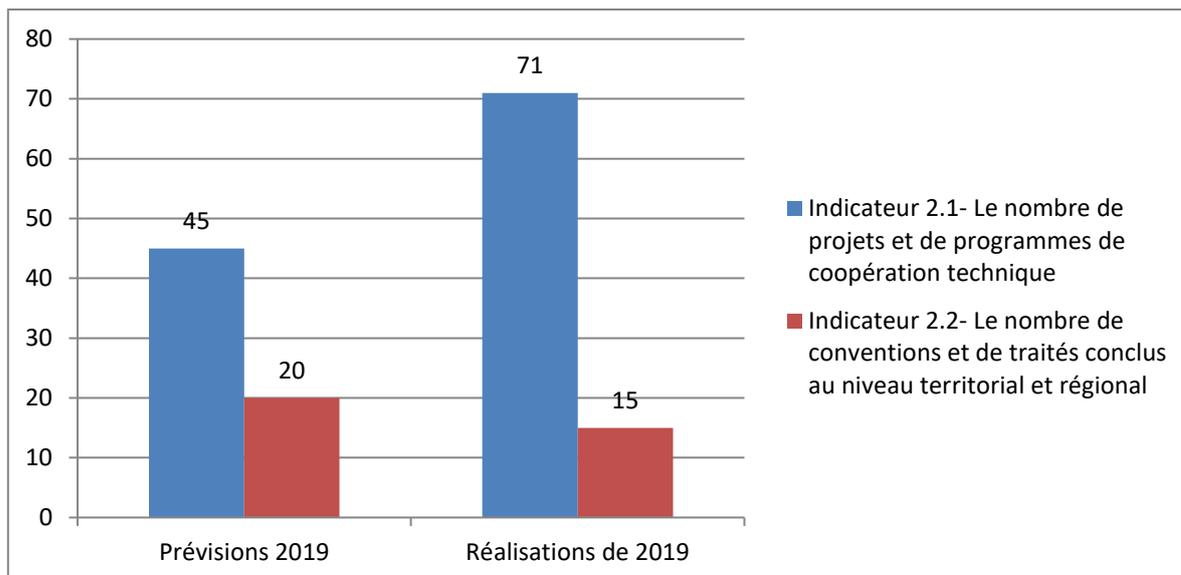
Afin de mesurer le degré d'atteinte de cet objectif par le Ministère, deux indicateurs ont été choisis qui sont :

- 1- Le nombre de projets et de programmes de coopération technique,
- 2- Le nombre de conventions et de traités conclus au niveau territorial et régional, et ce sur la base du contenu des dossiers de coopération euro-méditerranéenne et de la nature des relations de coopération multilatérale avec les différents partenaires dans la zone euro-méditerranéenne.

Tableau 4 : Objectif 2 : Soutenir l'intégration de la Tunisie dans l'espace euro-méditerranéen et renforcer le partenariat avec les organisations, les conférences et les différents cadres de coopération territoriaux et régionaux.

Objectif 2 : Soutenir l'intégration de la Tunisie dans l'espace euro-méditerranéen et renforcer le partenariat avec les organisations et les conférences et les différents cadres de coopération territoriaux et régionaux.	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2018	Réalisations de 2018	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2019
	Indicateur 2.1- Le nombre de projets et de programmes de coopération technique	Projet/ Programme	45	48	106,6%	45	71	157,7%
	Indicateur 2.2- Le nombre de conventions et de traités conclus au niveau territorial et régional	Convention conclue	20	18	90%	20	15	75%

Graphique 2 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'indicateur de performance relatif à l'objectif : Soutenir l'intégration de la Tunisie dans l'espace euro-méditerranéen et renforcer le partenariat avec les organisations et les conférences et les différents cadres de coopération territoriaux et régionaux pour 2019



- Analyse et explication des résultats atteints par rapports aux prévisions de l'année 2019:

Indicateur 2.1- Le nombre de projets et de programmes de coopération technique :

Un taux d'exécution de 157,7% a été enregistré par rapport aux prévisions initiales. Pendant 2019, 71 projets et programmes de coopération technique ont été réalisés en partenariat avec les organisations et conférences ainsi que les différents cadres de coopération euro-méditerranéennes au niveau territorial et régional.

Indicateur 2.2- Le nombre de conventions et de traités conclus au niveau territorial et régional

Un taux d'exécution de 75% a été enregistré par rapport aux prévisions initiales. Pendant 2019, 15 conventions euro-méditerranéennes ont été conclues au niveau territorial et régional. Ce taux est considéré comme acceptable globalement et prévisible vue l'absence de méthodologie scientifique appropriée lors de la fixation des prévisions, représentant un handicap quant à la fixation de prévisions réelles et fiables. La faiblesse des résultats quantitatifs ne traduisent pas forcément l'absence de résultats qualitatifs, ceci va être démontré lors de la présentation des résultats du premier indicateur de performance relatif au deuxième objectif de ce sous-programme.

Pour surmonter les lacunes cités ci-dessus, il est judicieux de procéder au développement des compétences des ministères et des structures concernées dans les domaines liés à la

planification et la formulation des besoins et des recommandations de coopération avec les parties étrangères, en plus du développement des capacités dans le domaine du suivi des réalisations atteintes dans le cadre de la coopération mise en place.

Il est important d'insister également sur la nécessité d'inciter ces ministères et structures à interagir davantage avec la mission afin d'optimiser le rôle de ce dernier en matière de coordination et des efforts consentis pour identifier et concrétiser les opportunités de coopération.

Sous-programme n°3 : Relations diplomatiques avec les pays d'Amérique et Asiatiques

1- Présentation générale du sous-programme 3 :

Le sous-programme vise à élever le niveau de coopération politique, économique, financière, technique et académique avec les pays de l'Amérique et de l'Asie qui nous sont liés à travers des relations diplomatiques historiques dont il faut les exploiter et les concrétiser à travers des projets de développement concrets contribuant à l'effort national de développement et de promotion de l'économie tunisienne ; et l'exploitation de l'image positive et sincère dont bénéficie notre pays auprès de ces Etats afin d'atteindre les objectifs stratégiques en mobilisant le soutien aux positions de principe de la Tunisie dans les manifestations internationales ou en renforçant le partenariat avec les différents établissements financiers internationaux et les groupements régionaux et territoriaux de ces Etats.

La direction générale des affaires politiques et économiques et la coopération avec les pays d'Amérique, asiatiques et les organisations régionales américaines et asiatiques travaille sur le développement des relations Tuniso-américaines et asiatiques en préservant les équilibres géostratégiques et en essayant de s'adapter aux contraintes politiques afin de protéger les intérêts de la Tunisie avec ces Etats.

La direction générale veille à travers ses deux directions régionales qui sont « la direction de l'Amérique » en collaboration avec les ambassades de la République Tunisienne aux Etats Unis d'Amérique, le Canada, l'Argentine et le Brésil, et « la direction de l'Asie » à travers les ambassades de la République Tunisienne à la chine, le Japon, l'Inde, le Pakistan, l'Indonésie et la république de la Corée, à appuyer la coopération politique et de développer le partenariat dans les domaines économiques, scientifiques et académiques avec ces pays.

La direction générale travaille également en coordination avec les ministères, les structures tunisiennes concernées et les missions diplomatiques leur relevant géographiquement à améliorer le niveau des relations bilatérales avec les pays des zones de l'Amérique et de l'Asie notamment dans les domaines sécuritaire et de coopération économique.

Il est à noter dans ce cadre, que l'atteinte des objectifs visés par la mission Affaires étrangères est tributaire du degré d'interactivité et de coopération des différents ministères concernés et des structures publiques en relation (Le Centre de la Promotion des Exportations, l'Agence de la Promotion des investissements Extérieurs, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat..)

L'objectif stratégique de la mission à l'horizon de 2020 consiste à « soutenir la coopération entre la Tunisie et les pays des zones de l'Amérique et de l'Asie » et à l'améliorer en renforçant les relations historiques qui nous lient avec les pays de cette région et en utilisant le capital de respect et de solidarité dont bénéficie la Tunisie grâce à la réussite de son processus de transition effectué, et ce dans le but de pousser davantage les relations de coopération et de partenariat conformément aux objectifs de la politique étrangère tunisienne dessinée par le président de la République et s'alignant aux priorités du plan de développement 2016-2020.

2- Présentation et analyse des résultats du sous-programme 3 :

L'atteinte de l'objectif unique du troisième sous-programme : « soutenir la coopération entre la Tunisie et les pays des zones de l'Amérique et de l'Asie » nécessite des efforts et une coordination sur les différents niveaux, et l'implication des différents intervenants dans les relations de coopération entre la Tunisie, les pays d'Amérique et asiatiques.

A cet effet, la direction générale de l'Amérique et de l'Asie a concentré ses efforts pour la réalisation des indicateurs de performance suivants :

- Intensifier les visites d'échange entre les hauts responsables des deux côtés (visites présidentielles, président du gouvernement, ministres, parlementaires) et la bonne préparation des visites fixées par les deux parties soit dans le cadre bilatéral soit au sein des réunions et des colloques multilatéraux, contribuant ainsi au renforcement de la concertation politique et au rapprochement des points de vue sur les questions régionales et internationales à intérêt commun. Ce cadre peut représenter une occasion pour la recherche des moyens de développement du partenariat économique. Il est à noter que les visites politiques ont un rôle important dans le volet économique en ouvrant des opportunités de partenariat et en appuyant le capital de confiance entre les partenaires économiques notamment avec les pays asiatiques.
- Encourager l'envoi de missions économiques mobiles en incitant les hommes

d'affaires à explorer des opportunités de coopération dans cet espace géographique caractérisé par l'abondance des ressources naturelles (grandes surfaces et produits diversifiés) et fournissant un marché à forte capacité d'absorption (population très élevée).

- Préparer les réunions des commissions conjointes qui préparent le cadre juridique et politique adéquat pour développer les relations de coopération dans les divers domaines en signant les conventions, les programmes et les notes d'accord. La coordination des commissions sectorielles avec les différents ministères et établissements spécialisés s'avère très importante pour le suivi et la réalisation des recommandations des commissions conjointes.
- Encourager les relations d'échange commercial en se focalisant sur la hausse du rythme des exportations et la réduction du déficit commercial en faisant connaître les besoins du marché américain et asiatique auprès des hommes d'affaires et des acteurs économiques dans le secteur privé à travers la démonstration des atouts de ces marchés et en essayant de surmonter les obstacles qui entravent le développement des échanges commerciaux avec ces deux espaces notamment concernant la longue distance et les coûts élevés de transport des personnes et des marchandises.

Objectif : Soutenir la coopération entre la Tunisie et les pays des zones d'Amérique et d'Asie :

Présentation de l'objectif :

Cet objectif reflète la volonté de la mission à fournir tous les efforts nécessaires au développement des relations de coopération entre la Tunisie et les différents pays des zones d'Amérique et d'Asie et à se focaliser sur les pays qui ne possèdent pas de représentations diplomatiques tunisiennes ; et la recherche d'opportunités de coopération avec ces pays à travers la fixation des besoins des marchés, la promotion des produits tunisiens et en amenant les investisseurs de ces pays.

Il reflète également l'effort pour soutenir les exportations, réduire le déficit commercial en renforçant les relations de coopération économique avec les pays de cette zone, diversifier les partenaires économiques, explorer de nouveaux marchés pour la promotion des produits tunisiens, en plus de la présentation de l'expérience de la transition démocratique en Tunisie auprès des milieux politiques des Etats de la région entant que

modèle unique dans la région arabe, et investir dans cette donne pour la promotion de l'image de notre pays à l'étranger.

Il est à noter que la réalisation de cet objectif est liée aux conditions économiques (le retour de certains pratiques protectrices dans le domaine économique et commercial), sécuritaires (la propagation des phénomènes du terrorisme et de l'immigration clandestine et leur répercussions sur l'opinion publique et les décideurs dans les Etats de la région) et politiques (L'influence croissante des courants populistes et les partis nationalistes de droite), ainsi que l'évolution des relations internationales vers une réduction de la coopération multilatérale.

Cet objectif est lié également aux interactions des différents intervenants (ministères, établissements, agences, hommes d'affaires...), pour cela, un indicateur de performance a été adopté en relation avec les efforts et les activités de la mission dans l'organisation et la coordination « des visites officielles, des missions économiques mobiles et les commissions conjointes et sectorielles », un deuxième indicateur de performance concerne le calcul du taux de couverture de la balance commerciale.

Tableau 5 : Objectif 1: Soutenir la coopération entre la Tunisie et les pays des zones d'Amérique et d'Asie.

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Comparaison entre 2018 et 2019 %	Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019 %
Nombre de visites officielles	Nombre	27	38	35	129,6	92,1
Nombre de missions économiques mobiles	Nombre	05	07	07	140	100
Nombre de commissions sectorielles conjointes	Nombre	10	12	12	120	100

Indicateur de performance : Balance commerciale dans certains pays d'Amérique et asiatiques

Pays	Unité	Réalizations		Prévisions	
		2018	2019	2018	2019
Chine	%	0.5	1	2.3	4
Japon	%	3.7	11.4	14.2	17
Corée du sud	%	11.35	10.93	11	12
Pakistan	%	23	12	14.3	17
Indonésie	%	20.34	51.1	57.3	60
Etats Unis d'Amérique	%	54.04	39.47	30	35
Canada	%	120.2	100.62	95.62	100.62
Argentine	%	11.9	1	1	5
Brésil	%	3.8	13.41	9	14

- Analyse et explication des résultats atteints:

• Les visites officielles :

Une augmentation du nombre des visites officielles réalisées a été enregistrée en 2019 (35) par rapport à 2018 (27) due à l'orientation de la diplomatie tunisienne vers la diversification des partenaires de notre pays et la recherche de nouveaux marchés prometteurs, en plus du développement de la coopération avec les nouveaux espaces économiques et politiques notamment pour les zones de l'Asie et de l'Amérique Latine, comme pour la visite du Ministre des affaires étrangères au Japon en août 2019 qui a abouti à la signature d'une note d'accord relative à un don destiné au mission l'intérieur pour la mise en place d'un système d'identification faciale, et la note de coopération dans le domaine de l'infrastructure de haute qualité; et la visite effectuée en Argentine en mois de mai 2019 qui a vu la signature d'un ensemble de conventions bilatérales dont une note d'accord entre le centre de Promotion des Exportations et son homologue en Argentine.

Malgré l'augmentation remarquable du nombre des visites officielles entre les Etats de la zone Amérique et Asiatique, le rythme des visites est resté au deçà des attentes en raison de :

- La coïncidence de l'année 2019 avec l'organisation des élections en Tunisie et dans un certain nombre d'Etats de la zone d'Amérique et d'Asie (notamment le Canada) ce qui a focalisé l'intérêt des gouvernements à organiser cette échéance électorale contribuant à une réduction du rythme des visites et de l'activité diplomatique au cours de cette période.

- Les mutations politiques vécues par certains pays de la zone d'Amérique et d'Asie avec l'arrivée au pouvoir des parties de droite comme pour le Brésil qui a subi un changement dans sa politique étrangère vers un renforcement de ses relations politiques et économiques avec les Etats Unis d'Amérique et Israël au détriment des relations historiques et distinguées avec les pays arabes, qui a vécu une froideur depuis l'arrivée au pouvoir du président Xavier Polsonar en 2019.

- **Les missions diplomatiques mobiles :**

Les missions économiques mobiles ont enregistré une légère évolution en 2019 (07) par rapport à 2018 (05) grâce aux efforts fournis par l'administration centrale et les missions diplomatiques, malgré les difficultés rencontrées, pour l'organisation des rencontres entre les hommes d'affaires tunisiens et leur homologues de la zone d'Amérique et d'Asie, et pour l'exploration des opportunités de coopération économique dans ces deux régions qui offrent des potentiels importants pour le développement de l'investissement et la construction de partenariats.

Malgré l'évolution du nombre des missions économiques mobiles en 2019, la hausse du rythme de ces missions est confrontée aux difficultés suivantes :

- L'absence de représentation diplomatique dans certains pays disposants de moyens importants pour le développement de la coopération économique et d'investissement notamment le Mexique et la Malaisie.
- L'absence des représentants des structures tunisiennes concernées par le développement des transactions commerciales et de la coopération économique avec ces pays notamment le Centre de Promotion des Exportations et l'Agence de la Promotion de l'investissement Extérieur.
- La longue distance, les coûts élevés du voyage et l'orientation des acteurs économiques tunisiens qui se limite aux marchés européens et aux partenaires traditionnels, ainsi que l'absence d'une stratégie claire d'introduction aux nouveaux marchés prometteurs en Amérique latine et en Asie.

- **Les commissions sectorielles et conjointes :**

Le rythme de la tenue des commissions sectorielles et conjointes a suivi sa croissance grâce aux efforts des missions diplomatiques pour le renforcement de la coopération bilatérales avec les pays concernés malgré les faibles moyens matériels et humains. Nos missions diplomatiques ont œuvré à exploiter les facteurs suivants afin de développer les

cadres et mécanismes de coopération politique et sectorielle avec les pays concernés :

- L'orientation de la politique étrangère tunisienne vers la diversification des partenaires de la Tunisie et développer la coopération avec les nouveaux espaces et groupements politiques.
- La poursuite de l'appui politique à notre pays (notamment des Etats Unis d'Amérique et le Canada) comme expérience démocratique émergente et pionnière dans la région.
- L'organisation de la Tunisie d'un certain nombre de manifestations économiques importantes notamment le Tunisia Investment Forum 2019 au cours duquel plusieurs réunions sectorielles et rencontres B2B et B2G ont été organisées.
- L'investissement de notre pays dans l'orientation d'un certain nombre de pays de la zone d'Amérique et d'Asie pour le développement de leurs relations avec le continent africain et leur effort pour bénéficier de la position géographique de la Tunisie comme étant un portail de l'Afrique afin de développer la coopération tripartite notamment l'initiative américaine Prosper Africa annoncée en décembre 2019 (la Tunisie a organisé sa première édition au mois de février 2020), le colloque international de Tokyo pour le développement de l'Afrique TICAD que la Tunisie va organisé sa huitième édition, ainsi que le forum indien africain IAFS.

- **La balance commerciale :**

L'année 2019 a enregistré un excédent de la balance commerciale avec plusieurs pays de la zone Amérique et Asie notamment la Canada (100,62%) en notant la réduction du déficit commercial avec d'autres pays de ces deux zones grâce à l'évolution des exportations de l'huile d'olive tunisien (surtout le Canada et les Etats Unis d'Amérique) et des dattes (Malaisie et Indonésie) vers ces marchés.

En contrepartie, le déficit commercial a persisté avec d'autres pays appartenant à cet espace géographique qui peut être expliqué à travers les raisons suivantes :

- La chine représente un pôle économique et commercial important, les autres pays dont la Tunisie enregistrent un déficit commercial chronique en faveur de ce pays.
- Le phosphate représente un secteur important pour les partenaires de la Tunisie de la zone d'Amérique et d'Asie. En effet des pays comme l'Inde, le Pakistan, le Brésil et Cuba représentent des marchés importants d'exportation de ce produit. Dans ce cadre, la production du phosphate tunisien n'a pas atteint le niveau déjà réalisé en 2010, causant des difficultés d'approvisionnement de ces marchés avec

les quantités demandées de phosphate, ce qui a impacté négativement la balance commerciale avec ces pays en enregistrant un grand déficit.

- Certains pays de la zone d'Amérique et d'Asie ont été témoins d'un ralentissement des taux de croissance économique et de crises économiques pendant 2019 notamment l'Argentine qui a vécu une crise économique profonde depuis 2001.

Sous-programme n°4 :
**Relations diplomatiques avec les pays Africains les
organisations et groupements régionaux africains**

1- Présentation générale du sous-programme 4 :

La direction générale de l’Afrique, avec ses deux parties bilatérale et multilatérale, assure la supervision de l’exécution du budget du programme « action diplomatique » dans un cadre géographique bien précis qui est les pays africains subsahariens, dix missions diplomatiques résidentes sont également impliquées dans sa mise en œuvre couvrant la plupart des pays de la région et réparties sur Adis Abeba, Pritoria, Kinshasa, Abouja, Nairoubi, Yaouendé, Bamako, Ouagadougou, Dakar et Abidjan.

Malgré la faible représentation diplomatique tunisienne en Afrique par rapport au nombre de pays du continent et les nombreuses difficultés notamment logistiques pour assurer la couverture diplomatique pour le reste des pays, nos ambassades fournissent de grands efforts pour développer les relations de la Tunisie avec tous les pays africains, renforcer la présence du secteur privé et explorer les opportunités de partenariat et d’investissement possibles.

L’atteinte des objectifs de la politique extérieure tunisienne envers les pays africains subsahariens est tributaire de la complémentarité du rôle de la mission Affaires étrangères et les ambassades d’une part, et le rôle du reste des ministères et structures tunisiennes concernées en coopération avec les pays africains d’autre part qui contribuent effectivement à l’application de cette politique et au renforcement du rayonnement de l’image de la Tunisie dans le continent.

La mission œuvre à renforcer la présence tunisienne en Afrique et soutenir sa position au niveau diplomatique et économique après l’ouverture de deux ambassades résidentes au Burkina-Faso et au Kenya en 2017, en coordination avec le Centre de Promotion des Exportations en ouvrant 05 nouveaux bureaux de représentation commerciale dans des pays africains ne possédant pas des missions diplomatiques résidentes et en programmant des missions économiques mobiles multidisciplinaires dans le but de faire connaître aux représentants du secteur privé les opportunités de coopération, de partenariat et d’investissement fournies par les économies de ces pays.

L'élargissement du réseau de représentation diplomatique et la révision de la couverture diplomatique va contribuer à créer un équilibre entre les missions diplomatiques en termes de nombre de pays couverts, à faciliter son travail et à garantir l'efficacité et la pertinence de l'action diplomatique en Afrique à travers un appui matériel et humain des ambassades.

Au niveau multilatéral, la diplomatie tunisienne travaille sur le renforcement de la présence de la Tunisie au sein de l'Union Africaine, ses structures et ses groupements régionaux. La réalisation de l'objectif stratégique exige la concentration de l'effort diplomatique sur les deux processus suivants :

- Le premier processus s'intéresse à la participation aux réunions régionales, en garantissant la participation tunisienne d'une façon continue et périodique aux réunions régionales soit de haut niveau ou les réunions techniques et les réunions des commissions spécialisées en veillant à ce que la participation soit à haut niveau.
- Le deuxième processus s'intéresse à l'appui des candidatures tunisiennes dans les postes et fonctions vacants au sein des structures des organisations et groupements régionaux pour renforcer et intensifier davantage la présence tunisienne en Afrique.

2- Présentation et analyse des résultats du sous-programme 4 :

Les objectifs du sous-programme 4 sont les suivants :

Objectifs	Indicateurs
Renforcer les relations de coopération avec les pays africains subsahariens	4-1-1 : Nombre de manifestations et missions économiques. 4-1-2 : Valeur des exportations tunisiennes vers les marchés africains. 4-1-3 : Emploi des compétences en Afrique. 4-1-4 : Nombre des arrivés africains à la Tunisie.
Renforcer la présence de la Tunisie dans les organisations et groupements régionaux africains	4-2-1 : Participation aux réunions régionales. 4-2-2 : Nombre de candidatures aux postes et fonctions vacants.

Ces deux objectifs stratégiques reflètent le degré de bénéfice de la Tunisie des relations de coopération et de partenariat avec les pays africains subsahariens à travers l'organisation des manifestations économiques dans plusieurs domaines soit en Tunisie ou dans certains de ces pays, et l'organisation des missions diplomatiques mobiles et multidisciplinaires vers ces pays, ainsi que l'augmentation des exportations tunisiennes et le développement de la coopération technique et le secteur des services affectant ainsi le nombre des compétences employées en Afrique et le nombre des africains arrivés à notre pays dans le cadre du tourisme hospitalier, l'enseignement supérieur, la formation professionnelle et la formation.

Ces deux objectifs reflètent également l'impact des relations de coopération avec les organisations et groupements régionaux à travers une participation distinguée à leurs réunions, et le soutien de la présence des compétences tunisiennes dans les organisations, groupements, établissements et structures africaines, ce qui favorise l'image et la position de notre pays à l'intérieur de son environnement africain.

Objectif 1 : Renforcer les relations de coopération avec les pays africains subsahariens :

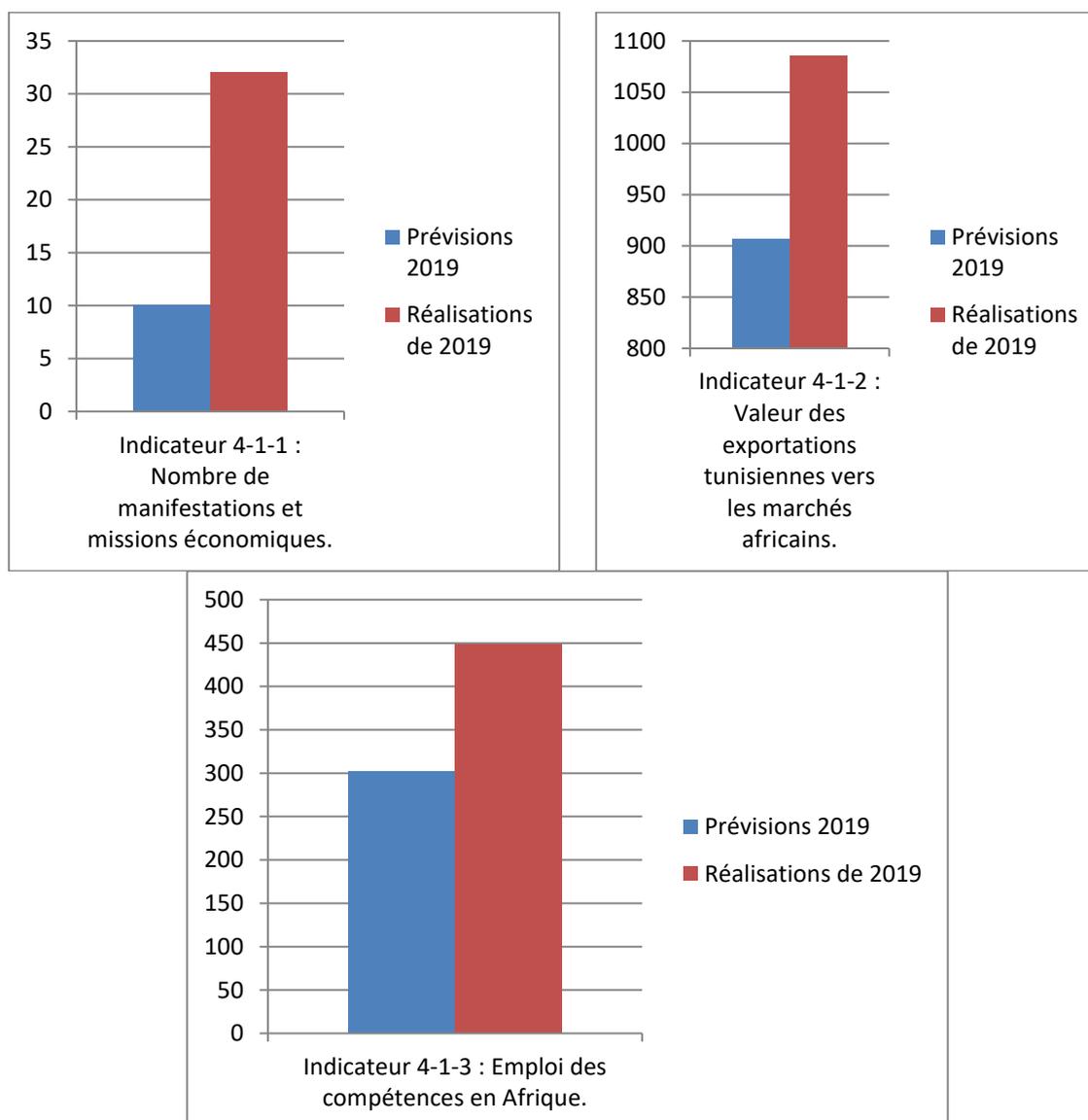
Présentation de l'objectif :

Cet objectif stratégique reflète le degré de bénéfice de la Tunisie des relations de coopération et de partenariat avec les pays africains subsahariens et son renforcement à travers l'organisation des manifestations économiques dans plusieurs domaines soit en Tunisie ou dans certains de ces pays, et l'organisation des missions diplomatiques mobiles et multidisciplinaires vers ces pays, ainsi que l'augmentation des exportations tunisiennes et le développement de la coopération technique et le secteur des services affectant ainsi le nombre des compétences employées en Afrique et le nombre des africains arrivés à notre pays dans le cadre du tourisme hospitalier, l'enseignement supérieur, la formation professionnelle et la formation.

Tableau 5 : Objectif 1 : Renforcer les relations de coopération avec les pays africains subsahariens

Objectif 1 : Renforcer les relations de coopération avec les pays africains subsahariens	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2019 (LF Initiale)	Prévisions 2019 (LF Complémentaire)	Réalisations de 2019	Taux de d'exécution par rapport aux previsions 2019
	Indicateur 4-1-1 : Nombre de manifestations et missions économiques.	Nombre	10	10	32	+22
	Indicateur 4-1-2 : Valeur des exportations tunisiennes vers les marchés africains.	Million de dinar	907	907	1085	Hausse de 10%
	Indicateur 4-1-3 : Emploi des compétences en Afrique.	Nombre	302	302	449	+147
	Indicateur 4-1-4 : Nombre des arrivés africains à la Tunisie.	Nombre	-	-	-	-

**Graphique de l'évolution de l'indicateur :
Evolution des indicateurs relatifs à l'objectif 1**



- Analyse et explication des résultats atteints par rapport aux prévisions pour 2019:

Indicateur 4-1-1 : Nombre de manifestations et missions économiques :

Une augmentation du nombre des manifestations et des missions économiques orientées vers nos partenaires en Afrique Subsaharienne a été enregistrée par rapport aux prévisions de 2019 estimées à 10 et aux réalisations de 2018 estimées à 19. Son nombre total a atteint 32 manifestations et missions économiques. Cette augmentation est due à un ensemble de raisons :

- L'impact positif de l'ouverture de deux ambassades résidentes en 2017 au Kenya et au Burkina-Faso qui a haussé le nombre total des ambassades à 10 ambassades, ce qui contribue au développement d'opportunités de coopération avec ces deux marchés prometteurs. On note à cet effet : L'organisation de la première édition du forum économique et commercial Tuniso-Kenyan à Neiroubi au mois de mars 2019, l'organisation de deux missions d'exploration du marché kenyan en mois d'octobre et novembre 2019 grâce aux efforts fournis entre le secteur public et privé, et les ambassades concernées.
- Adhésion des acteurs privés et publics à l'orientation de notre pays vers l'Afrique, ce qui a amélioré l'efficacité et la pertinence de cette orientation et a augmenté le nombre des manifestations économiques organisées soit par les ministères et le secteur privé, soient organisées entre eux conjointement au cours des dernières années notamment en 2019.
- L'impact positif de la convention cadre conclue entre la mission des affaires étrangères d'une part, et la mission du commerce et le Centre de promotion des exportations d'autre part, signée le 4 aout 2016, sur la coordination et l'unification des efforts de création d'une diplomatie économique tunisienne efficace vers l'Afrique Subsaharienne. Cette convention a permis aux ambassades tunisiennes d'octroyer des ressources financières supplémentaires au vu des ressources limitées inscrites au budget du mission des affaires étrangères, ce qui a permis d'effectuer des mesures promotionnelles et de communication des produits tunisiens, d'organiser des rencontres en faveur des petites et moyennes entreprises tunisiennes et de soutenir leur présence dans les marchés des pays concernés ; et ce qui a consolidé également la capacité des ambassades dans la préparation des missions économiques à travers la détection des opportunités de coopération et l'identification des marchés prometteurs dans ces pays dans un premier lieu en fournissant l'appui logistique nécessaire pour faciliter les conditions de résidence et établir des liaisons commerciales avec le secteur privé tunisien avec les importateurs et les agents africains dans un deuxième lieu. Après quatre années depuis son entrée en vigueur, cette convention connaît un impact positif ascendant sur la diplomatie économique, ce qui représente un des facteurs explicatifs de la hausse du rythme d'organisation des missions et délégations économiques vers l'Afrique Subsaharienne.

- L'amélioration relative du climat politique et sécuritaire dans plusieurs pays africains en organisant des élections générales au cours de l'année 2019 et le début de 2019, ce qui a eu un impact positif sur la confiance des intervenants tunisiens dans ces marchés et sur la capacité des ambassades tunisiennes à soutenir le secteur privé.

Indicateur 4-1-2 : Valeur des exportations tunisiennes vers les marchés africains :

Les exportations de notre pays vers les marchés africains ont enregistré une augmentation par rapport aux prévisions de 2019 et par rapport à la valeur des exportations enregistrée en 2018 en atteignant une valeur de 1085 millions de dinars. Cette augmentation est due à un ensemble de raisons :

- L'intérêt croissant du secteur privé aux marchés africains et son soutien aux efforts nationaux pour le renforcement du positionnement de la Tunisie dans son continent.
- L'augmentation du nombre des missions et délégations économiques vers l'Afrique Subsaharienne.

Indicateur 4-1-3 : Emploi des compétences en Afrique :

Le nombre de compétences tunisiennes présentes en Afrique a enregistré une augmentation annuelle remarquable pendant la dernière décennie en atteignant le nombre de 449 soit une hausse de 147 recrutements par rapport aux prévisions de 2019 et une hausse de 138 par rapport aux réalisations de 2018. Cette augmentation est due aux raisons suivantes :

- L'attention donnée par les ambassades tunisiennes en Afrique Subsaharienne pour l'exploration de nouvelles opportunités d'emploi des compétences tunisiennes dans le cadre de la coopération bilatérale et tripartite.
- La coordination des efforts avec l'agence de coopération technique en vue de pousser l'exportation des compétences tunisiennes vers l'Afrique Subsaharienne.
- L'augmentation du nombre des entreprises tunisiennes présentes dans l'Afrique Subsaharienne, ce qui a eu un impact positif sur le nombre des compétences tunisiennes travaillant dans ces pays.
- La confiance des partenaires africains envers les compétences tunisiennes et la volonté de bénéficier de leur expertise dans tous les domaines.

Indicateur 4-1-4 : Nombre des arrivés africains à la Tunisie :

Le nombre des arrivés africains en Tunisie a enregistré un rythme croissant pendant la dernière décennie malgré l'information incomplète détenue par la mission concernant le nombre total des arrivés en 2019, et ce en raison de :

- L'attention de faire connaître la Tunisie comme destination touristique auprès des pays africains.
- Intensifier les efforts pour faire connaître la Tunisie comme destination académique pour les étudiants africains à travers l'organisation des manifestations orientées vers ces derniers pour découvrir les opportunités d'étude et de formation en Tunisie. La première édition du Salon des universités et des centres de formation professionnelle tunisiens a été organisée à Kinshasa et Brazzaville en juillet 2019 en collaboration entre l'ambassade de la République Tunisienne à Kinshasa, le Centre de promotion des exportations et le Conseil des affaires Tuniso-africain.
- La coordination avec la mission de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et la mission de la formation continue et de l'emploi en vue de faire bénéficier les étudiants africains de bourses leur permettant d'effectuer leurs études en Tunisie, ce qui fait d'eux à l'avenir des défenseurs et des supporters du pays.
- Intensifier les efforts de promotion de la Tunisie comme destination hospitalière des pays africains Subsahariens et ouvrir les portes du tourisme hospitalier sur tous les africains à travers la conclusion des conventions dans le secteur touristique et sanitaire, et la présentation des compétences tunisiennes dans ce domaine

Objectif 2 : Renforcer la présence de la Tunisie dans les organisations et groupements régionaux :

Présentation de l'objectif :

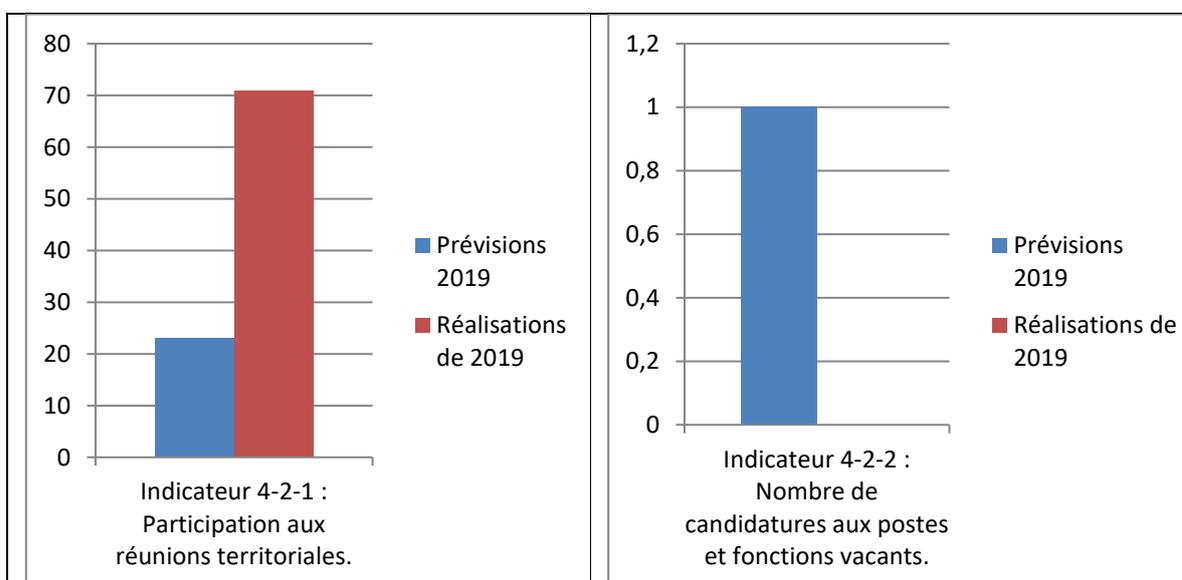
Cet objectif reflète l'impact des relations de coopération avec les organisations et groupements régionaux à travers une participation de haut niveau à leurs réunions, et le soutien de la présence des compétences tunisiennes dans les organisations, groupements, établissements et structures africaines, ce qui favorise l'image et la position de notre pays

à l'intérieur de son environnement africain.

Tableau 6 : Objectif 2 : Renforcer la présence de la Tunisie dans les organisations et groupements régionaux :

Objectif 2 : Renforcer la présence de la Tunisie dans les organisations et groupements régionaux	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2019 (LF Initiale)	Prévisions 2019 (LF Complémentaire)	Réalisations de 2019	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2019
	Indicateur 1-4-2-1 : Participation aux réunions régionales.	Nombre	23	23	71	+48
	Indicateur 1-4-2-2 : Nombre de candidatures aux postes et fonctions vacants.	Nombre	01	01	0	0

Graphique 6 : Evolution des indicateurs relatifs à l'objectif 2



- **Analyse et explication des résultats atteints par rapport aux prévisions pour 2019:**

Indicateur 1-4-2-1 : Participation aux réunions régionales :

Le nombre des participations tunisiennes dans les réunions des organisations et groupements régionaux africains a enregistré une hausse par rapport aux prévisions de 2019 (23 réunions), le nombre de ces participations a atteint 71 participations (participations de haut niveau, réunions techniques). Cette augmentation est due aux raisons suivantes :

- La participation effective de la Tunisie dans le processus de réforme de l'Union Africaine.
- L'adhésion de la Tunisie au marché commun de l'Afrique Est et Sud (La signature de la convention le 18 juillet 2018).
- La participation aux réunions des groupes économiques des Etats de l'Afrique de l'Ouest en attribuant à la Tunisie le titre de membre observateur le 04 juin 2017.
- La signature de la Tunisie de la convention de la zone africaine de libre échange commercial le 21 mars 2018 et la contribution continue aux efforts continentaux pour l'opérationnalisation de cette zone ainsi que ses outils complémentaires.
- La participation de la Tunisie aux réunions du rassemblement des Etats du Sahel et du Sahara.
- La coordination avec le reste des ministères pour garantir leur participation aux différentes réunions techniques de l'Union africaine, des organisations et des groupements régionaux africains.

Indicateur 1-4-2-2 : Nombre de candidatures aux postes et fonctions vacants :

L'année 2019 n'a enregistré aucune candidature tunisienne réussie pour les postes et les fonctions vacants au sein des organisations régionales africaines, ceci est dû à un ensemble de facteurs exogènes à la mission affaires étrangères :

- Les postes et fonctions vacants ne sont pas disponibles chaque année, ce qui explique la variation du nombre d'une année à une autre.
- La réussite aux candidatures est liée étroitement au respect de l'ensemble de procédures rattachées aux délais de dépôt des candidatures et les exigences professionnelles et académiques des postes qui ne sont pas respectées dans tous les cas.

Les orientations futures pour l'amélioration de la performance :

- Le renforcement des relations bilatérales avec les pays africains à travers l'échange des visites de haut niveau.
- La formulation d'une stratégie nationale ciblant les marchés africains prometteurs à travers l'implication de tous les intervenants soit du secteur public ou privé.
- Le suivi de l'exécution des conventions de coopération avec les pays africains en coordination avec les ministères et les structures concernées.
- Intensification de la présence diplomatique dans les différentes régions du continent, à travers l'ouverture des ambassades, même progressivement, dans les Etats qui possèdent des moyens économiques permettant la promotion des produits nationaux dans leurs marchés et offrant un partenariat réel entre secteur public et privé.
- Intensification et incitation de tous les intervenants à participer aux réunions des organisations et groupements africains soit techniques soit les réunions de haut niveau.
- Intensification des efforts pour soutenir les candidatures tunisiennes dans les organisations et les groupements régionaux (notamment les jeunes et les femmes).

Sous-programme n°5 : Relations diplomatiques avec les organisations et conférences internationales.

1- Présentation générale du sous-programme 5 :

Le sous-programme vise à atteindre l'objectif stratégique « Renforcer l'efficacité de l'adhésion de la Tunisie dans les organisations internationales et sa participation aux congrès internationaux ». Ce programme est supervisé par la direction générale de la coopération multilatérale et les questions globales avec ses trois directions : La paix et la sécurité internationales, le développement durable, le droit de l'homme et les questions humanitaires, en coordination avec les missions permanentes à New York, Genève et Paris, l'Unesco et les sections de l'action multilatérale au sein de nos ambassades à Vienne, Rome, La Haye, Madrid, Bruxelles, Washington et Ottawa, et nos consulats généraux à Lyon. Toutes ces missions, sections multilatérales dans les ambassades et les consulats sont soumis à l'autorité et la tutelle de la mission des Affaires étrangères, cependant la réalisation d'une partie importante des objectifs est tributaire de la volonté et la coopération des autres ministères notamment les ministères de la justice, de l'intérieur, de la défense, des affaires sociales, du commerce, de l'industrie, de la santé, de l'éducation, de la femme et de la jeunesse ainsi que les structures leur relevant notamment l'institut national de la propriété industrielle et l'office national du tourisme et autres

La mission a œuvré à réaliser l'objectif stratégique relatif au renforcement de l'efficacité de l'adhésion de la Tunisie dans les organisations internationales et sa participation aux congrès internationaux en cherchant à obtenir le nombre maximum de projets de coopération technique et à conclure des conventions de coopération et de financement des projets et plans nationaux en veillant à l'enrichissement des participations de la Tunisie dans les organisations internationales et sa participation aux congrès internationaux et la préservation d'un niveau satisfaisant des relations de la Tunisie avec les organisations internationales à travers un rythme continu des visites et rencontres échangées entre les hauts responsables dans les organisations et les membres du gouvernement Tunisien, ainsi que l'intensification de la présence de la Tunisie et des compétences tunisiennes aux postes d'élection au sein des organisations internationales.

Ces objectifs s'alignent avec les priorités actuelles de notre pays en visant l'intensification de la coopération internationale en matière de lutte contre le terrorisme, l'attraction des investissements étrangers, en poussant davantage les exportations et en soutenant le secteur touristique, ce qui représente une contribution effective de la diplomatie tunisienne pour que le pays reprenne sa position sur les plans de l'investissement, commerciaux et touristiques internationaux et pour promouvoir le processus de développement en général.

2- Présentation et analyse des résultats du sous-programme 5 :

La mission a œuvré au renforcement de l'efficacité de l'adhésion de la Tunisie dans les organisations internationales et sa participation aux congrès internationaux en cherchant à obtenir le nombre maximum de projets de coopération technique pour la formation des compétences et le développement des capacités, à élaborer les études, à formuler les stratégies et les plans d'actions dans les domaines couverts par les organisations répondant aux priorités nationales, et à conclure des conventions de coopération et de financement des projets et des plans nationaux dans tous les domaines ; ainsi que la coopération tripartite pour exporter les expertises et les connaissances tunisiennes pour le reste des pays en voie de développement avec un financement des organisations internationales ou d'autres bailleurs de fonds.

La réalisation de l'objectif stratégique cité passe par l'enrichissement des participations de la Tunisie dans les organisations internationales et sa participation aux congrès internationaux en introduisant au sein de cette participation des interventions, des initiatives et des recommandations ou une contribution à la protection des orientations de notre pays et de ses intérêts lors des négociations et des concertations ou lors de la recherche de compromis et d'issues en cas de blocage des négociations.

La préservation d'un niveau satisfaisant des relations entre la Tunisie et les organisations internationales et l'échange des visites et rencontres entre les hauts responsables des organisations internationales et les membres de gouvernements contribue au renforcement de l'efficacité de l'adhésion de la Tunisie dans les organisations internationales.

Ceci est concrétisé via l'organisation des visites vers la Tunisie ou la tenue de rencontres bilatérales à l'occasion de la participation des délégations tunisiennes de haut niveau dans

les réunions et congrès internationaux ou l'organisation des réunions des organisations en veillant à la participation de leurs présidents.

L'intensification de la présence de la Tunisie et des compétences tunisiennes dans les postes internationaux contribue au renforcement de l'efficacité de la Tunisie au sein de ces organisations.

La présence de notre pays dans les postes ouverts par les organisations internationales concerne l'adhésion et la présidence des structures des organisations, les mécanismes des experts, les postes de directeurs, de secrétaires généraux, de présidents et d'autres postes. Pour garantir l'efficacité de cette représentation au sein de ces organisations, il faut examiner les candidatures et la sélection des candidats, formuler une stratégie pour la présence dans ces organisations et choisir des candidatures adéquates au bon moment.

Objectif 1 : Renforcer l'efficacité de l'adhésion de la Tunisie dans les organisations internationales et sa participation aux congrès internationaux

Présentation de l'objectif :

Cet objectif reflète la volonté de la mission à renforcer l'appartenance de la Tunisie dans le système des nations Unies et dans un grand nombre d'agences spécialisées et d'organisations internationales vue que cette appartenance assure une fonction « souveraine » qui représente une partie de la personnalité juridique internationale de la Tunisie ; une fonction « politique » qui donne une légitimité à notre présence à l'échelle internationale et représente l'un des piliers de notre contribution aux efforts internationaux dans tous les domaines, et une fonction « opérationnelle » permettant à notre pays de bénéficier de ce que fournissent ces organisations en matière d'opportunités de coopération et des programmes d'aide dans les tous les domaines.

Cet objectif s'aligne aux priorités du plan de développement 2016-2020 et la stratégie nationale de la lutte contre le terrorisme et le plan d'actions de la mission émanant de l'orientation générale de ce dernier et favorisant la diplomatie économique. Il s'accorde également à l'agenda 2030 du développement durable et à l'agenda africain 2065 qui ont été adoptés par notre pays.

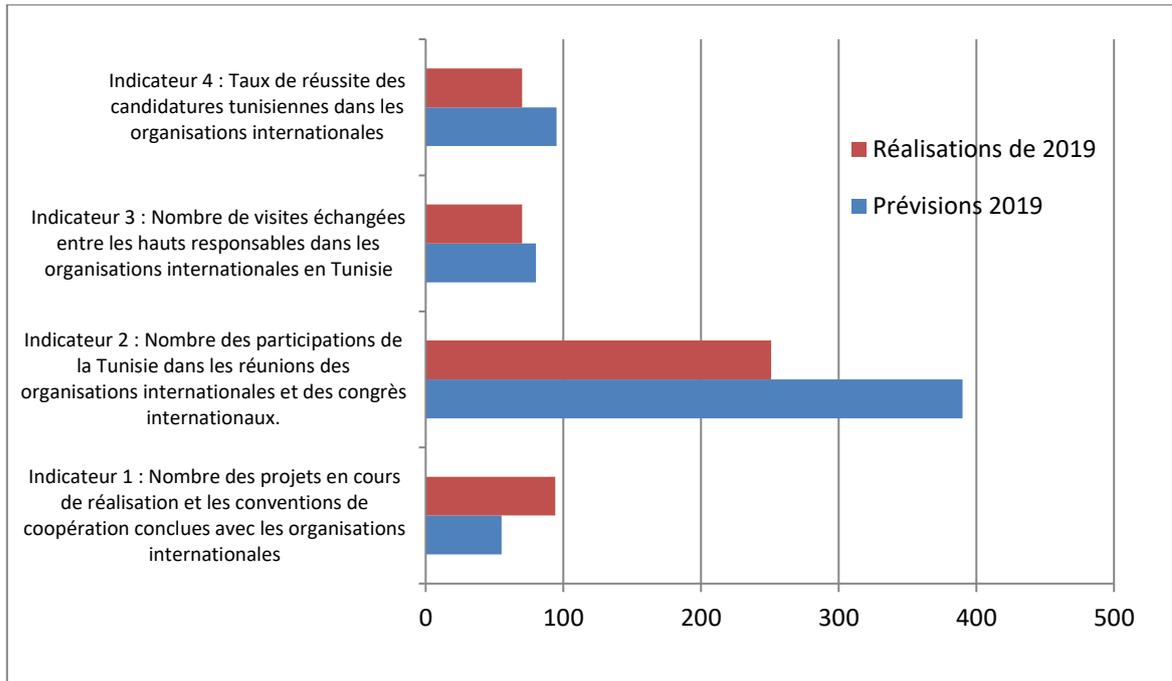
Pour mesurer le degré d'atteinte de cet objectif, quatre indicateurs ont été choisis :

- Nombre des projets en cours de réalisation et les conventions de coopération conclues avec les organisations internationales.
- Nombre des participations de la Tunisie dans les réunions des organisations internationales et des congrès internationaux.
- Nombre de visites échangées entre les hauts responsables dans les organisations internationales en Tunisie.
- Taux de réussite des candidatures tunisiennes dans les organisations internationales.

La fixation de ces indicateurs repose sur la nature de l'action diplomatique multilatérale visant à bénéficier de la coopération technique fournie par les organisations internationales à travers leurs programmes de coopération et à enraciner les compétences tunisiennes au sein de ces organisations.

Objectif 1 : Renforcer l'efficacité de l'adhésion de la Tunisie dans les organisations internationales et sa participation aux congrès internationaux	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2019	Réalisations de 2019
	Indicateur 1 : Nombre des projets en cours de réalisation et les conventions de coopération conclues avec les organisations internationales	Projet	55	94 projets (soit un taux de 170,91%)
	Indicateur 2 : Nombre des participations de la Tunisie dans les réunions des organisations internationales et des congrès internationaux.	Participation	390	251 (soit un taux de 64,36%)
	Indicateur 3 : Nombre de visites échangées entre les hauts responsables dans les organisations internationales en Tunisie	visite	80	70 (soit un taux de 87,5%)
	Indicateur 4 : Taux de réussite des candidatures tunisiennes dans les organisations internationales	%	95%	70%

Graphique : Evolution des indicateurs pour 2019



- Analyse et explication des résultats atteints par rapport aux prévisions pour 2019:

Indicateur 1 : Nombre des projets en cours de réalisation et les conventions de coopération conclues avec les organisations internationales

Un taux d'exécution de 170,91% a été enregistré par rapport aux estimations initiales de 2019. Au cours de cette année, 94 projets de coopération avec les organisations internationales ont été conclus et suivis. Ce taux est considéré comme très satisfaisant et qui confirme la dynamique enregistrée au niveau des relations de coopération bilatérale entre la Tunisie et ces organisations.

Indicateur 2 : Nombre des participations de la Tunisie dans les réunions des organisations internationales et des congrès internationaux.

Un taux d'exécution de 64,36% a été enregistré par rapport aux estimations initiales de 2019. Ce taux est considéré comme moyen vu les deux raisons suivantes :

- La fixation de prévision irréaliste vue que l'expérience tunisienne en matière de détermination des indicateurs dans le cadre de la gestion du budget par objectifs est encore récente.
- La politique de compression des coûts de voyage et des missions à l'étranger. En

cas de disponibilité des crédits, la faible subvention journalière n'encourage pas un grand nombre de responsables dans les ministères techniques à voyager à l'étranger.

Le taux d'exécution ne doit pas refléter négativement l'efficacité de l'action diplomatique vue que la nature quantitative de cet indicateur ne cache pas son efficacité qualitative.

Indicateur 3 : Nombre de visites échangées entre les hauts responsables dans les organisations internationales en Tunisie

Un taux d'exécution de 87,5% a été enregistré. Au cours de l'année 2019, 70 visites officielles échangées entre les hauts représentants des organisations internationales soit en Tunisie ou pendant les visites de haut niveau effectuées par les représentants du gouvernement tunisien à l'étranger. Ce taux est considéré comme satisfaisant et prévisible globalement, vue que l'opération de fixation des prévisions manque de méthodologie scientifique empêchant d'avoir des estimations précises.

Indicateur 4 : Taux de réussite des candidatures tunisiennes dans les organisations internationales

Le taux de réussite réalisé est estimé à 70%. En effet la Tunisie a présenté dix candidatures du conseil des organisations internationales, dont sept réussies et trois munies par l'échec. La réussite la plus importante pour la Tunisie consiste en l'obtention d'un siège non permanent au Conseil de Sécurité des Nations Unies pour la période 2020-2021.

Ce taux est considéré comme satisfaisant en notant que la Tunisie était toujours présente au sein des organisations internationales malgré les deux facteurs suivants :

- La présence d'une grande concurrence entre les Etats pour l'obtention des postes. Plusieurs Etats mobilisent des moyens financiers importants pour garantir la réussite de ses candidatures.
- Le respect du principe de roulement géographique dans plusieurs postes.

Ce taux peut être amélioré en se basant sur les points suivants :

- La nécessité de préparer le candidat tunisien adéquat au poste correspondant.
- L'adoption d'une stratégie nationale à long terme pour mobiliser le soutien des candidatures tunisiennes dans les hautes responsabilités au sein des organisations internationales.

III- Les enjeux et orientations futures pour l'amélioration de la performance du programme 1 :

Sans revenir aux enjeux rattachés à la réalisation des objectifs de programme 1 traité parmi les sous programmes, les orientations futures pour améliorer la performance du programme 1 sont résumées comme suit :

- Travailler avec le ministère des finances à surmonter les difficultés enregistrées au niveau du budget de la mission Affaires étrangères qui ne représente que 0,6% du budget de l'Etat en le considérant comme un des facteurs essentiels pour l'atteinte des objectifs attendus pour tous les programmes du ministère. En notant que cette situation s'est détériorée ces dernières années en raison de la chute du Dinar Tunisien face à l'Euro et le Dollar qui sont les deux devises retenues pour assurer les virements des budgets des missions diplomatiques permanentes et les consulats (représentant 70% du budget du ministère).
- Intensifier davantage la coordination et la concertation politiques avec les pays frères et amis concernant les questions régionales et internationales surtout à la lumière de la situation actuelle dans la région et les enjeux posés à tous les niveaux dont la dimension sécuritaire au premier plan.
- Concrétiser tous les échéanciers latéraux programmés notamment les visites de haut niveau et les commissions conjointes.
- Renforcer le cadre juridique des relations bilatérales entre les pays amis et frères pour préserver l'intérêt commun des deux parties en suivant l'exécution des conventions signées et approuvées en coordination avec les structures concernées en Tunisie et les pays concernés.
- Intensifier la présence diplomatique à l'étranger à travers l'ouverture des ambassades surtout dans les Etats qui possèdent des moyens économiques permettant la promotion des produits nationaux dans leurs marchés et offrant un partenariat réel entre secteur public et privé.
- Renforcer les missions diplomatiques permanentes avec des diplomates supplémentaires.
- Coordonner davantage avec les ministères techniques en les invitant à proposer des projets de nouvelles conventions et à organiser des rencontres avec elles pour présenter les opportunités de coopération disponibles.
- Faire connaître les besoins financiers de la Tunisie auprès des bailleurs de fonds et

négozier l'augmentation du volume de coopération financière.

- Garantir la participation tunisienne effective dans les réunions des organisations internationales et régionales pour la formulation des politiques et des décisions émanant de ces organisations conformément aux intérêts de la Tunisie et appuyant ses initiatives.
- Coordonner avec les ministères et les établissements tunisiens pour faire connaître et bénéficier des mécanismes et programmes fournis par les différentes organisations internationales et régionales.
- Intensifier les efforts pour soutenir les candidatures tunisiennes dans les organisations internationales et régionales et inciter davantage les parties concernées à présenter des candidats en se basant sur la compétence et l'expérience.
- Organiser davantage des journées économiques tunisiennes et des missions des hommes d'affaires en vue de promouvoir les produits tunisiens et ouvrir de nouveaux marchés.
- Formuler une stratégie nationale ciblant les marchés prometteurs à travers l'implication de tous les intervenants économiques soit du secteur public ou privé.
- Organiser davantage des manifestations et événements pour la promotion de la destination touristique tunisienne.
- Faire connaître la destination tunisienne dans les domaines du tourisme hospitalier, l'enseignement supérieur, la formation professionnelle et la formation.
- Explorer des opportunités d'emploi des compétences tunisiennes en organisant les manifestations sectorielles et les journées porte ouverte pour présenter ses compétences.

Programme 2 :

L'action consulaire et les tunisiens à l'étranger

Responsable du programme: NAFTI Mohammed Ali, Directeur général des affaires consulaires, de 2018 jusqu'au mois d'aout 2020

1-Présentation générale du programme 2 :

La mise en œuvre de ce programme est assurée par la direction générale des affaires consulaires, les missions diplomatiques et consulaires à l'étranger à l'exception des missions permanentes à New-York, Genève, Paris, Unesco, et les ambassades de la Tunisie à Paris, Bruxelles et Rome.

Vu l'intérêt de ce programme pour les services consulaires fournis au profit des membres de la communauté tunisienne à l'étranger en les assistant et protégeant leurs droits et intérêts, ainsi que l'appui à la coopération décentralisée entre les régions en Tunisie et leurs homologues aux arrondissements consulaires à l'étranger, et la fourniture des services consulaires au profit des étrangers, deux objectifs principaux ont été fixés pour ce programme que le mission s'efforce à réaliser : Améliorer les services consulaires et renforcer la prise en charge et l'assistance des tunisiens à l'étranger.

La réalisation des objectifs fixés par ce programme reste tributaire du degré de coopération établie avec les directions des ministères et les autres structures intervenantes notamment la mission l'intérieur, la mission Affaires locales, de l'environnement et l'Office des tunisiens à l'étranger.

Les deux objectifs fixés s'alignent avec les orientations du plan de développement 2016-2020 qui met les tunisiens à l'étranger dans le centre des intérêts nationaux en les considérant comme un des piliers de l'investissement national, en plus de leur contribution au rayonnement de la Tunisie à l'étranger et au tissage de relations avec le milieu des affaires et les centres de prise de décision dans les pays de résidence.

2-Présentation de la performance du programme 2 en 2019 :

2-1 Présentation de l'exécution du budget du programme 2 :

Le budget du programme « Action consulaire et les tunisiens à l'étranger » pour 2019 est estimé à 66534 mille dinars. Le taux d'exécution pour 2019 a atteint 90,1% en réalisant un montant de 59971,4 mille dinars.

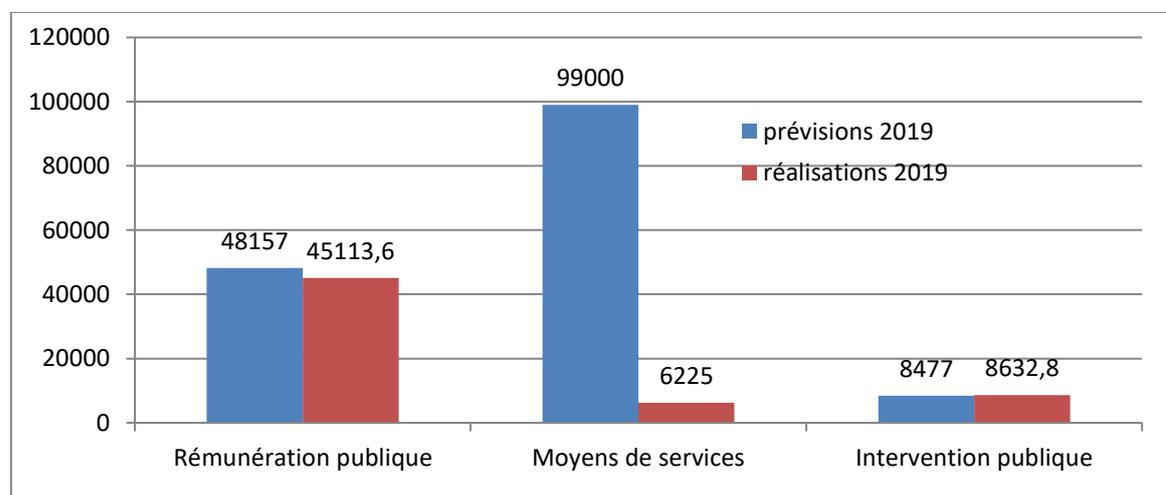
Tableau 1 : Exécution du budget du programme pour 2019 en comparaison des prévisions : Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

En Mille dinars

Intitulé des dépenses	Prévisions 2019 LF Initiale	Prévisions 2019 LF Complémentaire (1)	Réalisations 2019 (2)	Taux d'exécution budgétaire 2019	
				Montant (2)-(1)	Taux (2)/(1)
Titre 1: Dépenses de gestion	66534	66534	59971,4	-6562,6	90,1
Rémunération publique	48157	48157	45113,6	-3043,4	93,7
Moyens de services	99000	99000	6225	-3675	62,9
Intervention publique	8477	8477	8632,8	155,8	101,8
Titre 2: Dépenses de développement	0	0	0		
Investissements directs sur les ressources générales du budget					
Total	66534	66534	59971,4	-6562,6	90,1

(*) sans tenir compte des ressources propres des établissements

Graphique1 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations du programme « Action consulaire et les tunisiens à l'étranger » pour 2019 Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)



2-2Présentation et analyse des résultats de la performance:

Afin de réaliser les deux objectifs dessinés du programme « Action consulaire et les tunisiens à l'étranger », la mission a poursuivi ses efforts pour la promotion des services consulaires offerts par nos missions à l'étranger et par le bureau de certification des documents au siège de la mission , en rapprochant les services de leur demandeurs, en facilitant l'accès à l'information, en réduisant les délais d'obtention des documents et opérations consulaires et en améliorant le taux de couverture consulaire.

La mission a œuvré également à intensifier les interventions sociales au profit de la communauté tunisienne à l'étranger et à écouter ses préoccupations et ses propositions à travers l'établissement d'une périodicité des rencontres et la fourniture des espaces nécessaires. Ce qui s'accorde avec la stratégie du programme basée sur la complémentarité entre la qualité des services et de la prise en charge des tunisiens à l'étranger.

La mission a poursuivi également le développement du système d'information adopté par les consulats et sa généralisation sur tous les centres consulaires dans le cadre d'une approche globale basée sur la complémentarité de la qualité des services consulaires avec l'assistance socioculturelle, la défense des droits et intérêts de la communauté tunisienne à l'étranger et le renforcement des canaux de communication avec elle basée sur le dialogue et la concertation.

Objectifs	Indicateurs	Réalisations des indicateurs en 2019	Activités
Améliorer la qualité des services consulaires	• La couverture des missions par les sites Web	25%	• Conception d'un modèle unifié du site Web en coordination avec la direction des méthodes, organisation et informatique. • Création d'une unité au niveau de l'administration centrale pour superviser les sites, leur mise à jour, évaluation de leur performance, enrichir leur contenu en fournissant les informations nécessaires et les mettre à disposition de la direction des méthodes, organisation et informatique.

			<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de sessions de formation au profit des superviseurs sur les sites en coordination avec la direction des affaires administratives et financières.
	<ul style="list-style-type: none"> • La couverture consulaire 	1/6000	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à recourir au mécanisme des équipes consulaires mobiles dans les régions où réside la communauté tunisienne n'ayant pas de représentativité diplomatique ou consulaire tunisienne ou les régions loin du siège de la mission. • Organisation de sessions de formation au profit des candidats pour travailler aux bureaux consulaires et les chargés des affaires consulaires aux missions à l'étranger.
Renforcer la prise en charge et l'assistance des tunisiens à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> • Périodicité des rencontres avec la communauté 	3 (pour chaque mission)	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter les missions à organiser des réunions générales avec la communauté selon la composition sociales et professionnelles (étudiants, compétences, tranche à faible revenu, hommes d'affaires, investisseurs). • Inciter les missions à organiser des réunions avec la communauté dans le cadre de l'encadrement religieux et l'animation culturelle en coopération avec es ministères des affaires religieuses et les affaires culturelles. • Inviter les missions à aménager des espaces adaptées à l'organisation des rencontres avec la communauté.
	<ul style="list-style-type: none"> • Les interventions sociales 	Visites des détenues 25% Visites des malades 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter les missions à l'étranger à organiser des visites périodiques aux prisonniers et aux détenus et le suivi de leur situation dans les établissements pénitenciers et correctionnels et l'actualisation périodique des données.

		Aide judiciaire 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter les missions à l'étranger à donner plus d'attention à la visite des patients pour prendre part de leurs situations et les conditions de résidence dans les établissements hospitaliers. • Renforcer le réseau des attachés sociaux en coordination avec l'office des Tunisiens à l'étranger. • Augmenter les crédits inscrits aux missions au titre d'aides sociales et judiciaires et contracter avec des bureaux ou sociétés d'avocats aux pays concernés en coordination avec la direction des affaires administratives et financières. • Coordination avec le mission la justice pour traiter les demandes des détenus tunisiens pour examiner les demandes des prisonniers tunisiens de purger ou d'achever la peine de prison en Tunisie, en cas d'accord bilatéral ou régional déjà établi réglementant ces cas de figure et chercher à enrichir le cadre juridique lié à ce processus.
--	--	------------------------	---

Objectif 1: Améliorer la qualité des services consulaires

Présentation de l'objectif :

L'objectif traduit l'orientation stratégique envisagée par la mission pour améliorer la qualité des services consulaires livrés aux citoyens en les rapprochant des usagers et en fournissant l'information actualisée et précise pour ses demandeurs avec le développement de sites web interactifs pour toutes les missions diplomatiques et consulaires permettant aux visiteurs de consulter les documents, savoir les délais nécessaires pour la réalisation du service, répondre aux demandes de renseignement dans un délai raisonnable, et donner une idée suffisante sur les services consulaires fournis par l'administration centrale et les missions tunisiennes à l'étranger, leurs activités, et tout ce

qui touche à l'image de la Tunisie à l'étranger, tout en actualisant ces données périodiquement.

La réalisation de cet objectif nécessite l'amélioration du taux de couverture consulaire en augmentant le nombre des agents diplomatiques et des administratifs chargés des affaires consulaires et en assurant leur formation continue conformément à l'évolution du nombre de la communauté avec ses différentes catégories (travailleurs, étudiants, accompagnateurs,...) et le volume de l'action consulaire et ses exigences.

Malgré la difficulté d'évaluer la qualité des services consulaires en garantissant l'objectivité de la démarche (il est difficile de vérifier le degré de satisfaction du citoyen envers le service qui lui a été fourni), l'objectif a été adopté dans le cadre de la politique générale de l'Etat visant à développer le système de l'administration électronique et valoriser les services à distance. L'effort fournis vise également le rapprochement des services au citoyen et la facilitation des opérations consulaires en donnant aux bénéficiaires d'un service la possibilité de consulter toutes les informations rattachées aux documents et délais nécessaires pour sa réalisation sans avoir la contrainte de se déplacer au siège de la mission en gagnant du temps et de l'effort.

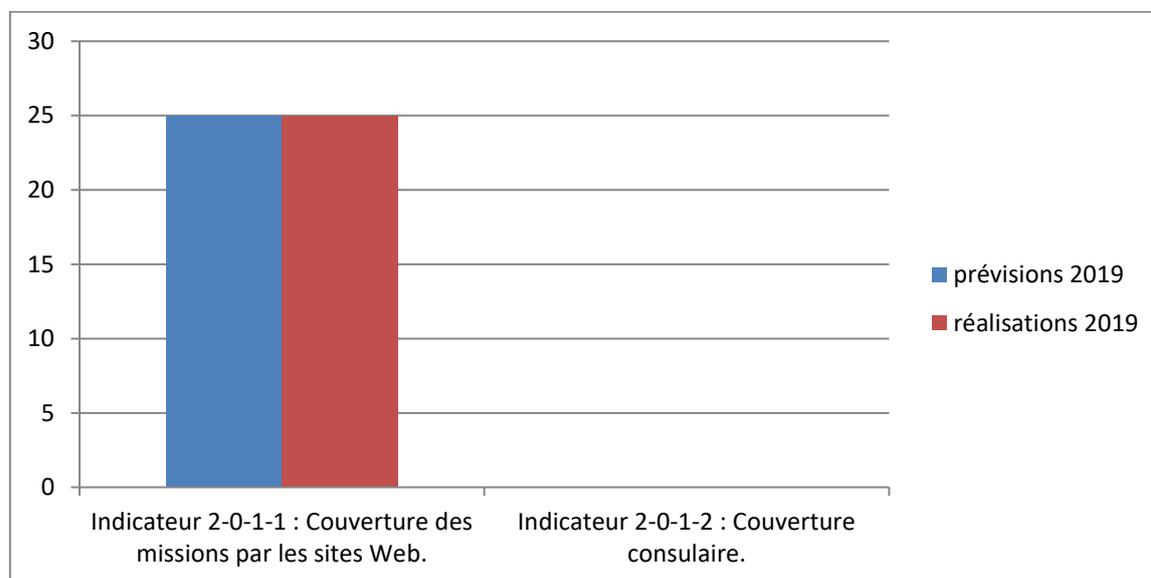
L'évolution du taux de couverture consulaire permettra aux citoyens de bénéficier des services de qualité dans des meilleurs délais sans avoir la contrainte de déplacement pour de longue distance et l'attente de l'obtention du service.

Tableau 2 :

Objectif 1: Améliorer la qualité des services consulaires

Objectif 1: Améliorer la qualité des services consulaires	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Comparaison entre 2018 et 2019 %	Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019
	Indicateur 2-0-1-1 : Couverture des missions par les sites Web.	Projet/ accord bilatéral	20	25	25	125	100
	Indicateur 2-0-1-2 : Couverture consulaire.	Visite/ commission conjointe	1/6000	1/6620	1/6000	100	110,3

Graphique 2 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'indicateur de performance relatif à l'Objectif 1: Améliorer la qualité des services consulaires pour 2019



Objectif 2: Renforcer la prise en charge et l'assistance des tunisiens à l'étranger :

Présentation de l'objectif :

La mission œuvre, à travers cet objectif, à renforcer la communication et le dialogue avec la communauté en intensifiant les rencontres avec elle et en améliorant l'efficacité des interventions sociales au profit des catégories fragiles (notamment les détenus, les malades, les personnes à faible revenu) à travers l'attribution de différentes aides sociales et l'intensification de leur visite pour prendre part de leur situation et fournir l'aide judiciaire en cas de respect de certaines conditions bien déterminées.

La fréquence des rencontres avec la communauté vise à améliorer sa prise en charge et écouter ses préoccupations, ses propositions et ses perceptions pour la promotion de leurs situations et leur sensibilisation sur le rôle qu'elle peut jouer pour améliorer l'image de la Tunisie et son rayonnement à l'étranger, et soutenir l'effort de développement national à travers leur sensibilisation sur l'obligation du respect des législations des pays de résidence et le mode des relations sociales ; ainsi que le renforcement de sa présence dans les milieux des affaires et les centre de prise de décision.

Le degré d'atteinte de cet objectif est mesuré en adoptant le mécanisme de périodicité des rencontres et le degré de sa couverture des différentes composantes de la communauté tunisienne à l'étranger ; et le taux des interventions sociales reflétant l'amélioration de la

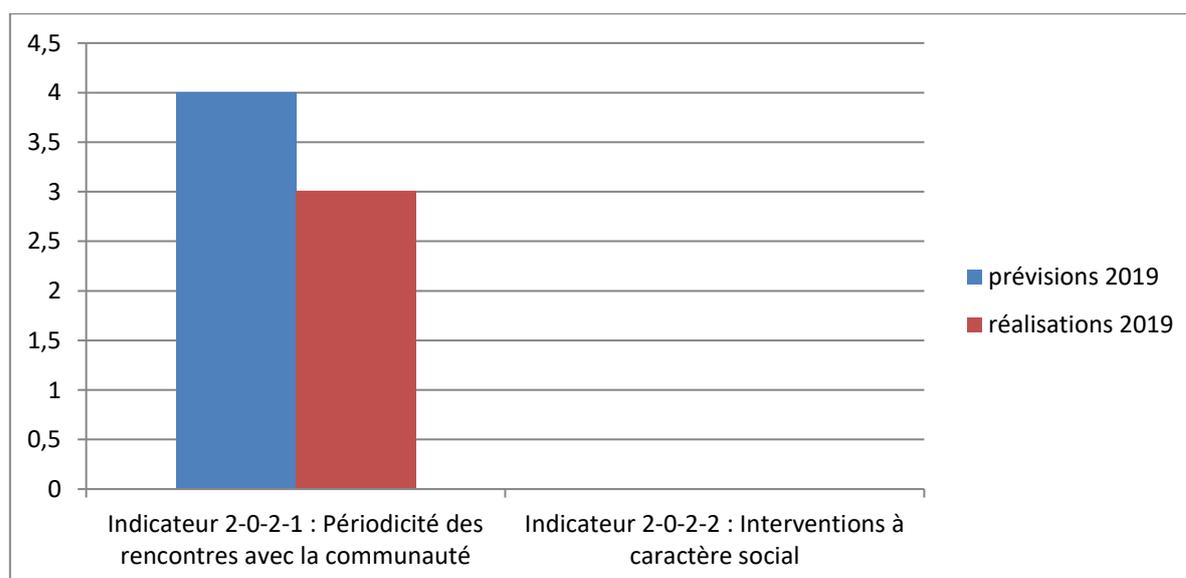
performance et l'effort fourni pour la prise en charge des tunisiens à l'étranger.

Tableau 3 :

Objectif 2: Renforcer la prise en charge et l'assistance des tunisiens à l'étranger :

Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Comparaison entre 2018 et 2019 %	Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019
Indicateur 2-0-2-1 : Périodicité des rencontres avec la communauté	rencontre	3	4	3	100	75
Indicateur 2-0-2-2 : Interventions à caractère social	%	Visite des détenus 30% Visite des malades 20% Aide judiciaire 10%	Visite des détenus 30% Visite des malades 25% Aide judiciaire 10%	Visite des détenus 30% Visite des malades 20% Aide judiciaire 10%	Visite des détenus 30% Visite des malades 25% Aide judiciaire 10%	100

Graphique 3 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'indicateur de performance relatifs à l'Objectif 2: Renforcer la prise en charge et l'assistance des tunisiens à l'étranger pour 2019



Objectif 3: Renforcer la coopération décentralisée et augmenter les virements des tunisiens à l'étranger en devises :

Présentation de l'objectif :

Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la stratégie de la mission en visant le développement du rôle de ce dernier dans la promotion du domaine économique. Pour y parvenir, la mission s'efforce d'intensifier les rencontres et les initiatives incitant les Tunisiens à l'étranger à transférer leur épargne en devises vers la Tunisie.

Cet objectif s'inscrit dans le cadre du rôle de coordination de la mission dans le domaine économique entre les différentes structures concernées (la communauté tunisienne, les banques tunisiennes, la banque centrale, le ministère des Finances, ...).

Tableau 4 :

Objectif 3: Renforcer la coopération décentralisée et augmenter les virements des tunisiens à l'étranger en devises

Objectif 3: Renforcer la coopération décentralisée et augmenter les virements des tunisiens à l'étranger en devises	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Réalisations de 2018	Prévisions 2019	Réalisations de 2019	Comparaison entre 2018 et 2019 %	Comparaison entre réalisations 2019 et prévisions 2019
	Indicateur 2-0-3-1 : les conventions en matière de coopération décentralisée	nombre	-	70	30	-	42,8
	Indicateur 2-0-3-2 : volume des transferts en devises	Million de dinars	-	4960,2	5200	-	104,8

- Analyse et explication des résultats atteints par rapport aux prévisions pour 2019:

Les résultats réalisés en 2019 sont considérés globalement comme satisfaisant si on tient compte de la diminution des crédits inscrits en devises au profit des missions diplomatiques et consulaires suite à la chute de la valeur du Dinar tunisien.

Les efforts consentis par nos missions à l'étranger pour augmenter le nombre de visites des équipes consulaires mobiles, réduire les délais d'attribution des documents consulaires et intensifier la communication à distance avec les membres de la communauté a contribué à la réduction de la fréquentation des citoyens sur le siège de la mission ce qui a favorisé le rythme des interventions à caractère social au profit des catégories fragiles, les détenus et les malades.

La mission a œuvré également à revoir la carte de répartition des agents à l'étranger en appuyant les missions consulaires via les ressources humaines (diplomates, agents techniques, techniciens et agents locaux).

Les réalisations les plus importantes en 2019 sont :

- L'augmentation du taux de couverture des missions par des sites Web à 25% en 2019 par rapport à des prévisions de 20%.
- Le taux de couverture consulaire a atteint un agent consulaire pour chaque 6000 citoyens, ce qui représente une stabilité de ce taux d'exécution par rapport aux réalisations de 2018 due essentiellement au renforcement du capital humain au sein des missions consulaires.
- Une moyenne annuelle de 3 rencontres périodiques réalisées avec la communauté à chaque centre consulaire pour 2019 par rapport à des prévisions de 4 rencontres annuelles soit un taux d'exécution de 75% par rapport aux prévisions de 2019. Il est nécessaire de rappeler que le calcul de cet indicateur se limite aux rencontres générales avec la communauté à caractère informatif et de sensibilisation, et à l'occasion des fêtes nationales à l'exception des rencontres à l'occasion des activités culturelles et religieuses, les rencontres concernant des catégories bien déterminées notamment les étudiants et les hommes d'affaires, et les réunions journalières pour fournir les services ou résoudre les conflits ou autres.
- Le rythme des interventions sociales a enregistré une augmentation par rapport aux réalisations de 2018 au profit des catégories fragiles, les détenus et les malades. Le taux d'exécution a atteint 100% par rapport aux prévisions de 2019 grâce à l'évolution du taux d'interventions sociales au profit de la communauté tunisienne à l'étranger à travers l'intensification des visites sur terrain au profit des détenus et des malades, et les aides judiciaires.

2-3 Orientations futures pour l'amélioration de la performance :

L'amélioration de la performance de la mission dans le domaine consulaire reste tributaire des crédits inscrits au profit des missions consulaires qui ont subi une diminution causée par la chute du Dinar Tunisien, ce qui a limité la marge de manœuvre pour le renforcement des ressources humaines dans les missions actuelles ou le renforcement du réseau de répartition consulaire qui permet de rapprocher les services des citoyens et alléger le fardeau pour certaines représentations qui connaissent une forte pression de travail.

A cet effet, la mission s'efforcera, dans le futur, à mettre en place un ensemble d'initiatives permettant de surmonter le manque de moyens financiers et humains alloués au profit des missions à l'étranger à travers :

- Se baser davantage sur les mécanismes de l'administration électronique et inciter nos missions à y adhérer.
- Faire connaître les mécanismes électroniques auprès de la communauté et réaliser des campagnes de promotion pour en bénéficier et les exploiter afin d'atteindre les objectifs souhaités.
- Inscrire des activités et des programmes ciblant la deuxième et la troisième génération de la communauté tunisienne.
- Intensifier les équipes consulaires mobiles notamment à l'occasion de la rentrée estivale.
- Améliorer le contenu des sites Web relatifs aux missions en les actualisant et en les généralisant sur le reste des centres ; en plus de l'organisation de sessions de formation au profit des agents qui les supervisent.
- Améliorer la prise en charge de la communauté et écouter ses préoccupations, ses propositions et ses perceptions pour la promotion de leurs situations et leur sensibilisation sur le rôle qu'elle peut jouer pour améliorer l'image de la Tunisie et son rayonnement à l'étranger, et soutenir l'effort de développement national.

Programme 9 : Pilotage et appui

Responsable du programme: Mr. le Secrétaire général « HAJJI Chafik » depuis 2018 jusqu'à septembre 2019.

Mr. BAYOUDH Hichem, le Secrétaire général, depuis octobre 2019 jusqu'à maintenant

1- Présentation générale du programme 9 :

Le programme comprend les services et directions aux spécialités horizontales auxquels sont confiées les fonctions de pilotage et support matériel, logistique et administratif des deux programmes 1 et 2 afin de leur permettre d'atteindre les objectifs fixés dans les meilleures conditions possibles.

Ce programme comprend les fonctions de pilotage et d'appui pour le reste des programmes opérationnels. Sa stratégie consiste à assurer la fourniture des services horizontaux qui ne peuvent être inclus dans aucun des deux programmes opérationnels. Ses missions se présentent comme suit:

- Coordonner avec les programmes opérationnels pour l'élaboration et l'exécution de la politique gouvernementale extérieure conformément aux orientations et aux choix fixés par le chef de l'Etat.
- Etudier et suivre les questions relatives aux accords et conventions internationaux et veiller à finaliser les mesures de leur entrée en vigueur.
- Veiller au bon fonctionnement des services au profit des programmes opérationnels,
- Gérer le budget en faveur des programmes opérationnels
- Optimiser l'emploi des ressources humaines et financières dans l'administration centrale et les missions diplomatiques et consulaires.
- Veiller à concrétiser les principes de bonne gouvernance dans la gestion budgétaire de la mission
- Moderniser les moyens de communication et consacrer l'administration numérique.
- Optimiser la gestion immobilière et du matériel de transport et rationaliser les dépenses publiques.
- Assurer les services protocolaires au profit des personnalités étrangères visitant la Tunisie

et les missions étrangères en Tunisie.

- Mettre en place un plan sécuritaire pour la préservation des édifices à l'intérieur et à l'extérieur.
- Evaluer et suivre les activités des missions à l'étranger.

Le programme « pilotage et appui » a œuvré au cours de l'année 2019 à appliquer la politique de l'Etat en matière de rationalisation de la gestion des ressources publiques disponibles et d'amélioration de la performance des structures administratives pour fournir le meilleur service pour le citoyen.

Le programme a œuvré également à améliorer la gestion des budgets de la mission et des missions à l'étranger, et habiliter les ressources humaines en renforçant leurs capacités.

Il a veillé également à la généralisation et à l'amélioration de la communication numérique entre l'administration centrale et les missions diplomatiques permanentes et les consulats tunisiens à l'étranger, à travers le renforcement de l'infrastructure de télécommunication, la mise en place des systèmes et applications informatiques modernes et l'exploitation des nouvelles technologies pour faciliter la communication et l'échange rapide d'information.

Il a œuvré aussi à l'amélioration des conditions de travail via l'entretien et l'aménagement des bâtiments et des locaux des missions diplomatiques permanentes et les consulats pour les adapter aux services et à la réception des membres de la communauté à l'étranger.

2- Présentation de la performance du programme 9 pour 2019 :

2-1 Présentation de l'exécution du budget du programme :

Le budget du programme « pilotage et appui » est estimé à 22197,2 mille dinars en 2019, le taux d'exécution a atteint 91,2% détaillé comme suit :

Tableau 1 : Exécution du budget du programme pour 2019 en comparaison des prévisions

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

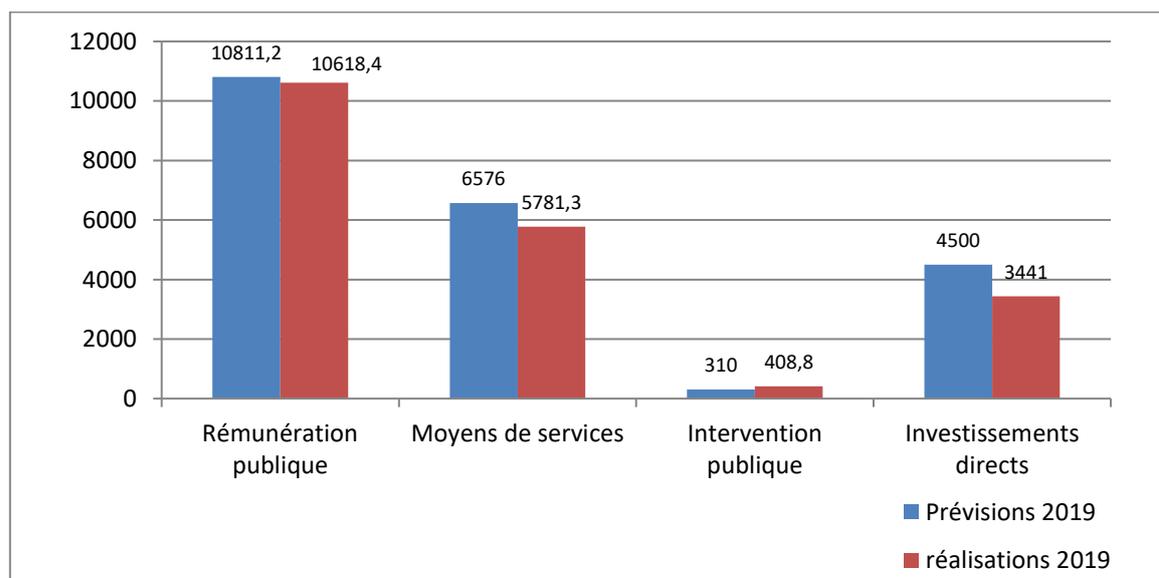
En Mille dinars

Intitulé des dépenses	Prévisions 2019 LF Initiale	Prévisions 2019 LF Complémentaire (1)	Réalisations 2019 (2)	Taux d'exécution budgétaire 2019	
				Montant (2)-(1)	Taux (2)/(1)
Titre 1: Dépenses de gestion	17183,2	17697,2	16808,5	-888,7	95,0%
Rémunération publique	10297,2	10811,2	10618,4	-192,8	98,2%
Moyens de services	6576,0	6576,0	5781,3	-794,7	87,9%
Intervention publique	310,0	310,0	408,8	98,8	131,8%
Titre 2: Dépenses de développement	4500,0	4500,0	3441,0	-1059,0	76,5%
Investissements directs sur les ressources générales du budget	4500,0	4500,0	3441,0	-1059,0	76,5%
Total	21683,2	22197,2	20249,5	-1947,7	91,2%

(*) sans tenir compte des ressources propres des établissements

Graphique1 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations du programme « pilotage et appui » pour 2019

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)



2-2 Présentation et analyse des résultats de la performance :

Les objectifs du programme « pilotage et appui » sont :

Objectifs	Indicateurs
Promouvoir les ressources humaines	9-1-1 : Nombre des agents bénéficiant d'au moins une session de formation 9-1-2 : Taux d'exécution des promotions programmées dans les délais.
Généraliser la communication et la télécommunication numérique	9-2-1 : Taux de couverture des missions avec une connexion sécurisée. 9-2-2 : Nombre d'applications en ligne.
Préserver le capital foncier du ministère	9-3 : Nombre des grandes opérations d'entretien.

Objectif 1 : Promouvoir les ressources humaines :

Présentation de l'objectif :

Dans le cadre de la stratégie nationale visant la modernisation de l'administration et le suivi de son environnement, et l'amélioration de la qualité des services fournis, la mission veille à la promotion des ressources humaines à travers la préparation et l'exécution d'un plan de formation ainsi que le budget des promotions.

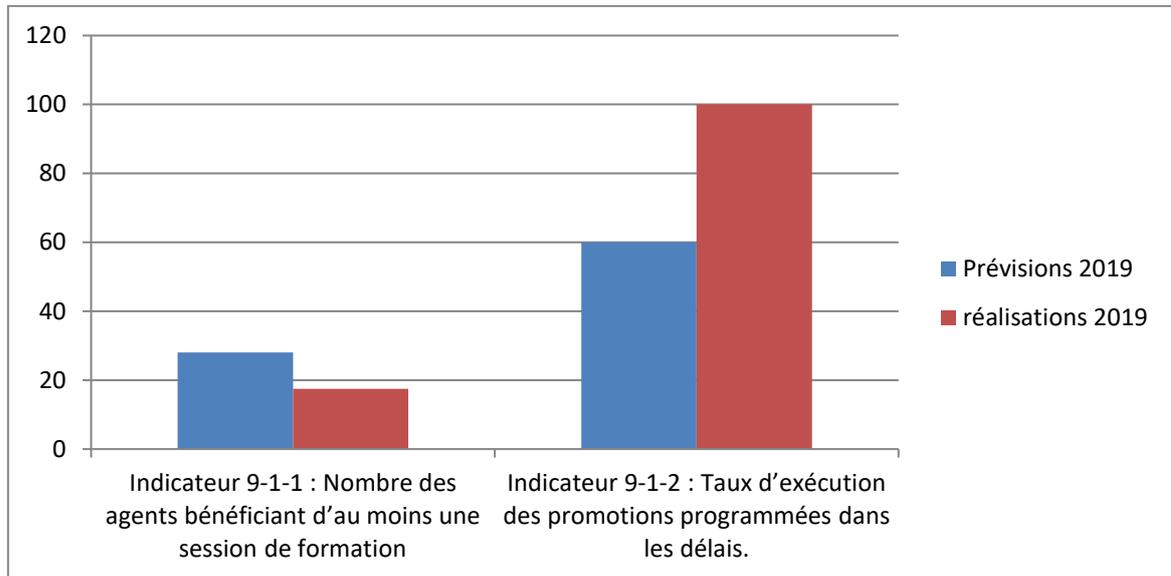
Tableau 2 :

Objectif 1 : Promouvoir les ressources humaines

Objectif 1 : promouvoir les ressources humaines	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2019 (LF) (1)	Réalisations de 2019 (2)	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2019 % (2)/(1)
	Indicateur 9-0-1-1 : Nombre des agents bénéficiant d'au moins une session de formation	%	28	17,5	62,5
	Indicateur 9-0-1-2 : Taux d'exécution des promotions programmées dans les délais.	%	60	100	166,6

Graphique 2 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'indicateur de

performance relatif à l'objectif 1 : Promouvoir les ressources humaines pour 2019



Objectif 2 : Généraliser la communication et la télécommunication numérique

Présentation de l'objectif :

Dans le cadre de l'exécution du plan national stratégique 2016-2020, la mission veille à l'usage des nouvelles technologies pour la communication et l'échange avec les missions diplomatiques permanentes et les consulats afin de garantir une meilleure qualité de la communication et fournir l'information d'une part, et de compresser les frais du courrier par fax et les communications téléphoniques, d'autre part.

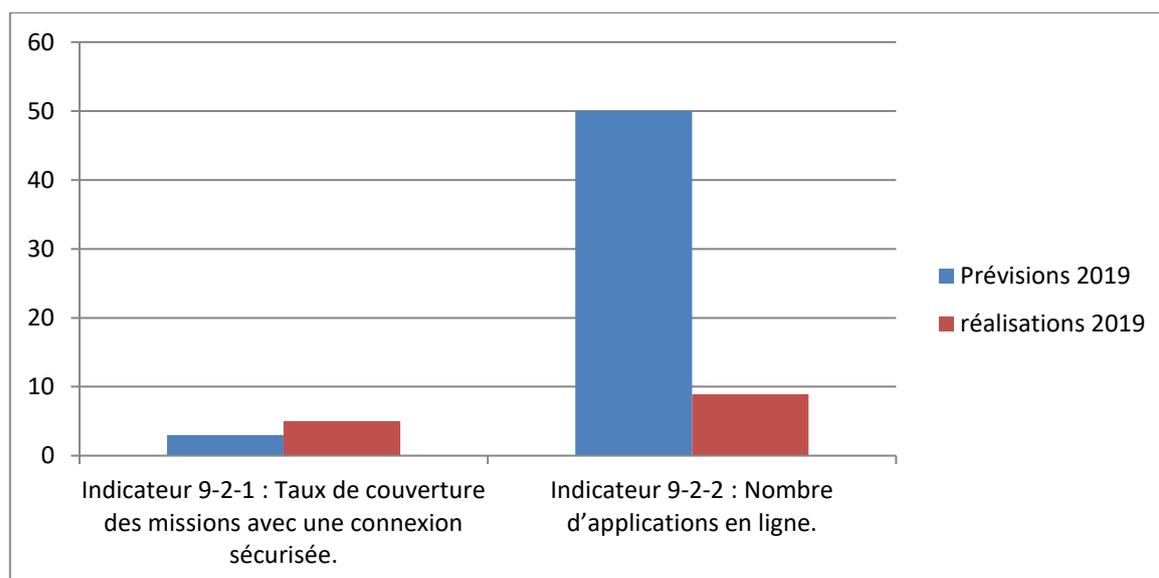
La mission s'efforce, à travers cet objectif, de garantir l'adhésion de toutes les structures de l'administration centrale et les missions diplomatiques résidentes et les consulats au système de l'administration électronique d'une part, et la modernisation des méthodes de l'action diplomatique et consulaire d'autre part ; en exploitant un réseau intégré de communication entre toute les missions à l'étranger et les structures de l'administration centrale conformément aux normes techniques connues pour l'échange des données.

Tableau 3 :

Objectif 2 : Généraliser la communication et la télécommunication numérique

Objectif 2 : Généraliser la communication et la télécommunication numérique	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2019 (LF) (1)	Réalisations de 2019 (2)	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2019 % (2)/(1)
	Indicateur 9-0-2-1 : Taux de couverture des missions par une connexion sécurisée.	Nombre	3	5	166,6
	Indicateur 9-0-2-2 : Nombre d'applications en ligne.	%	50	8,9	17,8

Graphique 3 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'indicateur de performance relatif à l'Objectif 2 : Généraliser la communication et la télécommunication numérique pour 2019



Objectif 3: Préserver le capital foncier du ministère

Présentation de l'objectif :

L'Etat Tunisien met à la disposition de la mission Affaires étrangères 75 immeubles en guise de propriété qui sont exploités par nos missions diplomatiques et consulaires à l'étranger. La mission assure la préservation de ce capital foncier en collaboration avec les missions, en s'engageant à l'entretenir par le moyen du budget du titre 1 concernant

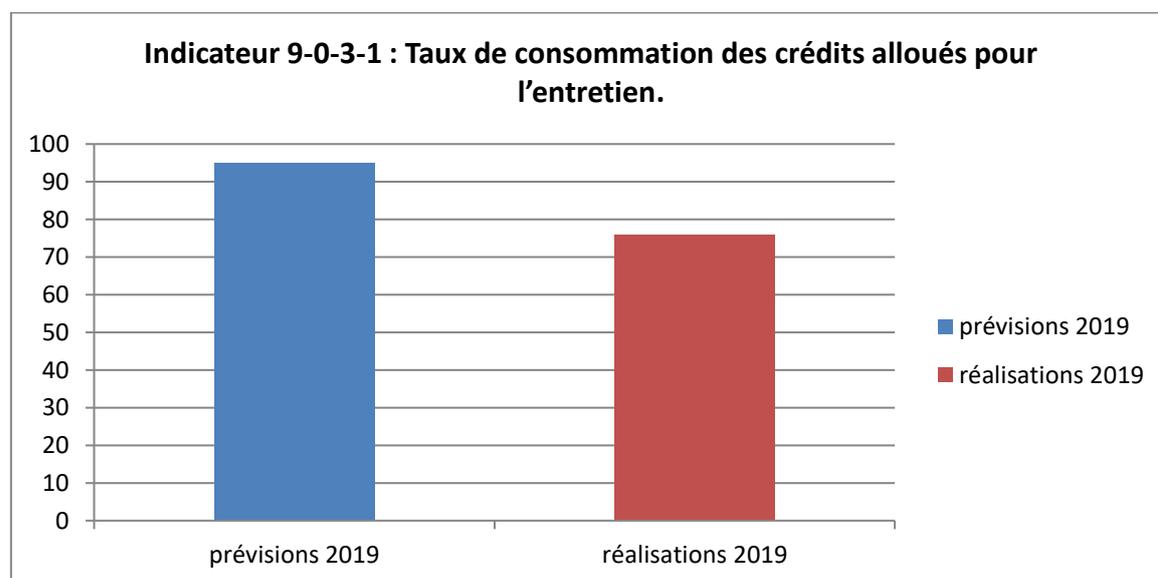
les opérations d'entretien ordinaires résultant de l'usage journalier et le budget du titre 2 concernant les moyens et grands travaux. Les crédits inscrits annuellement au titre 2 du budget de la mission sont estimés à 45 millions de dinars pour réaliser ses moyens et grands travaux.

La mission œuvre, à travers cet objectif, à réaliser 03 grandes opérations d'entretien au minimum annuellement pour les bâtiments usés qui subissent une grande détérioration, sachant que le terme grandes opérations d'entretien concerne les projets dont le coût dépasse 500 mille dinars.

**Tableau 4 :
Objectif 3: Préserver le capital foncier du ministère**

Objectif 3: Préserver le capital foncier du ministère	Indicateurs de Performance	Unité de l'indicateur	Prévisions 2019 (LF) (1)	Réalisations de 2019 (2)	Taux de d'exécution par rapport aux prévisions 2019 % (2)/(1)
	Indicateur 9-0-3-1 : Taux de consommation des crédits alloués à l'entretien	%		95	75,8

Graphique 4 : Comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'indicateur de performance relatif à l'Objectif 3: Préserver le capital foncier de la mission pour 2019



- **Analyse et explication des résultats atteints par rapport aux prévisions pour 2019:**

Objectif 1 : Promouvoir les ressources humaines :

9-0-1-1 : Nombre des agents bénéficiant d'au moins une session de formation

Un taux d'exécution de 17,5% est enregistré pour 2019 par rapport aux prévisions estimées de 28%, dû aux raisons suivantes :

- Un seul axe a été réalisé sur la loi de la nationalité et l'état civil en 2019 sur trois groupes.
- Le blocage du programme de formation annuel au profit des agents concernés par la rotation annuelle (rédaction des documents diplomatiques et des protocoles, la réception et la qualité aux bureaux d'ordre et au téléphone, la tenue des registres, la préparation des documents d'état civil, la légalisation de la signature, la certification de conformité, la diplomatie générale, les techniques de gestion du contenu du portail diplomatique des missions, la gestion des réseaux sociaux dans le domaine diplomatique) vu la courte durée séparant la date de l'annonce des résultats de la rotation annuelle et la date de nomination effective à l'étranger.
- La circulaire du président de gouvernement de 2019 relatif à l'exécution des programmes de formation des ministères a stipulé l'obligation du recours aux centres de formation publics pour la réalisation du programme annuel de la formation, les procédures du recours à ces centres ont créé plusieurs problématiques liées à l'exécution du plan de formation.
- Le changement du statut juridique de l'institut diplomatique d'un établissement public à caractère administratif à d'un établissement public à caractère non administratif qui a entravé l'organisation de sessions de formation par le dit établissement.

9-0-1-2 : Taux d'exécution des promotions programmées dans les délais.

- Un taux d'exécution de 100% est enregistré pour 2019, en raison de l'implication de la mission dans l'exécution du programme des promotions dans les délais.
- 70 agents ont été promus à la mission qui représente le même nombre programmé dans ce cadre, soit un taux d'exécution dépassant les prévisions estimées à 60% du nombre de promotions programmées. Cet écart peut être expliqué par la volonté de la mission à motiver ses agents en 2019 en surmontant

les retards d'ouverture des concours de promotion et la réalisation des promotions programmées dans les délais ; et le renforcement des agents chargés de l'exécution du programme de promotions à partir de 2018 afin d'éviter le retard des concours des promotions programmées dans le budget.

Objectif 2 : Généraliser la communication et la télécommunication numérique

9-0-2-1 : Taux de couverture des missions avec une connexion sécurisée.

Deux applications en ligne ont été réalisées au cours de l'année 2019, la première concerne le portail d'enregistrement des visiteurs pour la participation au 30^{ème} sommet arabe en Tunisie au mois de mars 2019, la deuxième concerne le portail d'enregistrement des concours externes du ministère.

Ces deux applications représentent la suite des réalisations enregistrées 2017 et 2018 :

- Le système de gestion électronique du courrier
- Le portail diplomatique
- Application mobile destinée au public disponible actuellement sur Android et qui sera prochainement sur IOS caractérisée par la possibilité de son usage même hors couverture réseau.

Ceci s'inscrit dans le cadre de la volonté de la mission pour généraliser et renforcer la communication et la télécommunication numérique.

9-0-2-2 : Nombre d'applications en ligne.

Au cours de l'année 2019, 5 missions ont été couvertes par une connexion sécurisée avec l'administration centrale qui sont les ambassades tunisiennes à Paris, Bruxelles, Ryad, Abou Dhabi et la Doha.

La connexion de 50% des missions avec le système déjà cité a été programmée, mais le taux d'exécution n'a pas dépassé 8,9% en ajoutant 3 missions seulement : La mission permanente à New York et les deux ambassades de la Tunisie à Washington et à Adis Abeba.

Ce taux d'exécution est considéré comme faible par rapport aux prévisions vue l'orientation de l'administration à généraliser progressivement ce système.

Objectif 3: Préserver le capital foncier du ministère

9-0-3-1 : Taux de consommation des crédits alloués pour l'entretien.

- Cet indicateur a été changé en 2019 du nombre des grandes opérations d'entretien au taux de consommation des crédits alloués pour l'entretien afin de garantir un meilleur rendement des indicateurs de performance contribuant à la consécration de l'objectif programmé.
- Un taux d'exécution de 75,8% a été enregistré reflétant l'effort du ministère pour la réalisation des projets d'entretien programmé au cours de l'année, cependant ce taux reste au-dessous des attentes vu le manque de cadre administratif et technique spécialisé dans la conclusion des marchés publics.

Orientations futures pour l'amélioration de la performance :

- Le renforcement des ressources humaines de la direction informatique avec des cadres spécialisés pour accélérer la mise en œuvre des projets informatiques.
- Renforcer davantage le cadre administratif et technique notamment dans le domaine des marchés publics.
- Plus de coordination avec les chefs des missions à l'étranger pour qu'ils puissent fournir leurs besoins en matière d'opérations d'entretien dans les brefs délais pour leur examen et leur programmation budgétaire.