



**Projet Annuel de performance**  
**de la Mission des Affaires Etrangères, de la Migration**  
**et des Tunisiens à l'Étranger**  
**au titre de l'année 2023**



## Préambule

<b>Chapitre 1 : Présentation de la mission.....</b>	<b>3</b>
1. Stratégie de la mission .....	4
2. Programmes de la mission .....	5
3. Le Budget et le cadre des dépenses de la mission à moyen terme.....	6
<b>Chapitre 2 : Présentation des programmes de la mission .....</b>	<b>10</b>
<b>Programme n°1 : Action Diplomatique .....</b>	<b>11</b>
1. Présentation du programme .....	11
2. Objectifs et indicateurs d'évaluation de la performance du programme .....	12
3. Budget et cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025) du programme de pilotage et d'appui .....	28
<b>Programme 2 : Action Consulaire et Tunisiens à l'Etranger .....</b>	<b>29</b>
1. Présentation du programme et sa stratégie .....	29
2. Objectifs et indicateurs de mesure de performance du programme.....	30
3. Budget et cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025) du programme de pilotage et d'appui .....	39
<b>Programme n°9 : Le pilotage et l'appui.....</b>	<b>40</b>
1. Présentation du programme .....	40
2. Objectifs et indicateurs de performance .....	41
3. Budget et cadre des dépenses à moyen terme (2022-2024) du programme de pilotage et d'appui .....	49
<b>ANNEXES .....</b>	<b>50</b>
Fiches indicateurs de performance du programme Action Diplomatique .....	51
Fiches des indicateurs de performance du programme Action consulaire et Tunisiens à l'étranger.....	78
Fiches indicateurs de performance du programme Pilotage et Appui .....	89

# **Chapitre 1**

## **Présentation de la mission**

## **1- Stratégie de la mission :**

S'inscrivant dans le cadre de la politique générale de l'Etat, la stratégie de la mission consiste à tisser et à renforcer les relations d'amitié et de coopération avec les différents pays du monde et au sein des organisations internationales et régionales, et de faire entendre la voix de la Tunisie et valoir ses positions et orientations concernant les plus importants enjeux régionaux et questions internationales, en plus de l'encadrement des Tunisiens à l'étranger, leur protection et la défense de leurs droits et intérêts.

Les charges confiées à la mission des affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger se résument en l'élaboration et la mise en œuvre de la politique étrangère de l'Etat, conformément aux politiques générales et aux orientations et choix définis et déterminés par le Président de la République.

Dans ce contexte, la mission s'emploie à nouer des relations d'amitié et de coopération dans tous les domaines politique, économique, social, culturel et autres avec les pays étrangers et les institutions et organisations internationales, et veille à les préserver et les développer, à travers :

- Représenter la République Tunisienne auprès de ces pays, institutions, organisations et instances internationales.
- Jouer le rôle de médiateur officiel entre les missions étrangères et les institutions et organismes internationaux accrédités en Tunisie d'une part, et les départements ministériels et les organismes tunisiens d'autre part.
- Préparer et conduire les négociations, en coopération avec les ministères et institutions concernés.
- Conclure les conventions, traités et accords internationaux, proposer leur ratification, les publier, assurer, le cas échéant, l'explication des objectifs, et veiller à leur bonne mise en œuvre.

Dans le cadre de ses attributions, la mission assure la prestation des services consulaires au profit des membres de la communauté tunisienne à l'étranger, en assurant leur encadrement socioculturel, et en défendant leurs droits et intérêts. S'ajoute à ceci la prestation de services au profit des missions diplomatiques et consulaires étrangères en Tunisie et des ressortissants étrangers en visite en Tunisie.

Sur la base de cette démarche, les axes stratégiques de la mission ont été définis comme suit :

- Assurer la prospérité et la sécurité de la Tunisie en renforçant les relations bilatérales et en tirant profit des institutions et accords internationaux
- -explorer les relations extérieures au profit du rayonnement de l'image de la Tunisie
- Assurer des services consulaires efficaces et de qualité pour les Tunisiens à l'étranger
- Renforcer l'encadrement de la communauté tunisienne à l'étranger
- Consolider et activer la coopération décentralisée
- Assurer la gouvernance de la mission et de ses programmes
- Veiller à la bonne gestion des ressources du Ministère

## **2- Programmes de la mission :**

Les différentes activités de la mission des Affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger ont été réparties en trois (03) principaux programmes, comme suit :

- **Programme n° 1 : Action Diplomatique.**

Ce programme vise à consolider les relations bilatérales et à bénéficier des institutions et accords internationaux afin d'assurer la prospérité et la sécurité de la Tunisie. Il s'emploie également à mettre les relations extérieures au service du rayonnement de l'image de la Tunisie.

- **Programme n°2 : Action Consulaire et Tunisiens à l'étranger.**

Ce programme veille à assurer des services consulaires efficaces et de qualité aux Tunisiens à l'étranger et à consolider leur encadrement socioculturel. Il veille également au renforcement et à l'activation de la coopération décentralisée.

- **Programme n° 9 : Pilotage et Appui**

Ce programme vise à assurer la gouvernance de la mission et de ses programmes et la gestion efficace de ses ressources.

### 3- Le Budget et le cadre des dépenses de la mission à moyen terme

#### A- Budget de la mission :

Le budget de la mission des Affaires étrangères, de la Migration et des Tunisiens à l'étranger pour l'année 2023 est estimé à 331,000 millions de dinars, contre 298,000 millions de dinars au cours de l'année 2022, soit une augmentation de 33,000 millions de dinars, atteignant un taux d'augmentation de 11 %.

#### Tableau n° 01 :

#### Evolution des prévisions du budget de la mission pour l'année 2023 selon la nature économique de la dépense

*Unité : Mille dinars*

Intitulé des dépenses		LF 2022 (1)	Prévisions 2023 (2)	Evolution	
				Montant (2)-(1)	Taux% (1) / (2)
Dépenses de rémunération	Crédits d'engagement	176 825	182 881	6 056	3.4 %
	Crédits de paiement	176 825	182 881	6 056	3.4 %
Dépenses de fonctionnement	Crédits d'engagement	73 115	75 763	2 608	3.5 %
	Crédits de paiement	75 155	75 763	2 648	3.5 %
Dépenses d'interventions	Crédits d'engagement	40 470	63 546	23 076	57 %
	Crédits de paiement	40 470	63 546	23 076	57 %
Dépenses d'investissement	Crédits d'engagement	7.450	8 060	610	8.1 %
	Crédits de paiement	7 050	8 810	1 760	24.5 %
Dépenses des opérations financières	Crédits d'engagement	-	-	-	-
	Crédits de paiement	-	-	-	-
Total	Crédits d'engagement	297.900	330.250	32 350	10.8 %
	Crédits de paiement	297 460	331 000	33 540	11.2 %

\*Sans prise en compte des ressources propres des établissements.

Plus de 90% du budget de la mission est destiné aux budgets des missions diplomatiques, permanentes et consulaires à l'étranger, lesquels sont affectés principalement aux dépenses salariales des agents, aux dépenses de gestion et d'intervention. Les fonds alloués aux missions sont transférés en devises et par conséquent soumis à l'évolution du taux de change du dinar tunisien et également à l'évolution du coût de la vie dans les pays de résidence.

**Tableau n°02 :**

**Evolution des prévisions du budget de la mission pour l'année 2023  
selon les programmes**

*Unité :Mille dinars*

Intitulé des dépenses		LF 2022 (1)	Prévisions 2023 (2)	Evolution	
				Montant (2) - (1)	Taux % (2) / (1)
<b>Programme 1 :</b> <b>Action diplomatique</b>	Crédits d'engagement	200 930	208 455	7 525	3.7 %
	Crédits de paiement	200 380	208 455	8 075	4.0 %
<b>Programme 2 :</b> <b>Action consulaire et tunisiens à l'étranger</b>	Crédits d'engagement	77 470	100 326	22 856	29.5 %
	Crédits de paiement	77 020	100 026	23 006	29.8 %
<b>Programme 9 :</b> <b>Pilotage et appui</b>	Crédits d'engagement	19 500	21 469	1 969	10.1 %
	Crédits de paiement	20 060	22 519	2 459	12.2 %
<b>Total Général</b>	<b>Crédits d'engagement</b>	<b>297 900</b>	<b>330 250</b>	<b>32 350</b>	<b>10.8 %</b>
	<b>Crédits de paiement</b>	<b>297 460</b>	<b>331 000</b>	<b>33 540</b>	<b>11.2 %</b>

\*Sans prise en compte des ressources propres des établissements.

## B- Cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025) :

Le budget des Affaires Etrangères est estimé sur le moyen terme, estimé à trois ans, selon la nature économique de la dépense et selon les programmes, et selon les deux tableaux suivants :

### Tableau n° 3 :

**Répartition selon la nature économique de la dépense  
Cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025) :  
selon la nature économique de la dépense (Crédits de paiement)**

*Unité : Mille dinars*

Intitulé	Réalizations 2021	LF 2022	Prévisions		
			2023	2024	2025
Dépenses de rémunération	171 782	176 825	182 881	188 232	199 824
Dépenses de fonctionnement	68 392	73 115	75 763	78 089	82 898
Dépenses d'interventions	47 737	40 470	63 546	65 472	69 504
Dépenses d'investissement	8 325	7 050	8 810	9 207	9 774
Dépenses des opérations financières	-	-	-	-	-
<b>Total Sans prise en compte des ressources propres des établissements.</b>	<b>296 236</b>	<b>297 460</b>	<b>331 000</b>	<b>341 000</b>	<b>362 000</b>
<b>Total avec prise en compte des ressources propres des établissements.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



**Tableau n° 4 :**  
**Cadre de dépenses à moyen terme (2022-2024) :**  
**Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)**

*Unité : Mille dinars*

Intitulé	Réalizations 2021	LF 2022	Prévisions		
			2023	2024	2025
<b>Programme 1 : Action diplomatique</b>	200 082	200 380	208 455	214 830	228 060
<b>Programme 2 : Action consulaire et tunisiens à l'étranger</b>	79 632	77 020	100 026	102 982	109 324
<b>Programme 9 : Pilotage et appui</b>	16 522	20 060	22 519	23 188	24 616
<b>TOTAL</b>	<b>296 236</b>	<b>297 460</b>	<b>331 000</b>	<b>341 000</b>	<b>362 000</b>

## **Chapitre 2**

### **Présentation des programmes de la mission**

# **Programme n°1 :**

## **Action Diplomatique**

**Chef du programme : Mr. Jalel Snoussi**

**A partir de 2021**

### **1-Présentation du programme :**

#### **1.1. La stratégie :**

Le programme action diplomatique s'inscrit dans la stratégie du ministère visant à renforcer et consolider les relations d'amitié et de coopération avec divers pays du monde dans le cadre de la politique sectorielle générale de l'État , visant à défendre les intérêts de notre pays dans ses relations extérieures et à préserver sa souveraineté et l'indépendance de sa décision fondée sur un certain nombre de principes fondamentaux de la politique étrangère de la Tunisie, notamment le principe de neutralité positive et de non-ingérence dans les affaires intérieures des pays et de non-acceptation de l'ingérence de tiers dans nos affaires intérieures, afin de servir les priorités et choix de notre pays durant cette période, notamment ceux portant sur la valorisation de l'image et du rayonnement de la Tunisie dans son environnement régional et international, l'attraction des investissements étrangers, le développement du commerce inter-régional, la promotion de la destination touristique tunisienne et des compétences tunisiennes, ainsi que le renforcement de la coordination et de la coopération dans le domaine de la lutte contre la criminalité, et en premier lieu le phénomène du terrorisme.

A cet égard, le programme d'action diplomatique se décline en deux axes stratégiques :

- Assurer la prospérité et la sécurité de la Tunisie en renforçant les relations bilatérales et en bénéficiant des institutions et accords internationaux
- Tirer profit des relations extérieures pour favoriser le rayonnement de l'image de la Tunisie.

L'action diplomatique est confrontée à de nombreuses difficultés, dont la plus importante réside dans le fait que le succès ou l'échec des démarches diplomatiques n'est pas uniquement lié aux efforts de la mission, puisque son activité est également affectée par les conditions économiques et sécuritaires d'une part, et par la volonté des pays partenaires et le niveau d'engagement des différents intervenants dans les relations de coopération, d'autre part. A considérer également, les facteurs liés au contexte international en général, car la mission des Affaires étrangères, de la Migration et des Tunisiens à l'étranger s'emploie à assurer le terrain politique et juridique pour établir et faire progresser les relations de coopération bilatérales et multilatérales, alors que la mise en œuvre dépend de la volonté et des efforts déployés par les différents acteurs (ministères, institutions, hommes d'affaires, agences...).

## **1.2. Les parties prenantes :**

La mise en œuvre du programme d'action diplomatique est assurée par les Directions générales concernées par l'action diplomatique au niveau de l'Administration centrale (Direction générale pour l'Afrique et les Organisations régionales africaines, Direction générale pour l'Europe et l'Union européenne et la Méditerranée, Direction générale pour le monde arabe et les organisations régionales arabes et islamiques, Direction générale pour l'Amérique, l'Asie, l'Océanie et les organisations régionales américaines et asiatiques, Direction générale pour l'action multilatérale et les questions transversales), les missions diplomatiques tunisiennes et les représentations permanentes à l'étranger.

## **2- Objectifs et indicateurs d'évaluation de la performance du programme :**

### **2.1. Présentation des objectifs et des indicateurs d'évaluation de la performance :**

- **Objectif 1-1- : Développer l'attractivité de la Tunisie dans les domaines du tourisme sanitaire, de l'investissement étranger et de l'enseignement supérieur.**

La réalisation de l'objectif stratégique lié au développement de l'attractivité de la Tunisie dans les domaines du tourisme médical, de l'investissement étranger et de l'enseignement supérieur nécessite que le programme prenne l'initiative d'organiser des visites et des missions économiques itinérantes et pluridisciplinaires avec la participation des acteurs officiels du gouvernement et

des représentants du secteur privé en ciblant les pays et les zones géographiques prioritaires, qui sont intéressés par les domaines de coopération de cet objectif stratégique et ce dans le but d'explorer les opportunités économiques disponibles, de promouvoir la Tunisie comme destination d'investissement, d'ouvrir des horizons au secteur privé et d'inciter les opérateurs économiques à participer aux différents événements promotionnels organisés dans ces pays.

En adoptant cet objectif, la mission vise à appuyer les efforts nationaux visant la promotion de ces secteurs qui revêtent une grande importance, en raison de leurs répercussions positives sur l'économie nationale, l'emploi et les rentrées de notre pays en devises.

Pour évaluer le niveau de réalisation de cet objectif, 03 indicateurs ont été retenus, à savoir le nombre de patients étrangers en Tunisie, le nombre d'investisseurs étrangers ayant visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires, et le nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.

- **Présentation des indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 1.1.1** : Le nombre de patients étrangers en Tunisie.

Le tourisme médical est devenu un affluent important du tourisme traditionnel tunisien, ce qui en fait l'un des secteurs vitaux du pays en raison de sa contribution d'environ 45% dans les recettes touristiques totales, ainsi que de sa participation à la création d'emplois. Le nombre de patients étrangers ayant visité la Tunisie pour se faire soigner a été retenu comme indicateur pour connaître l'évolution de l'attractivité de notre pays comme destination de tourisme médical.

Dans ce cadre, nos missions à l'étranger se chargent de promouvoir la destination tunisienne dans ce domaine en organisant des événements (missions spéciales cliniques, journées tunisiennes de la santé...) en coordination et en coopération avec les acteurs et intervenants dans ce domaine, issus des deux secteurs privé et public.

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.1.1**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.1.1. Le nombre de patients étrangers en Tunisie.	Nombre	228.000	380.000	400.000	410.000	415.000

Cet indicateur devrait augmenter significativement dans les trois prochaines années. Dans ce contexte, les missions diplomatiques tunisiennes œuvrent à accélérer l'organisation d'événements promotionnels en coopération et en coordination avec les secteurs public et privé de la santé.

✓ **Indicateur 1.1.2** : Le nombre d'investisseurs étrangers ayant visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires.

Dans le cadre de la contribution aux efforts nationaux visant à attirer les investissements étrangers comme l'un des plus importants affluents de la croissance en Tunisie, les missions diplomatiques à l'étranger s'activent pour organiser des rencontres individuelles avec les investisseurs étrangers dans les pays d'accréditation, ainsi que l'organisation de séminaires à leur intention afin de faire connaître la Tunisie comme destination distinguée pour les investissements étrangers.

▪ **Réalisations et estimations de l'indicateur 1.1.2**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.1.2. Le nombre d'investisseurs étrangers ayant visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires	Nombre	85	92	105	119	120

- ✓ **Indicateur 1.1.3** : Le nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.

Cet indicateur reflète les efforts déployés par les missions diplomatiques tunisiennes auprès des établissements d'enseignement supérieur des secteurs public et privé pour introduire la Tunisie comme destination académique pour les étudiants étrangers à travers l'organisation d'événements, de journées portes ouvertes et de missions au profit des universités tunisiennes privées et publiques en coopération et coordination avec toutes les parties prenantes dans ce domaine.

- **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.1.3 :**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.1.3.</b> Le nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.	<b>Nombre</b>	9000	9200	9250	9300	9350

Il est prévu que cet indicateur connaîtrait une évolution remarquable d'année en année avec une tendance à la hausse prévue pour les trois prochaines années, grâce aux efforts du programme pour doubler les événements qui devraient être organisés en coopération avec le secteur privé tunisien et grâce également au programme du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique qui a permis aux étudiants étrangers de s'inscrire dans les universités publiques tunisiennes moyennant des frais, ainsi que les efforts déployés par la mission pour le faire connaître.

- **Objectif 1-2- : Œuvrer à l'ouverture des marchés en rejoignant les espaces économiques régionaux de libre-échange.**

Rejoindre les espaces économiques régionaux de libre-échange ou signer des accords entre la Tunisie et ces espaces est considéré parmi les priorités nationales les plus importantes, vu son impact positif sur l'amélioration de la compétitivité des produits tunisiens, à travers la réduction ou la suppression des droits de douane, en particulier au niveau des marchés prometteurs avec l'objectif d'augmenter le volume des exportations tunisiennes, et également sur l'économie nationale en général.

- **Présentation des indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 1.2.1 :** Niveau d'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange.

Cet indicateur reflète le dynamisme du travail diplomatique dans sa quête pour profiter des opportunités économiques offertes par les espaces économiques régionaux de libre-échange.

- **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.2.1 :**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.2.1. Niveau d'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange.	Taux	90%	90%	90%	90%	90%

Ces dernières années, la Tunisie a rejoint de nombreux groupements et espaces régionaux de libre-échange sur le Continent Africain et dans la Région Arabe (Zone de libre-échange inter- arabe / Marché commun de l'Afrique Orientale et Australe en 2019 / Zone de libre-échange Continentale Africaine en 2020 / Membre observateur de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest L'année 2017...), ceci est le fruit des efforts concertés du ministère en collaboration avec les ministères concernés. Par conséquent, le ministère a réalisé un taux d'adhésion aux espaces régionaux de libre-échange, estimé à 90%, habilitant ainsi la Tunisie à y adhérer.

- **Objectif 1-3 : appuyer l'action des partenaires nationaux dans le domaine de l'exploration des marchés et des négociations économiques et commerciales.**

Cet objectif reflète les efforts entrepris par le programme pour renforcer la présence des acteurs économiques sur les marchés traditionnels et appuyer leurs efforts dans l'exploration de nouveaux marchés et le suivi des négociations à caractère économique et commercial bilatérales et multilatérales en coordination avec les structures tunisiennes et étrangères concernées.

- **Présentation des indicateurs :**



- ✓ **Indicateur 1.3.1** : Le nombre de manifestations économiques et commerciales organisées par les missions diplomatiques et consulaires dans les pays d'accréditation et en Tunisie.

Cet indicateur reflète les efforts déployés par la mission pour faire avancer les secteurs économiques nationaux en faisant la promotion des produits tunisiens et en accompagnant les acteurs économiques tunisiens à travers l'organisation de missions économiques itinérantes et multisectorielles, notamment vers les marchés émergents et prometteurs dans les Continents Africain et Asiatique, en organisant des rencontres bilatérales entre hommes d'affaires tunisiens et leurs homologues étrangers portant sur l'établissement de partenariat entre eux, ainsi que des visites spécifiques au profit des entreprises tunisiennes des secteurs public et privé, en réponse à leur demande. Les missions diplomatiques tunisiennes veillent également à assurer la participation tunisienne aux différentes manifestations économiques organisées dans les pays d'accréditation, surtout en l'absence de représentations des structures tunisiennes spécialisées (Centre de promotion des exportations et Agence de promotion de l'investissement extérieur...).

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.3.1**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.3.1.</b> Le nombre de manifestations économiques et commerciales organisées par les missions diplomatiques et consulaires dans les pays d'accréditation et en Tunisie.	<b>Nombre</b>	295	209	391	390	390

Le nombre de manifestations économiques et commerciales organisées par les missions diplomatiques et consulaires dans les pays d'accréditation et en Tunisie a connu une progression durant la période post Covid-19. Il est prévu que ce nombre augmentera dans les trois prochaines années grâce à la stabilisation de la situation sanitaire nationale et mondiale et à l'assouplissement des procédures de voyage et des mesures sanitaires.

- ✓ **Indicateur 1.3.2** : Nombre de réunions bilatérales et multilatérales à caractère économique ou commercial.

Cet indicateur reflète le degré de bénéfice de notre pays des cadres de coopération bilatéraux et multilatéraux à caractère économique et commercial et dans quelle mesure il est impliqué dans le processus décisionnel au sein des organisations et groupements économiques régionaux auxquels il adhère.

▪ **Réalisations et prévision de l'indicateur 1.3.2**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.3.2. Nombre de réunions bilatérales et multilatérales à caractère économique ou commercial	Nombre	387	392	411	411	411

Le ministère des affaires étrangères et les missions diplomatiques tunisiennes à l'étranger s'activent afin de participer à toutes les rencontres économiques et commerciales prioritaires pour notre pays et ce aux niveaux bilatéral et multilatéral et d'y contribuer efficacement dans l'objectif de servir les intérêts économiques et commerciaux de notre pays. La pandémie de Covid-19 n'a pas affecté le rythme des participations tunisiennes aux réunions tenues sur initiative tunisienne ou celles organisées au niveau régional et international, en assurant une participation virtuelle permettant à notre pays d'être activement et positivement impliqué dans les processus de prise de décision. Il est prévu que le nombre de ces réunions atteindra 411 pour les années à venir et ce à la lumière des efforts nationaux visant la mobilisation pour un soutien international à notre économie.

- **Objectif 1-4- : Contribuer à la consolidation de la sécurité intérieure et assurer la participation effective de la Tunisie aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre les crimes transnationaux dans les régions d'appartenance (Monde arabe, Afrique, Méditerranée).**

Cet objectif reflète le rôle du programme et sa contribution à mettre en valeur la Tunisie comme un partenaire sérieux et actif dans son environnement régional et international à travers son engagement positif dans la résolution des conflits et

la lutte contre la criminalité transfrontalière dans ses zones d'appartenance. Lui permettant ainsi de servir la sécurité intérieure et faire accepter ses contributions et ses propositions lors des négociations et des consultations, ou à travers sa contribution aux résolutions et consensus, en cas d'échec des négociations, tout en tenant compte des orientations et intérêts de notre pays.

Cet objectif reflète également la mesure dans laquelle notre pays tire profit des relations de partenariat et de coopération dans le domaine de la sécurité avec des pays amis et frères pour venir en appui à la stratégie nationale de lutte contre le terrorisme et la criminalité transfrontalière.

▪ **Présentation des indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 1.4.1** : Nombre des Accords et de visites bilatérales et multilatérales dans le domaine de la sécurité.

Cet indicateur a été retenu pour indiquer dans quelle mesure le programme contribue au renforcement de la coopération sécuritaire entre la Tunisie et son environnement régional et international aux niveaux bilatéral et multilatéral, en coordination avec les ministères tunisiens concernés, afin de servir les efforts nationaux visant à renforcer les capacités matérielles et techniques de la Tunisie dans le domaine de la lutte contre le terrorisme et le crime organisé.

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.4.1**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.4.1. Nombre des Accords et de visites bilatérales et multilatérales dans le domaine de la sécurité.	Nombre	77	71	128	102	102

Cet indicateur a connu une tendance ascendante, qui reflète l'implication réelle de notre pays dans divers mécanismes et alliances mondiaux et régionaux pour lutter contre le phénomène du terrorisme et des crimes transfrontaliers en s'activant pour profiter de tous les cadres, notamment la coalition internationale contre ISIS, les mécanismes de l'Union africaine, de la Communauté sahélo-saharienne et du Partenariat transsaharien de lutte contre le terrorisme, lesquelles instances permettent de consolider la coopération en matière de sécurité, à travers l'échange d'information et de données, l'organisation de formations et stages à

l'étranger au profit des agents des forces de police et des militaires, et ce dans l'intérêt de notre sécurité intérieure. Cet indicateur connaîtra la même tendance ascendante durant les trois prochaines années, étant donné que la lutte contre le terrorisme et la criminalité transfrontalière reste en tête des priorités nationales, régionales et internationales.

- ✓ **Indicateur 1.4.2** : Le niveau de participation tunisienne aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre la criminalité transfrontalière dans les régions d'appartenance (Monde arabe, Afrique, Méditerranée).

Cet indicateur a été retenu pour évaluer le degré d'implication du programme dans les efforts régionaux et internationaux de résolution des conflits et de lutte contre la criminalité transfrontalière, notamment dans notre environnement africain, arabe et méditerranéen, compte tenu de leur impact sur la sécurité et la stabilité de notre pays. Le Ministère veille à travers sa participation à ces réunions à ce que les initiatives proposées reflètent les intérêts et les priorités de la Tunisie.

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.4.2**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.4.2.</b> Le niveau de participation tunisienne aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre la criminalité transfrontalière dans les régions d'appartenance (Monde arabe, Afrique, Méditerranée).	<b>Taux</b>	90%	85%	100%	100%	100%

Cet indicateur a connu une hausse significative au cours des deux dernières années, coïncidant avec l'élection de la Tunisie en tant que membre non permanent au Conseil de sécurité de l'ONU et sa présidence du Comité contre le terrorisme, le Comité des sanctions contre la Guinée-Bissau et le Groupe de travail sur les opérations de maintien de la paix. Toutefois, ce taux connaîtra une baisse dans les années à venir, avec l'expiration du mandat de membre non permanent de notre pays au Conseil de sécurité. Le taux de participation ne peut atteindre la

valeur cible estimée à 100%, eu égard des considérations stratégiques et des choix politiques garantissant nos intérêts nationaux.

▪ **Objectif 1-5- : Promouvoir les consultations politiques bilatérales de haut niveau.**

Cet objectif traduit la tendance à la hausse du nombre des visites politiques de haut niveau à l'étranger ou l'accueil de hautes personnalités étrangères en Tunisie, ainsi que l'organisation de commissions mixtes politiques en Tunisie ou à l'étranger. Le nombre de visites politiques a été retenu comme seul indicateur pour cet objectif, étant donné que les commissions mixtes sont souvent présidées par les Ministres des affaires étrangères.

▪ **Présentation des indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 1.5.1** : Nombre de visites de haut niveau de nature politique en Tunisie ou à l'étranger.

Cet indicateur traduit les efforts du programme visant à intensifier les concertations politiques avec les décideurs des pays amis et frères de manière à servir les intérêts de notre pays et de ses orientations aux niveaux régional et international, puisque les visites de haut niveau constituent une opportunité d'échange d'opinions et de conception des actions diplomatiques portant sur des sujets et des questions d'intérêt commun.

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.5.1**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.5.1. Nombre de visites de haut niveau de nature politique en Tunisie ou à l'étranger.	Nombre	85	234	165	100	100

L'évolution de cet indicateur dépend de l'évolution que connaît la situation internationale et régionale à tous les niveaux.

▪ **Objectif 1-6- : Contribuer au développement de l'attractivité de la Tunisie au niveau international et régional.**

Contribuer au développement de l'attractivité de la Tunisie aux niveaux international et régional est l'une des priorités capitale du ministère des affaires étrangères et une de ses principales actions, en puisant dans le capital confiance dont jouit la Tunisie auprès de ses partenaires internationaux et régionaux et en mobilisant ses capacités et orientant ses activités dans les différents forums internationaux et régionaux qu'elle a accueillis ou auxquels elle a participé afin de contribuer à consolider l'attractivité de la Tunisie sur le plan international et régional et pour mettre en valeur son image en tant que partenaire sérieux et efficace, lui permettant ainsi de se positionner aux niveaux régional et international sur les plans politique, économique, commercial et investissements à l'échelle mondiale. Le ministère s'est employé pour atteindre cet objectif en veillant à l'accueil de manifestations internationales et régionales et au renforcement de la présence des Tunisiens au sein des organisations régionales et internationales, que ce soit dans les hautes fonctions éligibles ou dans les positions accordées à notre pays dans le cadre de quotas prédéfinis et déterminés sur la base de l'importance de la contribution de la Tunisie aux budgets de ces organismes.

- ✓ **Indicateur 1.6.1** : Le nombre de manifestations internationales et régionales accueillies par la Tunisie.

Cet indicateur reflète l'un des mécanismes qui contribuera à faire valoir la dimension globale de la diplomatie tunisienne et à faire rayonner davantage l'image de la Tunisie aux niveaux régional et international, de plus c'est une opportunité et une occasion pour faire accepter les initiatives et les propositions qui servent les intérêts et les choix de la Tunisie. L'accueil par notre pays de ces manifestations contribuerait également au renforcement des relations de la Tunisie avec les organisations internationales et régionales et constituerait une occasion pour arranger des rencontres bilatérales avec les hauts responsables étrangers qui y participent.

Cet indicateur reflète également le capital confiance dont jouit notre pays aux niveaux régional et international lui permettant d'accueillir des grands événements régionaux et internationaux.

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.6.1**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.6.1.</b> Le nombre de manifestations internationales et régionales accueillies par la Tunisie.	<b>Nombre</b>	17	02	10	10	10

Il est prévu que l'année prochaine, notre pays accueillera des manifestations régionales économique et politique dont le nombre pourrait atteindre annuellement 10 manifestations.

- ✓ **Indicateur 1.6.2** : Pourcentage de Tunisiens actifs au sein des organisations internationales et régionales par rapport au quota alloué à la Tunisie.

Cet indicateur reflète à quel point la Tunisie a bénéficié de postes attribuées aux compétences tunisiennes au sein des organisations régionales et internationales, au nom de la Tunisie. Encourager cette présence tunisienne est fort profitable pour notre pays, étant donné le rôle important et positif que jouent les compétences tunisiennes dans le processus décisionnel de ces instances afin de servir l'intérêt national et défendre les choix de notre pays.

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.6.2**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.6.2.</b> Pourcentage de Tunisiens actifs au sein des organisations internationales et régionales par rapport au quota alloué à la Tunisie	<b>Taux</b>	62%	70%	80%	85%	90%

Cet indicateur connaîtra une tendance à la hausse au cours des trois prochaines années, étant donné que le ministère multipliera les efforts pour faire connaître les postes vacants au sein des organisations régionales et internationales et encourager les compétences tunisiennes à présenter leurs candidatures.

- ✓ **Indicateur 1.6.3** : Nombre de candidatures soumises divisé par nombre total des postes de haut niveau vacants dans les organisations internationales et régionales.

Une meilleure présence de la Tunisie et des compétences tunisiennes aux postes de haut niveau dans les organisations régionales et internationales contribuerait à renforcer l'efficacité de la Tunisie au sein de ces instances. La présence de notre pays à ces postes signifie être membre et présider des organes dans ces organisations, des comités d'experts, des postes de direction, de secrétaires généraux et autres fonctions. A cet égard, le ministère continuera à déployer tous les efforts nécessaires pour appuyer les candidats tunisiens et les soutenir dans leurs charges, de manière à assurer davantage le rayonnement de la Tunisie et son succès régional et international.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 1.6.3**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.6.3.</b> Nombre de candidatures soumises divisé par le nombre total des postes de haut niveau vacants dans les organisations internationales et régionales.	<b>Taux</b>	100%	95%	95%	95%	95%

L'évolution de cet indicateur reste tributaire des procédures en vigueur au sein des organisations internationales et régionales (le facteur géographique, la périodicité des candidatures entre les différents pays...) et à la fiabilité des dossiers des candidats tunisiens aux postes électoraux de haut niveau.

- **Objectif 1-7- : Action déployée pour la participation de la Tunisie aux missions de maintien de la paix.**

Cet objectif reflète le degré d'engagement de la Tunisie à assumer ses responsabilités régionales et internationales en tant qu'acteur actif dans le maintien de la paix et de la sécurité internationales.

Cet engagement contribuerait également à davantage de rayonnement de l'image de la Tunisie en tant que partenaire international et régional fiable et crédible qui ne ménage aucun effort pour contribuer à la résolution des conflits, dont souffrent de nombreux pays frères et amis, affectant ainsi positivement nos



relations avec ces pays et avec l'Organisation des Nations Unies qui supervise ces missions. La participation tunisienne permet également d'acquérir de l'expérience pour nos forces militaires et sécuritaires.

- ✓ **Indicateur 1.7.1** : Le nombre de missions de paix auxquelles la Tunisie participe dans les régions arabe et africaine divisé par le nombre total de missions de maintien de la paix existantes.

L'adoption de cet indicateur reflète l'ampleur de l'implication de notre pays dans l'établissement de la sécurité et de la paix dans notre environnement proche arabe et africain, car son instabilité affecte négativement, de manière directe et indirecte, la sécurité et la stabilité de notre pays. C'est là où réside l'importance de retenir cet indicateur.

▪ **Réalisations et prévisions de l'indicateur 1.7.1**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.7.1.</b> Le nombre de missions de paix auxquelles la Tunisie participe dans les régions arabe et africaine divisé par le nombre total de missions de maintien de la paix existantes.	<b>Taux</b>	55.5%	55.5%	55.5%	55.5%	55.5%

La Tunisie participe actuellement à 04 missions de maintien de la paix en Afrique, notamment au Mali, en Afrique Centrale, en République Démocratique du Congo et au Sud du Soudan, et à la seule mission dans le monde arabe, qui est notre mission onusienne au Soudan, sur un total de 09 missions de maintien de la paix situées dans les deux régions mentionnées.

Il est prévu que ce nombre ne sera pas augmenté pendant les trois prochaines années, eu égard le fait que la participation aux opérations de maintien de la paix est soumise à plusieurs considérations politiques et logistiques.

**2.2 - Présentation des activités et leur rapport avec les objectifs et indicateurs de performance :**

Considérant que le budget du programme Action diplomatique se résume principalement en frais de rémunération et de gestion, les activités ont été déterminées selon ce qui suit :

- **Activité 1 : Coordination de l'Action diplomatique.**

Cette activité se traduit financièrement par la rémunération des agents dans les cinq Directions générales concernées par le programme Action diplomatique.

- **Activité 2 : Renforcer les relations de coopération avec les pays et les organisations internationales et régionales.**

Cette activité se traduit financièrement par la rémunération et la gestion des missions diplomatiques et des représentations permanentes à l'étranger.

- **Activité 3 : Appui conjoint aux missions diplomatiques et aux représentations permanentes.**

Cette activité se traduit financièrement par les dépenses d'intervention et d'investissement par les missions diplomatiques et les représentations permanentes à l'étranger

**Tableau n° 1 :**

**Activités du programme n°1 « Action diplomatique » et ses leviers**

*Unité : Mille Dinars*

Objectifs	Indicateurs	Estimations des indicateurs 2023	Activités	Prévisions crédits pour activités 2023	Leviers d'actions
1-1-Développer l'attractivité de la Tunisie dans les domaines du tourisme, de l'investissement extérieur et de l'enseignement supérieur	<b>Indicateur 1-1-1 :</b> Nombre de touristes étrangers en Tunisie	400000	<b>Activité 1 :</b> Coordination de l'action diplomatique  <b>Activité 2 :</b> Renforcer les relations de coopération avec les pays et les organisations internationales et régionales.  <b>Activité 3 :</b> Appui conjoint aux missions diplomatiques et aux représentations permanentes.	4454	
	<b>Indicateur 1-1-2 :</b> Nombre de visites d'investisseurs étrangers réalisées suite aux démarches des missions diplomatiques et consulaires	105		198 653	
	<b>Indicateur 1-1-3 :</b> Nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.	9250			
1-2- Œuvrer à l'ouverture des marchés à travers la conclusion d'accords bilatéraux de libre-échange et à l'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange	<b>Indicateur 1-2-1 :</b> Taux d'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange Nombre d'accords bilatéraux de libre échanges conclus	90%		5 348	
1-3- Soutenir les actions des partenaires nationaux de prospection de marchés, de négociations économiques et commerciales	<b>Indicateur 1-3-1 :</b> Nombre de manifestations économiques et commerciales organisées par les missions diplomatiques et consulaires dans les pays d'accueil ou en Tunisie	391			
	<b>Indicateur 1-3-2 :</b> Nombre de réunions bilatérales ou multilatérales à caractère économique ou commercial	142			
1-4- Contribuer au renforcement de la sécurité intérieure et assurer une participation active de la Tunisie aux réunions consacrées au règlement des conflits et à la lutte contre les crimes transnationaux dans les régions d'appartenance (Monde arabe, Afrique et méditerranée).	<b>Indicateur 1-4-1 :</b> Nombre d'accords bilatéraux et multilatéraux à caractère sécuritaire conclus.	128			
	<b>Indicateur 1-4-2 :</b> Le taux de participation de la Tunisie aux réunions consacrées au règlement des conflits et à la lutte contre les crimes transnationaux dans les régions d'appartenance (Monde arabe, Afrique et méditerranée).	100%			
1-5- Renforcer les consultations politiques bilatérales de haut niveau	<b>Indicateur 1-5-1 :</b> Nombre de visites de haut niveau à caractère politique effectuées en Tunisie ou à l'étranger	165			
1-6- Contribuer au développement de l'attractivité de la Tunisie au niveau international et régional.	<b>Indicateur 1-6-1 :</b> Nombre de manifestations internationales et régionales organisées en Tunisie.	10			
	<b>Indicateur 1-6-2 :</b> Taux de postes occupés par des tunisiens au sein des organisations internationales et régionales par rapport aux quotas alloués.	80%			
	<b>Indicateur 1-6-3 :</b> Nombre de candidatures présentées sur le nombre total des postes vacants dans les organisations internationales.	95%			
1-7- Assurer une participation active de la Tunisie dans les opérations de maintien de la paix.	<b>Indicateur 1-7-1 :</b> Nombre d'opérations de maintien de la paix dans les régions arabe et africaine auxquelles la Tunisie participe sur le nombre total des OMPs existants.	55%			

**3- Budget et cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025) du programme de pilotage et d'appui :**

**Tableau n°02 :**  
**Prévisions du budget du programme**  
**Répartition selon la nature économique de la dépense**  
**(Crédits de paiement)**

Unité : Mille dinars

Dépenses	Réalisations 2021	LF 2022 (1)	Estimations 2023 (02)	Evolution 2022/2023 par chiffres (2) - (1)	Evolution 2022/2023 par %
Dépenses de rémunération	107 963	111 250	115 454	4 204	3.8%
Dépenses de fonctionnement	51 497	52 630	54 500	1 870	3.6%
Dépenses d'interventions	33 748	30 850	34 736	3 886	12.6%
Dépenses D'investissement	6 874	5 650	3 765	-1 885	-33.3%
Dépenses des opérations financières	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>200 082</b>	<b>200 380</b>	<b>208 455</b>	<b>8 075</b>	<b>4%</b>

**Tableau n°03 :**  
**Cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025)**  
**Répartition selon la nature économique de la dépense (Crédits de paiement)**

Unité : Mille dinars

Libellés	Réalizations 2021	LF 2022	Estimations		
			2023	2024	2025
Dépenses de rémunération	107 963	111 250	115 454	118 985	126 312
Dépenses de fonctionnement	51 497	52 630	54 500	56 167	59 626
Dépenses d'interventions	33 748	30 850	34 736	35 798	38 003
Dépenses D'investissement	6 874	5 650	3 765	3 880	4 119
Dépenses des opérations financières	-	-	-	-	-
<b>Total hors ressources propres des établissements publics</b>	<b>200 082</b>	<b>200 380</b>	<b>208 455</b>	<b>214 830</b>	<b>228 060</b>
<b>Total avec ressources propres des établissements publics</b>					

# **Programme 2 :**

## **Action Consulaire et Tunisiens à l'Étranger**

**Chef de programme : M. Naceur Essid**

**A partir de 2021**

### **1- Présentation du programme et sa stratégie :**

#### **1.1. La Stratégie de la mission :**

Le programme vise à accroître l'efficacité et l'efficacité du travail consulaire en tirant parti de la transformation numérique et technologique liée à la fourniture de services dans tous les domaines économiques et administratifs en employant divers mécanismes de gestion électronique et moderne.

Il vise également à rationaliser la gestion des ressources financières et humaines et à établir une gouvernance moderne pour la gestion des missions diplomatiques et consulaires qui assure de meilleurs rendements sur ces ressources, limite leur épuisement et rend leur travail plus efficace et plus influent.

Dans le même contexte, l'objectif stratégique de ce programme à moyen terme est de développer la qualité des services consulaires en rapprochant les services de ceux qui en font la demande, en facilitant l'accès à l'information, en raccourcissant les délais d'obtention des documents et des opérations consulaires et en développant le taux de couverture consulaire.

Il vise également à intensifier les interventions sociales en faveur des groupes vulnérables aux revenus limités et à écouter leurs préoccupations et propositions en établissant des réunions régulières et en prévoyant les espaces nécessaires à cet effet, ce qui est cohérent avec la stratégie du programme basée sur l'intégration entre la qualité des services et la qualité de l'information et de la prise en charge des Tunisiens à l'étranger.

Ce programme traite également des questions consulaires qui concernent les étrangers en Tunisie, les litiges consulaires et l'immigration, outre le suivi de la coopération décentralisée et de la coordination avec les différentes structures concernées par cette question.

### **1.2- Les parties prenantes :**

La mise en œuvre du programme du travail consulaire et des Tunisiens à l'étranger est assurée par la Direction Générale des Affaires Consulaires au niveau central et les missions consulaires à l'étranger (cela s'ajoute aux services consulaires auprès des missions diplomatiques en l'absence d'une mission consulaire).

## **2- Objectifs et indicateurs de mesure de performance du programme :**

### **2.1. Présentation des objectifs et des indicateurs pour mesurer la performance :**

#### **▪ Objectif 2.1 : Améliorer les délais de traitement des documents administratifs :**

Le raccourcissement des délais de traitement des documents administratifs est l'un des objectifs stratégiques les plus importants que le programme cherche à atteindre, et il s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'État visant à améliorer les services administratifs. Il représente également un élément essentiel qui reflète l'ampleur de la satisfaction des membres de notre communauté à l'étranger quant aux services qui leur sont fournis.

#### **• Présentation des Indicateurs :**

##### **✓ Indicateur 2.1.1 : Délai moyen de traitement des documents administratifs :**

Cet indicateur vise à déterminer les délais de délivrance des documents administratifs (passeports, documents d'état civil, visas et autres documents), sans tenir compte des cas exceptionnels, comme la nécessité d'une consultation préalable avec la Direction Générale des frontières et des étrangers dans certains cas, et l'indisponibilité ou la panne des appareils de confection de passeports à la mission.

▪ **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.1.1**

Indicateur de performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.1.1. Délai moyen de traitement des documents administratifs	Un jour	1	1	1	1	1

Le programme vise à maintenir les mêmes délais de délivrance des documents administratifs, actuellement estimés à un jour, sans tenir compte des cas exceptionnels.

▪ **Objectif 2.2 : Améliorer l'efficacité des services consulaires**

Malgré la difficulté d'évaluer la qualité des services consulaires, compte tenu de données objectives (difficulté de vérifier le degré de satisfaction du citoyen à l'égard du service qui lui est fourni) et compte tenu des ressources humaines et matérielles limitées des missions consulaires à l'étranger, l'objectif s'inscrit dans le cadre de la politique générale de l'État, qui vise à améliorer encore les services consulaires et à améliorer leur rentabilité.

• **Présentation des indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 2.2.1 :** Pourcentage de missions consulaires qui disposent d'un site Internet interactif :

La modernisation des méthodes de travail des missions à l'étranger, la promotion de la gestion électronique et le développement des services à distance font partie des outils les plus importants sur lesquels travaille le programme pour améliorer l'efficacité des services consulaires et assurer une communication continue avec les demandeurs de services.

Cet indicateur traduit la démarche de la mission visant à améliorer la qualité des services consulaires fournis aux citoyens en rapprochant les services de leurs bénéficiaires et en fournissant des informations actualisées et précises à ceux qui en font la demande, en généralisant la couverture des missions diplomatiques et consulaires avec des sites Web interactifs permettant au navigateur de consulter les documents requis et les délais nécessaires pour compléter la prestation et répondre à ses demandes dans les meilleurs délais. Il est raisonnable et donne une idée supplémentaire sur les services consulaires fournis par l'administration centrale et les missions tunisiennes à l'étranger, leurs activités et tout ce qui s'y

rapporte, à l'image de la Tunisie à l'étranger et en actualisant périodiquement ces données.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.2.1 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.2.1. Pourcentage de missions consulaires qui a un site Web interactif	Taux	30%	35%	40%	45%	50%

Cet indicateur connaît une évolution significative d'année en année, mais à un rythme lent en raison de la faiblesse des allocations financières allouées à ces projets et du manque de nombre d'ingénieurs en Informatique dans la Direction concernée.

- ✓ **Indicateur 2.2.2 :** Nombre moyen de documents délivrés par chaque agent consulaire par jour.

Cet indicateur met en évidence le volume de tâches assignées à chaque agent consulaire (y compris les agents locaux en mission), ce qui aide à prendre des décisions concernant le redéploiement des agents consulaires vers les différentes missions.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.2.2**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.2.2. Taux de documents délivrés Pour chaque assistance consulaire par jour	Nombre	28	30	30	30	30

Cet indicateur reste relativement élevé en raison du manque de ressources humaines dans les missions consulaires, et si l'on prend en compte les longues étapes de préparation de certains documents, comme le passeport.



▪ **Objectif 2.3 : Renforcer les interventions sociales des missions consulaires à l'étranger :**

A travers cet objectif, le programme cherche à intensifier les interventions sociales au profit des groupes vulnérables aux revenus limités et à écouter leurs préoccupations et leurs propositions en établissant des réunions régulières avec eux et en prévoyant les espaces nécessaires à cet effet, ce qui est cohérent avec la stratégie du programme basée sur l'intégration entre la qualité des services et la qualité de la prise en charge des Tunisiens à l'étranger.

• **Présentation des Indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 2.3.1 :** Le nombre d'interventions à caractère social réalisées par les missions sur la base du nombre total de demandes reçues.

Cet indicateur met en évidence dans quelle mesure les missions consulaires interagissent avec les demandes reçues des membres de la communauté tunisienne à l'étranger, qui sollicitent l'intervention et le soutien social des missions, comme les prisonniers, les malades et les personnes à revenus limités, ainsi que pour résoudre conflits conjugaux.

• **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.3.1**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.3.1. Nombre d'interventions à caractère social effectuées par les missions par rapport au nombre total de revendications	Taux	125%	100%	100%	100%	100%

La valeur de cet indicateur dépasse 100%, étant donné que nos missions consulaires interviennent au profit de certaines couches de la communauté sans parvenir à une demande à cet effet.

▪ **Objectif 2.4 : Assurer la défense des intérêts et des droits des Tunisiens à l'étranger :**

Cet objectif reflète les interventions menées par nos missions à l'étranger pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens résidant ou non à l'étranger.

- **Présentation des Indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 2.4.1 :** Le nombre d'interventions réalisées par les missions auprès des autorités locales pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens sur la base du nombre total de demandes reçues.

Cet indicateur reflète le nombre d'interventions réalisées par nos missions pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens en fonction du nombre de revendications formulées à cet effet.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.4.1**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.4.1. Nombre d'interventions réalisées par les missions auprès des autorités locales pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens sur le nombre total de demandes reçues.	<b>Taux</b>	120%	100%	100%	100%	100%

En plus d'interagir avec les demandes qu'elle reçoit dans le domaine de la défense des droits et intérêts des Tunisiens à l'étranger, nos missions prennent parfois l'initiative d'intervenir en faveur de certains Tunisiens. Nous mentionnons par exemple l'intervention en faveur des héritiers de défunts, les personnes à l'étranger victimes des accidents de la route.

- **Objectif 2.5 : Promouvoir la sensibilisation culturelle et l'activité associative des Tunisiens à l'étranger**

La communauté tunisienne est considérée comme l'un des plus importants tributaires du développement de la Tunisie, car elle représente un élément d'influence efficace dans les pays dans lesquels elle réside pour servir l'intérêt de la Tunisie. Dans ce contexte, le ministère cherche à mieux informer ses membres et à coordonner le travail avec eux dans le cadre d'un travail collectif, ainsi qu'à prendre en charge les nouvelles générations d'immigrants afin de préserver les liens familiaux et culturels entre elles et leur patrie d'origine, la Tunisie.

- **Présentation des Indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 2.5.1 :** Nombre d'associations tunisiennes à l'étranger

Cet indicateur reflète l'ampleur des efforts déployés par les missions pour organiser les membres de la communauté tunisienne à l'étranger en associations dans le but de faciliter la communication et la coordination avec eux.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.5.1**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.5.1. Nombre d'associations tunisiennes à l'étranger	Nombre	396	400	405	410	415

Cet indicateur connaît une tendance à la hausse, grâce aux campagnes de sensibilisation menées par nos missions pour inciter les membres de la communauté à s'organiser en associations.

- ✓ **Indicateur 2.5.2 :** Nombre de rencontres avec les membres des associations tunisiennes à l'étranger.

Cet indicateur reflète la coordination de la communication entre nos missions consulaires et les associations tunisiennes implantées à l'étranger.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.5.2**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.5.2. Nombre de rencontres avec les membres d'Associations tunisiennes à l'étranger	Nombre	349	350	400	400	400

Les rencontres avec les membres des associations tunisiennes à l'étranger se sont intensifiées au cours des deux dernières années, dans le but de se coordonner avec eux pour soutenir les efforts nationaux de lutte contre la pandémie du Corona et mobiliser le soutien nécessaire aux hôpitaux tunisiens.

- ✓ **Indicateur 2.5.3** : Le nombre d'élèves suivant des cours de langue arabe dispensés par des enseignants envoyés par le ministère de l'Éducation sur la base du nombre total d'enfants résidant à l'étranger âgés de 5 à 16 ans.

Cet indicateur reflète les efforts visant à enraciner l'identité culturelle tunisienne auprès des nouvelles générations immigrées afin de préserver leurs liens avec la Tunisie.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.5.3**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.5.3. Le nombre d'élèves suivant des cours de langue arabe dispensés par des enseignants envoyés par le ministère de l'Éducation sur la base du nombre total d'enfants résidant à l'étranger âgés de 5 à 16 ans.	Taux	7%	7%	7%	8%	9%

L'évolution de cet indicateur met en évidence le faible intérêt des nouvelles générations immigrées pour les enseignements dispensés par les enseignants envoyés par le Ministère de l'Éducation pour plusieurs raisons, parmi lesquelles on cite les politiques prises par certains pays dans lesquels une proportion importante de la communauté tunisienne réside à l'étranger et qui cherchent l'intégration complète de ces générations dans leurs sociétés.

- **Objectif 2.6 : Renforcer et activer les accords de coopération décentralisée**

Cet objectif reflète les efforts entrepris par le ministère pour soutenir les efforts nationaux visant à développer les régions de l'intérieur dans tous les domaines.

- **Présentation des Indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 2.6.1** : Nombre de réunions tenues par les missions en vue d'activer les accords conclus dans le domaine de la coopération décentralisée.

Cet indicateur reflète les initiatives entreprises par nos missions à l'étranger en vue d'activer les accords conclus dans le domaine de la coopération décentralisée, notamment ceux signés entre les communes tunisiennes et leurs homologues à l'étranger, à travers la tenue de réunions avec les autorités compétentes des pays de résidence à cet effet.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.6.1 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.6.1. Le nombre de réunions tenues Par les missions visant à activer les accords conclus Dans le domaine de la coopération décentralisée.	Nombre	76	80	90	90	90

- ✓ **Indicateur 2.6.2 :** Pourcentage d'accords activés dans le domaine de la coopération décentralisée.

Cet indicateur reflète les résultats des initiatives entreprises par nos missions à l'étranger dans le but d'activer ces accords. La réalisation des objectifs de ces initiatives reste dépendante de l'interaction positive des structures tunisiennes concernées.

- **Réalisations et estimations de l'indicateur 2.6.2 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.6.2. Pourcentage d'accords activés Dans le domaine de la coopération décentralisée	Taux	80%	85%	85%	90%	90%

Le pourcentage d'accords activés dans le domaine de la coopération décentralisée est considéré comme relativement élevé, et le programme vise à atteindre un taux d'activation d'accords d'au moins 90% au cours des prochaines années.

## 2.2. Présentation des activités et de leur relation avec les objectifs et indicateurs de performance :

**Tableau n° 1**

### Activités et leviers d'activités du programme n°2 : Action consulaire et Tunisiens à l'étranger

Objectifs	Indicateurs	Estimations des indicateurs 2023	Activités	Prévisions de crédits pour activités de l'année 2023	leviers d'activités
<b>Objectif 2.1 : Améliorer les délais de traitement des documents administratifs</b>	Indicateur 2.1.1 : Délais moyens de traitement des documents administratifs	1	<b>Activité 1 :</b> Coordination du travail consulaire	1 296	
<b>Objectif 2.2 : Améliorer l'efficacité des services consulaires</b>	Indicateur 2.2.1 : Pourcentage de missions consulaires qui disposent d'un site Web interactif	40 %			
	Indicateur 2.2.2 : Nombre moyen de documents délivrés par chaque agent consulaire par jour	30	<b>Activité 2 :</b> Fournir des services consulaires aux Tunisiens à l'étranger	68 100	
<b>Objectif 2.3 : Renforcer les interventions sociales des missions consulaires à l'étranger</b>	Indicateur 2.3.1 : Nombre d'interventions à caractère social réalisées par les missions sur le nombre total de demandes reçues.	100%			
<b>Objectif 2.4 : Assurer la défense des intérêts et des droits des Tunisiens à l'étranger</b>	Indicateur 2.4.1 : Nombre d'interventions réalisées par les missions auprès des autorités locales pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens sur le nombre total de demandes reçues.	100%	<b>Activité 3 :</b> Soutien conjoint aux missions consulaires	30 630	
<b>Objectif 2.5 : Promouvoir la sensibilisation culturelle et l'activité associative des Tunisiens à l'étranger</b>	Indicateur 2.5.1 : Nombre d'associations tunisiennes à l'étranger	405			
	Indicateur 2.5.2 : Nombre de rencontres avec les membres des associations tunisiennes à l'étranger	400			
	Indicateur 2.5.3 : Nombre d'élèves suivant des cours de langue arabe dispensés par des enseignants envoyés par le ministère de l'Éducation sur la base du nombre total d'enfants résidant à l'étranger âgés de 5 à 16 ans.	7%			
<b>Objectif 2.6 : Renforcer et activer les accords de coopération décentralisée</b>	Indicateur 2.6.1 : Nombre de réunions tenues par les missions en vue d'activer les accords conclus dans le domaine de la coopération décentralisée	90			
	Indicateur 2.6.2 : Pourcentage d'accords activés dans le domaine de la coopération décentralisée.	85%			

### 3- Budget et cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025):

**Tableau n°02 :**  
**Prévisions du budget du programme**  
**Répartition selon la nature économique de la dépense**  
**(Crédits de paiement)**

*Unité : Mille dinars*

Dépenses	Réalisations 2021	LF 2022 (1)	Estimations 2023 (02)	Evolution (2) - (1)	Evolution %
Dépenses de rémunération	55 054	54 760	56 296	1 536	2.8%
Dépenses de fonctionnement	10 539	12 600	13 100	500	4%
Dépenses d'interventions	13 752	9 310	28 500	19 190	206.1%
Dépenses d'investissement	1 287	450	2 130	1 680	373.3%
Dépenses des opérations financières	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>79 632</b>	<b>77 020</b>	<b>100 026</b>	<b>23 006</b>	<b>29.8%</b>

**Tableau n°03 :**  
**Cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025)**  
**Répartition selon la nature économique de la dépense**  
**(Crédits de paiement)**

*Unité : Mille dinars*

Libellés	Réalisations 2021	LF 2022	Estimations		
			2023	2024	2025
Dépenses de rémunération	55 054	54 760	56 296	57 960	61 529
Dépenses de fonctionnement	10 539	12 600	13 100	13 487	14 318
Dépenses d'interventions	13 752	9 310	28 500	29 342	31 149
Dépenses d'investissement	287	450	2 130	2 193	2 328
Dépenses des opérations financières	-	-	-	-	-
<b>Total hors ressources propres des établissements publics</b>	<b>79 632</b>	<b>77 020</b>	<b>100 026</b>	<b>102 982</b>	<b>109 324</b>
<b>Total avec ressources propres des établissements publics</b>					

# **Programme n°9 :**

## **Le pilotage et l'appui**

**Responsable programme : M. Hichem Bayouhd**

**A partir de 2019**

### **1- Présentation du programme :**

#### **1.1. La stratégie :**

Le programme en question porte essentiellement sur les missions de pilotage des actions d'appui et d'accompagnement visant à garantir le soutien requis à l'exécution des autres programmes. Il assure la conception des stratégies générales afférentes à la mission, le patronage des différents programmes et la coordination entre les parties prenantes ainsi que l'étude, la planification, la programmation, le contrôle et l'évaluation.

Du point de vue méthodique, la stratégie du programme du pilotage et d'appui décline en deux axes principaux ; Garantir la bonne gouvernance de la mission et de ses programmes et assurer la gestion efficiente de ses ressources.

Partant de ces deux axes principaux, le programme vise à réaliser trois objectifs stratégiques à savoir :

- Le développement de la gouvernance et de ses programmes.
- La rationalisation de la gestion des ressources humaines en adoptant une approche basée sur les compétences et les besoins en assurant l'égalité des chances.
- La soutenabilité de la pérennité budgétaire et l'amélioration de la gestion des ressources financières.

#### **1.2. Les structures rattachées :**

Plusieurs structures interviennent dans la mise en œuvre du programme de pilotage et d'appui dont le Cabinet, le Secrétariat Général et le reste des administrations centrales à l'instar de la Direction Générale des Services Communs, la Direction Générale de l'Inspection et de l'Evaluation, la Direction



Générale des Affaires Juridiques, la Direction de la Diplomatie Publique et de l'Information, la Direction du Protocole Diplomatique et la Direction du Courrier et de la Valise Diplomatique. Les structures précitées seront incessamment renforcées par l'entrée en exercice de l'Académie Diplomatique en tant qu'un établissement public à caractère non administratif et ce, à compter de 2023.

## **2- Objectifs et indicateurs de performance :**

### **2.1. Présentation des objectifs et des indicateurs de performance :**

#### **▪ Objectif 9.1 : Améliorer la gouvernance et les programmes de la mission :**

L'objectif du programme de pilotage et d'appui consiste à assurer le soutien et l'accompagnement nécessaires au reste des programmes en garantissant la parfaite coordination entre ces derniers en vue d'une complémentarité qui s'inscrit dans le cadre d'un système homogène permettant la réalisation des objectifs prescrits par la politique étrangère, le renforcement de l'efficience du développement des capacités et de leur gestion d'une manière plus efficace que possible à travers les opérations de contrôle, d'évaluation, de planification et de suivi de l'exécution des décisions et des recommandations validées par les structures de direction au sein du Ministère. L'objectif du programme de pilotage et d'appui consiste, par ailleurs, à assurer le développement de l'ouverture de la mission sur le public à travers la mise en place d'une politique de communication adéquate.

#### **• Présentation des indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 9.1.1 :** Taux annuel de mise en œuvre des décisions et recommandations validées par les structures de direction du Ministère :

A travers cet indicateur, le programme vise à assurer le suivi nécessaire au taux de la mise en œuvre des décisions et recommandations validées par les différents comités de direction.

- **Estimations de l'indicateur 9.1.1 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>9.1.1.</b> Taux annuel de mise en œuvre des décisions et recommandations validées par les structures de direction du Ministère	%	91%	93%	95%	95%	95%

Bien que l'exécution des décisions et des recommandations validées par les structures de direction du Ministère, notamment dans le domaine de la diplomatie, est subordonnée aux fluctuations de la scène internationale ainsi qu'au degré d'interaction des autres structures tunisiennes interférentes, le taux de réalisation enregistré par les services suivi et d'évaluation au niveau de cet indicateur a été qualifié de satisfaisant. Dans ce cadre, le programme aspire à atteindre un taux de réalisation de l'ordre de 93% en 2022 et de 95% en 2023.

- ✓ **Indicateur 9.1.2 :** Evolution annuelle du nombre des visiteurs des sites officiels :

Les structures en charge de la mission des affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger s'activent pour renforcer et développer leur politique de communication dans l'objectif de mieux faire connaître la politique étrangère du pays et de relayer l'ensemble des initiatives et des actions entreprises par l'administration centrale et les représentations diplomatiques et consulaires à l'étranger. De même, les structures en question s'emploient à assurer l'interaction avec nos concitoyens résidants à l'intérieur du territoire national et en dehors de ce dernier ainsi qu'avec les étrangers résidants ou non en Tunisie en mettant à leur disposition les informations actualisées nécessaires à travers les sites web et les pages et comptes officiels du Ministère et de ses représentations à l'étranger sur les réseaux sociaux.

- **Estimations de l'indicateur 9.1.2 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.1.2. Evolution annuelle du nombre des visiteurs des sites officiels	%	15.7%	16.2%	18%	21%	24%

Il est à signaler que le nombre des visiteurs des sites web et des pages et comptes du Ministère et de ses représentations à l'étranger continu à enregistrer une évolution notable.

- ✓ **Indicateur 9.1.3 :** Fréquence des opérations d'inspection des représentations à l'étranger :

Cet indicateur reflète l'engagement indéfectible du Ministère à renforcer et généraliser les opérations d'inspection visant les représentations diplomatiques et consulaires à l'étranger qui s'inscrit dans le cadre des efforts déployés pour la consolidation de la gouvernance de la mission et de ses programmes et de la prévention et de la lutte contre la corruption. L'objectif de l'indicateur consiste à réaliser un seuil minimal de dix (10) opérations d'inspection par an soit, au moins, une opération d'inspection par représentation diplomatique et consulaire tous les neuf (09) ans.

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.1.3. Fréquence des opérations d'inspection des représentations à l'étranger	Missions	06	12	10	10	10

En raison de la stabilisation de la situation épidémiologique mondiale, la fréquence des opérations d'inspection se stabilisera à son tour aux environs de dix (10) opérations par ans durant les ans à venir.

- **Objectif 9.2 :** Optimiser la gestion des ressources humaines en assurant l'adéquation des compétences aux besoins et en garantissant l'équité et l'égalité des chances :

Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale portant sur la modernisation de l'administration et l'amélioration des services administratifs en

se basant sur l'optimisation de la gestion des ressources humaines à travers la formation, le recyclage et l'adoption d'une approche assurant l'adéquation des compétences aux besoins et garantissant l'équité et l'égalité des chances.

- **Présentation des indicateurs :**

- ✓ **Indicateur 9.2.1 :** Ecart entre prévisions et réalisations de la masse salariale :

Cet indicateur porte sur les crédits alloués pour les salaires.

- **Estimations de l'indicateur 9.2.1 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>9.2.1.</b> Ecart entre prévisions et réalisations de la masse salariale	%	97.2%	98%	100%	100%	100%

Il est à noter que le Ministère n'est pas parvenu à réaliser le taux de 100% au niveau de cet indicateur en raison de l'annulation du concours qui était prévu pour le recrutement des secrétaires des affaires étrangères et du retard enregistré dans la nomination d'un nombre de Chefs de postes diplomatiques et consulaires à l'étranger.

- ✓ **Indicateur 9.2.2 :** Taux des participants aux cycles de formation et des stages prioritaires :

Cet indicateur reflète l'évolution de la participation des cadres et agents du Ministère aux cycles de formation et aux stages proposés.

- **Estimations de l'indicateur 9.2.2 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>9.2.2.</b> Taux des participants aux cycles de formation et des stages prioritaires	%	10.8	15	25	25	25

Cet indicateur a connu une nette régression durant l'année 2021 en raison des mesures contraignantes prises dans le cadre de la lutte contre la propagation de la pandémie Covid-19 et de la situation de transition de l'Académie Diplomatique. Cette dernière, devenue désormais établissement public à caractère non

administratif, contribuera à compter de 2023 au renforcement du nombre des fonctionnaires qui bénéficieront des cycles de formation.

- ✓ **Indicateur 9.2.3** : Taux de représentativité des femmes dans les postes fonctionnels :

Le Ministère porte un intérêt particulier à la consécration du principe de l'égalité des chances dans l'occupation des postes fonctionnels supérieurs en œuvrant à améliorer le taux de représentativité des femmes. Dans ce cadre l'objectif fixé est de l'ordre de 30% qui correspond au pourcentage de présence des femmes au Ministère.

- **Estimations de l'indicateur 9.2.3 :**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.2.3. Taux de représentativité des femmes dans les postes fonctionnels	%	25.1	26.5	27	28	30

L'indicateur en question continu à enregistrer une évolution notable d'une année à l'autre. En atteignant le taux de 26%, il est permis de considérer l'objectif consistant en la consécration de l'égalité des chances a été réalisé puisque le pourcentage de présence des femmes au Ministère ne dépasse pas les 30% y compris les femmes qui ne réunissent pas les conditions requises pour l'occupation des postes fonctionnels supérieurs.

- **Objectif 9.3** : Assurer la soutenabilité budgétaire et optimiser la gestion des moyens financiers de la mission :

Cet objectif stratégique s'inscrit dans le cadre des efforts déployés en vue d'assurer la soutenabilité budgétaire et la consolidation des équilibres financiers. Ces derniers, représentent une priorité absolue pour l'Etat en raison de la rareté des ressources budgétaires qui exige la mise en œuvre d'une stratégie visant le développement de la gestion des dotations financières du Ministère à travers l'amélioration de la gouvernance budgétaire, en préparation et en réalisation, de la gestion du calendrier de décaissement des crédits financiers, des conditions de travail, et de la rationalisation des dépenses de gestion.

- **Présentation des indicateurs :**

✓ **Indicateur 9.3.1 :** Ecart budgétaire entre prévisions et réalisations :

Cet indicateur permet d'assurer le suivi nécessaire à la préparation et à l'exécution du budget et contribue à l'amélioration de la gestion du calendrier de décaissement des crédits financiers et à atteindre les équilibres financiers.

- **Réalisations et prévisions de l'indicateur 9.3.1 :**

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.3.1. Ecart budgétaire entre prévisions et réalisations	%	94.86	95.47	100	100	100

L'objectif consistant à atteindre un taux d'exécution budgétaire de 100% n'a pas été réalisé pour des considérations multiples liées essentiellement à la situation budgétaire de l'Etat et au mouvement diplomatique annuel.

✓ **Indicateur 9.3.2 :** Comparaison du budget du programme de pilotage et d'appui par rapport à celui de la mission :

Malgré l'importance du programme de pilotage et d'appui pour assurer le soutien et l'accompagnement nécessaires aux autres programmes de la mission, les efforts se poursuivent pour rationaliser les dépenses y afférentes afin de consolider davantage les dotations financières allouées à la réalisation des programmes portant sur les actions diplomatique, consulaire et des tunisiens à l'étranger.

- **Estimations de l'indicateur 9.3.2 :**

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalisations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.3.2. Budget du programme de pilotage et d'appui par rapport à celui de la mission	%	07	07.1	07	07	07

Le budget alloué au programme de pilotage et d'appui ne dépasse pas le pourcentage de 7% du budget de la mission qui s'emploiera à maintenir ce ratio idéal au cours des prochaines années.

✓ **Indicateur 9.3.3** : Coût de gestion par agent :

Par le biais de cet indicateur, le programme vise à mettre sa politique de rationalisation en avant en maîtrisant davantage les coûts de gestion dans l'administration centrale. Cependant, il est à souligner que le calcul de cet indicateur ne prend pas en considération les coûts de gestion dans les postes diplomatiques et consulaires à l'étranger qui varient en fonction du coût de la vie dans les pays d'accréditation.

• **Estimations de l'indicateur 9.3.3 :**

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.3.3. Coût de gestion par agent	Mille dinars	19.063	19.249	16.000	16.000	16.000

Malgré les efforts déployés en vue d'améliorer la maîtrise des coûts de gestion dans l'administration centrale, Cet indicateur demeure relativement élevé depuis des années en raison de la baisse continue du nombre des cadres et des agents du ministère, ayant atteint l'âge de la retraite, en l'absence de nouvelles affectations

## 2.2. Présentation des activités du programme et leur relation avec les objectifs et les indicateurs de performance :

**Tableau n° 01 :**  
**Activités et leviers d’actions**  
**du programme de pilotage et d’appui**

Programme	Objectifs	Indicateurs	Estimations des indicateurs 2023	Activités	Prévisions de crédits pour les activités 2023	Leviers d’actions	
<b>Pilotage et appui</b>	<b>Objectif 9.1 :</b> Améliorer la gouvernance et les programmes de la mission	<b>Indicateur 9.1.1 :</b> Taux annuel de mise en œuvre des décisions et recommandations validées par les structures de direction du Ministère	95%	<b>Activité 1 :</b> Pilotage	3 296		
		<b>Indicateur 9.1.2 :</b> Evolution annuelle du nombre des visiteurs des sites officiels	18%		<b>Activité 2 :</b> Gestion des ressources humaines		7 835
		<b>Indicateur 9.1.3 :</b> Fréquence des opérations d’inspection des représentations à l’étranger	10				
	<b>Objectif 9.2 :</b> Optimiser la gestion des ressources humaines en assurant l’adéquation des compétences aux besoins et en garantissant l’équité et l’égalité des chances	<b>Indicateur 9.2.1 :</b> Ecart entre prévisions et réalisations de la masse salariale	100%	<b>Activité 3 :</b> Appui et services logistiques <b>Activité 4 :</b> Formation	11 388		
		<b>Indicateur 9.2.2 :</b> Taux des participants aux cycles de formation et des stages prioritaires	25%		0		
		<b>Indicateur 9.2.3 :</b> Taux de représentativité des femmes dans les postes fonctionnels	27%				
	<b>Objectif 9.3 :</b> Assurer la soutenabilité budgétaire et optimiser la gestion des moyens financiers de la mission	<b>Indicateur 9.3.1 :</b> Ecart budgétaire entre prévisions et réalisations	100%				
		<b>Indicateur 9.3.2 :</b> Comparaison du budget du programme de pilotage et d’appui par rapport à celui de la mission	7%				
		<b>Indicateur 9.3.3 :</b> Coût de gestion par agent	16.000				



**3- Budget et cadre des dépenses à moyen terme (2022-2024) du programme de pilotage et d'appui :**

**Tableau n°02 :**  
**Prévisions du budget du programme**  
**Répartition selon la nature économique de la dépense**  
**(Crédits de paiement)**

Unité : Mille dinars

Dépenses	Réalisations 2021	LF 2022 (1)	Estimations 2023 (02)	Evolution 2022/2023 en chiffres (2) - (1)	Evolution 2022/2023 en %
Dépenses de rémunération	8 765	10 815	11 131	316	2.9%
Dépenses de fonctionnement	6 356	7 885	8 163	278	3.5%
Dépenses d'interventions	237	310	310	0	0%
Dépenses D'investissement	1 165	1 050	2 915	1 865	177.6%
Dépenses des opérations financières	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>16 522</b>	<b>20 060</b>	<b>22 519</b>	<b>2 459</b>	<b>12.2%</b>

**Tableau n°03 :**  
**Cadre des dépenses à moyen terme (2023-2025)**  
**Répartition selon la nature économique de la dépense**  
**(crédits de paiement)**

Unité : Mille dinars

Libellés	Réalizations 2021	LF 2022	Estimations		
			2023	2024	2025
Dépenses de rémunération	8 765	10 815	11 131	11 462	12 168
Dépenses de fonctionnement	6 356	7 885	8 163	8 405	8 922
Dépenses d'interventions	237	310	310	319	339
Dépenses D'investissement	1 165	1 050	2 915	3 002	3 187
Dépenses des opérations financières	-	-	-	-	-
<b>Total sans prise en compte des ressources propres</b>	<b>16 522</b>	<b>20 060</b>	<b>22 519</b>	<b>23 188</b>	<b>24 416</b>
<b>Total avec prise en compte des ressources propres</b>					

# **ANNEXES**

**Fiches indicateurs de performance  
du programme Action Diplomatique**

## Fiche indicateur : Le nombre de patients étrangers en Tunisie.

Code indicateur : 1.1.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Développer l'attractivité de la Tunisie dans les domaines du tourisme sanitaire, de l'investissement étranger et de l'enseignement supérieur.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi de la croissance annuelle du nombre des patients étrangers ayant visité annuellement la Tunisie pour des soins médicaux.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : le nombre des étrangers ayant visité annuellement la Tunisie pour des soins médicaux.
- Unité d'indicateur** : Nombre.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Ministère de la Santé et la Chambre des cliniques privés.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 450 000.
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Directions générales politiques et missions diplomatiques.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.1.1. Le nombre de patients étrangers en Tunisie	nombre	228000	380000	400000	410000	415000

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger, l'indicateur du nombre des patients étrangers ayant visité annuellement la Tunisie a été ajouté en 2021. Il a été estimé que cet indicateur atteindra 415000 à l'horizon de 2025.

#### 3. Détermination des limites de l'indicateur :

Les statistiques relatives à cet indicateur ne relèvent pas de la compétence du ministère des affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger. L'élaboration de ces statistiques

est établie principalement par le ministère de la santé et les cliniques privés. D'autre part, cet indicateur ne reflète pas nécessairement les efforts déployés par les missions diplomatiques tunisiennes pour soutenir le secteur privé à faire connaître et promouvoir le tourisme sanitaire en Tunisie.

## Fiche indicateur : Le nombre d'investisseurs étrangers ayant visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires

Code indicateur : 1.1.2

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Développer l'attractivité de la Tunisie dans les domaines du tourisme sanitaire, de l'investissement étranger et de l'enseignement supérieur.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi de la croissance annuelle du nombre d'investisseurs étrangers ayant visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : le nombre d'investisseurs étrangers ayant visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires.
- Unité d'indicateur** : Nombre.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** les missions diplomatiques et consulaires.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 150.
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Directions générales politiques et missions diplomatiques.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations	2022	Estimations		
		2021		2023	2024	2025
1.1.2. Le nombre d'investisseurs étrangers ayant visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires	nombre	85	92	105	119	120

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger, l'indicateur du nombre d'investisseurs étrangers ayant

visité la Tunisie à l'initiative des missions diplomatiques et consulaires a été ajouté en 2021. Il a été estimé que cet indicateur atteindra 120 à l'horizon de 2025.

### **3.Détermination des limites de l'indicateur :**

Tout en reflétant les efforts engagés par les missions diplomatiques et consulaires pour promouvoir le climat d'investissement en Tunisie, cependant les statistiques relatives à cet indicateur n'est pas de la compétence exclusive de la mission des affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger.

## Fiche indicateur : Le nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.

Code indicateur : 1.1.3

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Développer l'attractivité de la Tunisie dans les domaines du tourisme sanitaire, de l'investissement étranger et de l'enseignement supérieur.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi de la croissance annuelle du nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : le total annuel du nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.
- Unité d'indicateur** : Nombre.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 10000.
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Directions générales politiques et missions diplomatiques.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
1.1.3. Le nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie.	nombre	9000	9200	8250	9300	9350

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

L'indicateur du nombre d'étudiants étrangers poursuivant leurs études en Tunisie a été ajouté et ce dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger. Il a été estimé que cet indicateur atteindra 9350 à l'horizon de 2025.



### **3.Détermination des limites de l'indicateur :**

Cet indicateur reflète les efforts engagés par les missions diplomatiques avec le secteur privé pour faire connaître et promouvoir l'enseignement universitaire en Tunisie et par conséquent les initiatives prises sont liées à la disposition des chefs d'établissements d'enseignement à visiter les pays concernés et de promouvoir leurs institutions.

## Fiche indicateur : Taux d'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange.

Code indicateur : 1.2.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Œuvrer à l'ouverture des marchés en rejoignant les espaces économiques régionaux de libre-échange
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi du taux d'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : le nombre des espaces économiques régionaux de libre-échange sur le total des espaces économiques régionaux auxquels la Tunisie peut adhérer.
- Unité d'indicateur** : Taux.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Administration centrale et missions diplomatiques.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 100 %.
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Directions générales politiques et missions diplomatiques.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations	2022	Estimations		
		2021		2023	2024	2025
1.2.1. Taux d'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange.	Taux	90%	90%	90%	90%	90%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger, l'indicateur du taux d'adhésion de la Tunisie aux espaces économiques régionaux de libre-échange a été ajouté en 2021. Il a été estimé que cet indicateur atteindra le taux de 90% à l'horizon de 2025.

### **3.Détermination des limites de l'indicateur :**

Les statistiques relatives à cet indicateur ne relèvent pas de la compétence du Ministère des affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger.

**Fiche indicateur : Nombre de manifestations économiques et commerciales organisées par les missions diplomatiques et consulaires dans les pays d'accréditation et en Tunisie**

**Code indicateur : 1.3.1**

**I. Caractéristiques générales de l'indicateur**

- 1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** soutenir les efforts des partenaires nationaux dans le domaine de l'exploration des marchés et des négociations économiques et commerciales.
- 2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi des initiatives entreprises par la mission pour appuyer les secteurs public et privé en matière d'organisation d'événements économiques et commerciaux, que ce soit dans les pays d'accréditation ou en Tunisie.
- 3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

**II. Détails techniques de l'indicateur**

- 1. Formule de calcul de l'indicateur :** le nombre de manifestations économiques et commerciales organisées par les missions diplomatiques et consulaires dans les pays d'accréditation et en Tunisie.
- 2. Unité d'indicateur :** Nombre.
- 3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'administration centrale et les missions diplomatiques.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuelle
- 5. Valeur cible de l'indicateur :** 300.
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** Directions générales politiques et missions diplomatiques.

**III. Analyse des résultats de l'indicateur**

**1. Série de réalisations et prévisions pour l'indicateur**

Indicateurs calcul performance	Unité	Réalizations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.3.1.</b> Le nombre de manifestations économiques et commerciales organisées par les missions diplomatiques et consulaires dans les pays d'accréditation et en Tunisie	Nombre	295	209	391	390	390

## **2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

Dans le cadre de la revue du cadre de performance de la mission affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger, l'indicateur du nombre de manifestations économiques et commerciales organisées avant les missions diplomatiques et consulaires à l'étranger en 2019 a été ajouté, estimant qu'il atteindrait 233 d'ici 2024.

## **3.Détermination des limites de l'indicateur :**

Les données relatives à l'indicateur ne relèvent pas de la compétence exclusive de la mission des affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger. L'organisation des manifestations économiques en Tunisie et à l'étranger est décidée par les ministères, les structures officielles et celles du secteur privé concernées. Quant aux activités économiques, l'importance de cet indicateur n'est pas déterminée par le nombre de ces manifestations, mais par l'importance des pays qu'elles ciblent et les résultats qu'elles peuvent atteindre.

**Fiche indicateur : nombre de réunions bilatérales et multilatérales  
à caractère économique ou commercial**

**Code indicateur : 1.3.2**

**I. Caractéristiques générales de l'indicateur**

- 1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** Appuyer l'activité des partenaires nationaux dans le domaine de l'exploration des marchés et des négociations économiques et commerciales.
- 2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi des réunions bilatérales et multilatérales qui se tiennent dans le domaine économique ou commercial.
- 3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

**II. Détails techniques de l'indicateur**

- 1. Formule de calcul de l'indicateur :** le nombre de rencontres bilatérales et multilatérales à caractère économique ou commercial.
- 2. Unité d'indicateur :** Nombre.
- 3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'administration centrale, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuelle
- 5. Valeur cible de l'indicateur :** 400
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** Directions générales politiques, missions diplomatiques et représentations permanentes.

**III. Analyse des résultats de l'indicateur**

**1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur**

Indicateurs calcul performance	Unité	Réalizations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.3.2.</b> Nombre de réunions bilatérales et multilatérales à caractère économique ou commercial	<b>Nombre</b>	387	392	411	411	411

## **2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

Dans le cadre de la revue du cadre de performance de la mission des affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger, le nombre de rencontres bilatérales et multilatérales à caractère économique ou commercial a été ajouté en 2021, en estimant que cet indicateur atteindrait 411 d'ici 2025.

## **3. Détermination des limites de l'indicateur :**

L'organisation de rencontres bilatérales et multilatérales à caractère économique ou commercial et l'atteinte de la valeur cible de l'indicateur ne relèvent pas directement et exclusivement de la mission du ministère des Affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens de l'étranger.

## Fiche indicateur : Nombre d'accords et de visites bilatéraux et multilatéraux dans le domaine de la sécurité

**Code indicateur : 1.4.1**

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- 1. L'objectif auquel s'attache l'indicateur :** Contribuer au renforcement de la sécurité intérieure et assurer la participation effective de la Tunisie aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre la criminalité transfrontalière dans les régions d'appartenance.
- 2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi de l'évolution chiffrée des accords et des échanges de visites bilatérales et multilatérales dans le domaine de la sécurité.
- 3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- 1. formule de calcul de l'indicateur :** total des accords conclus et des visites échangées dans le domaine de la sécurité.
- 2. Unité d'indicateur :** Nombre.
- 3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'administration centrale, les missions diplomatiques, les représentations permanentes, les ministères et les structures concernées.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuelle
- 5. Valeur cible de l'indicateur :** 100%
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** administrations publiques politiques, missions diplomatiques et représentations permanentes.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévisions pour l'indicateur

Indicateurs calcul performance	Unité	Réalizations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.4.1.</b> Nombre des Accords et de visites bilatérales et multilatérales dans le domaine de la sécurité.	<b>Nombre</b>	77	71	128	102	102



## **2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

Dans le cadre de révision du cadre de performance de la mission affaires étrangères, migration et Tunisiens à l'étranger, il a été ajouté l'indicateur du nombre d'accords bilatéraux et multilatéraux et des visites échangées dans le domaine de la sécurité en 2020, en estimant que cet indicateur atteindrait 102 d'ici 2024.

## **3. détermination des limites de l'indicateur :**

Les données relatives à l'indicateur ne relèvent pas de la compétence exclusive de la mission affaires étrangères, immigration et Tunisiens à l'étranger.

**Fiche indicateur : Taux de participation tunisienne aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre les crimes transnationaux dans les régions d'appartenance**

**Code indicateur : 1.4.2**

**I. Caractéristiques générales de l'indicateur**

- 1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** Contribuer au renforcement de la sécurité intérieure et assurer la participation effective de la Tunisie aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre la criminalité transfrontalière dans les régions d'appartenance.
- 2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi de la participation tunisienne aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre la criminalité transfrontalière dans les régions d'appartenance.
- 3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

**II. Détails techniques de l'indicateur**

- 1. Formule de calcul de l'indicateur :** le nombre de réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre les crimes transnationaux dans les régions d'appartenance, auxquelles la Tunisie a participé sur le nombre total de réunions organisées.
- 2. Unité d'indicateur :** Taux.
- 3. La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'administration centrale, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuelle
- 5. Valeur cible de l'indicateur :** 100%
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** Directions générales politiques, missions diplomatiques et représentations permanentes.

**III. Analyse des résultats de l'indicateur**

**1. Série de réalisations et prévision pour l'indicateur**

Indicateurs calcul performance	Unité	Réalizations		Prévisions		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.4.2.</b> Le niveau de participation tunisienne aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre la criminalité transfrontalière dans les régions d'appartenance (Monde arabe, Afrique, Méditerranée).	<b>Taux</b>	90%	85%	100%	100%	100%

## **2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission des affaires étrangères, de la migration et Tunisiens à l'étranger, a été ajouté en 2021 l'indicateur du taux de participation des Tunisiens aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre la criminalité transfrontalière dans les régions d'appartenance, en estimant qu'il atteindrait 83% d'ici 2024.

## **3. détermination des limites de l'indicateur :**

L'indicateur de la participation de la Tunisie aux réunions consacrées à la résolution des conflits et à la lutte contre les crimes transfrontaliers dans les régions d'appartenance est soumis à plusieurs considérations politiques et géostratégiques, par conséquent le programme tient compte des intérêts et orientations de la Tunisie pour décider de la participation.

## Fiche indicateur : Nombre de visites de haut niveau de nature politique en Tunisie ou à l'étranger.

Code indicateur : 1.5.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Promouvoir les consultations politiques bilatérales de haut niveau.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi des visites de haut niveau de nature politique en Tunisie ou à l'étranger.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : le nombre annuel de visites de haut niveau de nature politique en Tunisie ou à l'étranger.
- Unité d'indicateur** : Nombre.
- La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : l'Administration centrale et les missions diplomatiques.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 100
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : les Directions générales politiques et les missions diplomatiques.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévision pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations	2022	Estimations		
		2021		2023	2024	2025
1.5.1. Nombre de visites de haut niveau de nature politique en Tunisie ou à l'étranger	Nombre	85	234	165	100	100

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission des affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger, l'indicateur du nombre de visites de haut niveau de nature politique en Tunisie ou à l'étranger a été ajouté en 2021. La réalisation de cet indicateur a été estimée à 100 visites à l'horizon de 2025.

### **3. détermination des limites de l'indicateur :**

La principale lacune de cet indicateur est la difficulté de mesurer dans quelle mesure les visites reflètent le soutien aux relations bilatérales et multilatérales étant donné que ceci est lié parfois aux circonstances internationales et nationales des pays étrangers.

## Fiche indicateur : Le nombre de manifestations internationales et régionales accueillies par la Tunisie.

Code indicateur : 1.6.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

**1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** Contribuer au développement de l'attractivité de la Tunisie au niveau international et régional.

**2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi du nombre de manifestations internationales et régionales accueillies par la Tunisie.

**3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

**1. Formule de calcul de l'indicateur :** le nombre de manifestations internationales et régionales accueillies par la Tunisie

**2. Unité d'indicateur :** Nombre.

**3. La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'Administration centrale, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.

**4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuel

**5. Valeur cible de l'indicateur :** 10

**6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** les Directions générales politiques, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévision pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations	2022	Estimations		
		2021		2023	2024	2025
1.6.1. Le nombre de manifestations internationales et régionales accueillies par la Tunisie	Nombre	17	02	10	10	10

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission des affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger, le nombre de manifestations internationales et régionales accueillies par la Tunisie a été ajouté en 2021. La réalisation de cet indicateur a été estimée à 10 manifestations à l'horizon de 2025.

### **3. détermination des limites de l'indicateur :**

La principale déficience de cet indicateur est que son calcul s'est limité aux manifestations internationales et régionales que la mission des Affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger est exclusivement chargée d'organiser, ce qui exclurait d'autres manifestations importantes à caractère sportif ou culturel qui pourraient être accueillies par la Tunisie dont l'impact est très positif sur son image.

**Fiche indicateur** : Pourcentage de Tunisiens actifs au sein des organisations internationales et régionales par rapport au quota alloué à la Tunisie

**Code indicateur** : 1.6.2

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Contribuer au développement de l'attractivité de la Tunisie au niveau international et régional.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi du nombre de tunisiens actifs au sein des organisations internationales et régionales par rapport au quota alloué à la Tunisie.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : division du nombre des tunisiens exerçant au sein des organisations internationales et régionales sur le quota alloué à la Tunisie.
- Unité d'indicateur** : Taux.
- La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : l'Administration centrale, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 100%
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : les Directions générales politiques, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévision pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations	2022	Estimations		
		2021		2023	2024	2025
1.6.2. Pourcentage de Tunisiens actifs au sein des organisations internationales et régionales par rapport au quota alloué à la Tunisie	Taux	62%	70%	80%	85%	90%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission des affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger, le pourcentage de tunisiens actifs au sein des



organisations internationales et régionales par rapport au quota alloué à la Tunisie a été ajouté en 2021. La réalisation de cet indicateur a été estimée à 90% à l'horizon de 2025.

### **3. détermination des limites de l'indicateur :**

Malgré les efforts déployés par le programme pour identifier les postes vacants au sein des organisations internationales et régionales, il n'est pas possible de garantir la soumission de candidatures tunisiennes avec un taux de 100%.

**Fiche indicateur :** Nombre de candidatures soumises divisé par nombre total des postes de haut niveau vacants dans les organisations internationales et régionales

**Code indicateur : 1.6.3**

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** Contribuer au développement de l'attractivité de la Tunisie au niveau international et régional.
- Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi du nombre de candidatures soumises divisé par nombre total des postes de haut niveau vacants dans les organisations internationales et régionales
- Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur :** division du nombre de candidatures soumises sur le nombre total des postes vacants de haut niveau dans les organisations internationales et régionales.
- Unité d'indicateur :** Taux.
- La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'Administration centrale, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.
- Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuel
- Valeur cible de l'indicateur :** 100%
- Responsable de l'indicateur dans le programme :** les Directions générales politiques, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévision pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations	2022	Estimations		
		2021		2023	2024	2025
<b>1.6.3.</b> Nombre de candidatures soumises divisé par nombre total des postes de haut niveau vacants dans les organisations internationales et régionales	<b>Taux</b>	100%	95%	95%	100%	100%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Les prévisions liées à cet indicateur reflètent l'effort du Ministère pour présenter les candidatures aux postes vacants de haut niveau à travers tout d'abord l'identification de ces

postes et la sensibilisation des intéressés à déposer leurs candidatures, et en œuvrant à leur réussite dans une seconde étape par la mobilisation de l'appui nécessaire de divers pays amis et frères. On estime que cet indicateur atteindra 100 % d'ici 2025.

### **3. détermination des limites de l'indicateur :**

Le ministère des Affaires étrangères peut sensibiliser à l'importance de présenter des candidatures sérieuses et œuvrer pour les soutenir, mais leur succès dépendra de plusieurs facteurs et circonstances selon la nature du poste, la compétence des candidats et les modalités de recrutement.

**Fiche indicateur :** Le nombre de missions de paix auxquelles la Tunisie participe dans les régions arabe et africaine divisé par le nombre total de missions de maintien de la paix existantes

**Code indicateur :** 1.7.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** Action déployée pour la participation de la Tunisie aux missions de maintien de la paix.
- Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi du nombre de missions de maintien de la paix auxquelles la Tunisie participe dans les régions arabe et africaine divisé par le nombre total de missions de maintien de la paix existantes
- Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur :** division du nombre de missions de maintien de la paix auxquelles la Tunisie participe dans les régions arabe et africaine par le nombre total de missions de maintien de la paix existantes
- Unité d'indicateur :** Taux.
- La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'Administration centrale, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.
- Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuel
- Valeur cible de l'indicateur :** 55.5%
- Responsable de l'indicateur dans le programme :** les Directions générales politiques, les missions diplomatiques et les représentations permanentes.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévision pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalisations	2022	Estimations		
		2021		2023	2024	2025
1.7.1. Le nombre de missions de paix auxquelles la Tunisie participe dans les régions arabe et africaine divisé par le nombre total de missions de maintien de la paix existantes	Taux	55.5%	55.5%	55.5%	55.5%	55.5%

## **2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

Dans le cadre de la révision du cadre de performance de la mission des affaires étrangères, de la migration et des Tunisiens à l'étranger, le nombre de missions de paix auxquelles la Tunisie participe dans les régions arabe et africaine a été ajouté au nombre total des missions de maintien de la paix existant en 2021. Il a été estimé que l'indicateur maintiendrait sa valeur actuelle de 55,5% à l'horizon 2025.

## **3. détermination des limites de l'indicateur :**

Les données relatives à cet indicateur ne relèvent pas de la compétence exclusive de la mission des affaires étrangères, de la migration et des tunisiens à l'étranger.

**Fiches des indicateurs de performance  
du programme Action consulaire et  
Tunisiens à l'étranger**

## Fiche indicateur : Moyenne des délais de traitement des documents administratifs

Code de l'indicateur : 2.1.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

**1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** améliorer les délais de traitement des documents administratifs.

**2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi des délais d'établissement des documents administratifs (passeports, actes d'état civil, ...) au profit des ressortissants résidant à l'étranger.

**3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

**1. Formule de calcul de l'indicateur :** collecte des données auprès des missions à l'étranger et calcul de la moyenne des délais de préparation des documents administratifs.

**2. Unité de l'indicateur :** une journée.

**3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** Missions à l'étranger.

**4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuel

**5. Valeur cible de l'indicateur :** 1 jour (hors cas exceptionnels)

**6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.1.1. Délai moyen de traitement des documents administratifs	Un jour	1	1	1	1	1

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Le programme vise à maintenir les mêmes délais d'octroi des documents administratifs, qui sont actuellement estimés à une journée, sans tenir compte des cas exceptionnels.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

Cet indicateur ne prend pas en compte les cas exceptionnels qui nécessitent, par exemple, de consulter les autorités tunisiennes concernées avant d'attribuer le document, ou le manque de matériel nécessaire pour la confection des passeports dans certaines missions, ou en cas de dysfonctionnement du matériel utilisé.

## Fiche indicateur : Pourcentage de postes consulaires disposant d'un site Web interactif

Code de l'indicateur : 2.2.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

1. **L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : améliorer l'efficacité des services consulaires.
2. **Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi du pourcentage de missions consulaires disposant d'un site web interactif.
3. **Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

1. **formule de calcul de l'indicateur** : nombre de missions disposant d'un site web interactif sur le nombre total de missions consulaires.
2. **Unité d'indicateur** : Taux.
3. **Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Missions consulaires.
4. **Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
5. **Valeur cible de l'indicateur** : 100%
6. **Responsable de l'indicateur dans le programme** : Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.2.1. Pourcentage de missions consulaires qui a un site Web interactif	Taux	30%	35%	40%	45%	50%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Cet indicateur connaît une évolution remarquable d'une année à une autre, mais à un rythme relativement lent, vu l'insuffisance des moyens financiers alloués à ces projets et le faible nombre d'ingénieurs en informatique au sein du département informatique.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

Cet indicateur ne tient pas compte du recours des missions consulaires à l'utilisation des réseaux sociaux pour communiquer avec les membres de la communauté tunisienne résidant dans leurs circonscriptions consulaires.



## Fiche indicateur : Moyenne des documents délivrés par chaque agent consulaire par jour

Code de l'indicateur : 2.2.2

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

1. **L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : améliorer l'efficacité des services consulaires.
2. **Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi du nombre des documents délivrés par chaque agent consulaire par jour.
3. **Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

1. **formule de calcul de l'indicateur** : Division du total des documents délivrés par chaque agent consulaire au cours de l'année par le nombre de jours ouvrables de l'année.
2. **Unité d'indicateur** : Nombre.
3. **Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Missions consulaires.
4. **Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
5. **Valeur cible de l'indicateur** : 30
6. **Responsable de l'indicateur dans le programme** : Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.2.2. Taux de documents délivrés Pour chaque assistance consulaire par jour	Nombre	28	30	30	30	30

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Cet indicateur reste relativement élevé vu le manque de ressources humaines nécessaires dans les missions consulaires, ainsi que la durée assez longue du processus d'établissement de certains documents dont le passeport.

#### 3. détermination des limites liées à l'indicateur :

Cet indicateur ne tient pas compte de la durée nécessaire pour la délivrance de chaque type de document.

## Fiche indicateur : Nombre d'interventions sociales réalisées par les missions sur le nombre total de demandes reçues

Code de l'indicateur : 2.3.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Renforcement des interventions sociales des missions consulaires à l'étranger.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi des interventions à caractère social réalisées par les missions.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : Division du nombre d'interventions sociales réalisées par les missions par le nombre total de demandes formulées à cet effet.
- Unité d'indicateur** : Taux.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Missions consulaires.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 100%
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.3.1. Nombre d'interventions sociales réalisées par les missions sur le nombre total de demandes reçues	Taux	125%	100%	100%	100%	100%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

La valeur de cet indicateur dépasse 100%, étant donné que nos missions consulaires interviennent au profit de certaines catégories de la communauté tunisienne sans être saisies.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

**Fiche indicateur : Nombre d'interventions réalisées par les missions auprès des autorités locales pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens sur le nombre total des réclamations reçues**

**Code de l'indicateur : 2.4.1**

**I. Caractéristiques générales de l'indicateur**

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : assurer la défense des intérêts et des droits des Tunisiens à l'étranger.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi des interventions menées par les missions auprès des collectivités territoriales pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

**II. Détails techniques de l'indicateur**

- Formule de calcul de l'indicateur** : Division du nombre d'interventions réalisées par les missions auprès des autorités locales pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens par le nombre total des demandes formulées.
- Unité d'indicateur** : Taux.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Missions consulaires.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 100%
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Missions consulaires.

**III. Analyse des résultats de l'indicateur**

**1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur**

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.4.1. Nombre d'interventions réalisées par les missions auprès des autorités locales pour défendre les intérêts et les droits des Tunisiens sur le nombre total de demandes reçues.	Taux	120%	100%	100%	100%	100%

**2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

En plus de l'interaction avec les revendications qui lui sont présentées dans le cadre de la défense des droits et des intérêts des Tunisiens à l'étranger, nos missions à l'étranger prennent parfois l'initiative d'intervenir en faveur de certains Tunisiens, notamment en faveur des héritiers des défunts à l'étranger qui n'ont pas d'assistance familiale ou dans le cas des personnes détenues dans des centres d'hébergement.

**3. Détermination des limites liées à l'indicateur :**

## Fiche Indicateur : Nombre des Associations Tunisiennes à l'Etranger

Code de l'indicateur : 2.5.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : Renforcer l'encadrement culturel et l'activité associative des Tunisiens à l'étranger.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi de l'encadrement associatif des Tunisiens à l'étranger.
- Nature de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : Le total des associations tunisiennes à l'étranger.
- Unité d'indicateur** : Nombre.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Missions consulaires.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 415
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série des réalisations et des prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.5.1. Nombre d'associations tunisiennes à l'étranger	Nombre	396	400	405	410	415

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Cet indicateur connaît une tendance à la hausse, grâce aux campagnes de sensibilisation menées par nos missions à l'étranger pour inciter les membres de la communauté à s'organiser en associations.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : Nombre de rencontres avec les membres des associations tunisiennes à l'étranger

**Code de l'indicateur : 2.5.2**

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- 1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** Renforcer l'encadrement culturel et l'activité associative des Tunisiens à l'étranger.
- 2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi de l'assistance et de l'encadrement associatif des Tunisiens à l'étranger.
- 3. Nature de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- 1. Formule de calcul de l'indicateur :** Total des rencontres avec les membres des associations tunisiennes à l'étranger.
- 2. Unité d'indicateur :** Nombre.
- 3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** Missions consulaires.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuel.
- 5. Valeur cible de l'indicateur :** 400
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.5.2. Nombre de rencontres avec les membres d'Associations tunisiennes à l'étranger	Nombre	349	350	400	400	400

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Les rencontres avec les membres des associations tunisiennes à l'étranger se sont intensifiées au cours des deux dernières années, principalement en raison des efforts de coordination avec ces associations pour soutenir les efforts nationaux de lutte contre la pandémie de Covid-19 et pour mobiliser l'assistance nécessaire aux hôpitaux tunisiens.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : Le nombre d'élèves poursuivant des cours de langue arabe dispensés par des enseignants envoyés par le Ministère de l'Éducation sur le nombre total d'enfants résidant à l'étranger entre l'âges de 5 et 16 ans

**Code de l'indicateur : 2.5.3**

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- 1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** Renforcer l'encadrement culturel et l'activité associative des Tunisiens à l'étranger.
- 2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi du pourcentage d'élèves qui poursuivent les cours de langue arabe dispensés par des enseignants envoyés par le ministère de l'éducation.
- 3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- 1. Formule de calcul de l'indicateur :** Total des rencontres avec les membres des associations tunisiennes à l'étranger.
- 2. Unité d'indicateur :** Taux.
- 3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** Missions consulaires.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuel
- 5. Valeur cible de l'indicateur :** 100%
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>2.5.3.</b> Le nombre d'élèves suivant des cours de langue arabe dispensés par des enseignants envoyés par le ministère de l'Éducation sur la base du nombre total d'enfants résidant à l'étranger âgés de 5 à 16 ans.	<b>Taux</b>	7%	7%	7%	8%	9%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

L'évolution de cet indicateur met en évidence la faible participation des nouvelles générations d'immigrés aux cours d'enseignement dispensés par les délégués du ministère de l'éducation pour plusieurs raisons, parmi lesquelles on cite les politiques menées par certains pays dans lesquels réside une partie importante de la communauté tunisienne à l'étranger et qui cherchent à intégrer pleinement ces générations dans leurs sociétés.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : Nombre de réunions tenues par les missions dans le but d'activer les accords conclus dans le domaine de la coopération décentralisée

Code de l'indicateur : 2.6.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : renforcer et activer les accords de coopération décentralisée.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi des efforts entrepris par les missions pour activer les accords conclus dans le domaine de la coopération décentralisée
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : total des réunions réalisées par les missions dans le but d'activer les accords conclus dans le domaine de la coopération décentralisée.
- Unité d'indicateur** : nombre.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Missions consulaires.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- Valeur cible de l'indicateur** : 90
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série des réalisations et des prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.6.1. Le nombre de réunions tenues Par les missions visant à activer les accords conclus Dans le domaine de la coopération décentralisée.	Nombre	76	80	90	90	90

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

En raison de la pandémie de Covid-19, le nombre de réunions organisées par les missions dans le but d'activer les accords conclus dans le domaine de la coopération décentralisée a diminué au cours des années précédentes, cependant cet indicateur devrait se renforcer dans les années à venir.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : Pourcentage d'accords activés dans le domaine de la coopération décentralisée.

Code de l'indicateur : 2.6.2

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- 1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : renforcer et activer les accords de coopération décentralisée.
- 2. Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi des accords mis en œuvre dans le domaine de la coopération décentralisée
- 3. Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- 1. Formule de calcul de l'indicateur** : Nombre d'accords activés dans le domaine de la coopération décentralisée sur le nombre total d'accords conclus dans ce domaine.
- 2. Unité d'indicateur** : Taux.
- 3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Missions consulaires.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuel
- 5. Valeur cible de l'indicateur** : 100%
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme** : Missions consulaires.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs pour mesurer la performance des objectifs	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
2.6.2. Pourcentage d'accords activés Dans le domaine de la coopération décentralisée	Taux	80%	85%	85%	90%	90%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Le pourcentage d'accords activés dans le domaine de la coopération décentralisée est relativement élevé et le programme vise à atteindre un taux d'activation d'au moins 90 % dans les années à venir.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :



**Fiches indicateurs de performance  
du programme Pilotage et Appui**

## Fiche d'indicateur : Pourcentage annuel d'avancement des décisions et recommandations prises par les comités de pilotage

**Code indicateur : 9.1.1**

**Intitulé de l'indicateur :** Pourcentage annuel d'avancement des décisions et des recommandations prises par les comités de pilotage

**Date d'actualisation de l'indicateur :** 2021

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

1. **L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** développer la gouvernance de la mission et de ses programmes.
2. **Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi de l'exécution des décisions et recommandations prises par les comités de pilotage.
3. **Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

1. **Formule de calcul de l'indicateur :** nombre de décisions et recommandations mises en œuvre sur le nombre total de décisions et recommandations prises par les comités de pilotage.
2. **Unité d'indicateur :** Pourcentage.
3. **La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'administration centrale.
4. **Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuellement
5. **Valeur cible de l'indicateur :** 100 %
6. **Responsable de l'indicateur dans le programme :** l'administration centrale

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Estimations 2023	Estimations 2024	Estimations 2025
9.1.1. Taux annuel de mise en œuvre des décisions et recommandations validées par les structures de direction du Ministère	%	91	93	95	95	95

## **2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

Bien que la mise en œuvre des décisions et recommandations émises par les comités de pilotage, notamment dans le domaine diplomatique, soit étroitement liées aux développements sur la scène internationale à tous les niveaux et à la disponibilité des autres structures d'intervention tunisiennes, le pourcentage enregistré par les services contrôle et évaluation concernant cet indicateur est jugé satisfaisant, puisqu'il a atteint en 2021 environ 91 % et devrait atteindre 95 % pour l'année prochaine.

## **3. Détermination des limites liées à l'indicateur :**

## Fiche d'indicateur : l'évolution annuelle du nombre de visiteurs sur les sites officiels du Ministère

Code indicateur : 9.1.2

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : développer la gouvernance de la mission et de ses programmes.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi de l'évolution annuelle du nombre de visiteurs des sites officiels du ministère
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : Nombre annuel de visiteurs sur les sites officiels du ministère
- Unité d'indicateur** : Nombre.
- La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : l'administration centrale.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuellement.
- Valeur cible de l'indice** : 24%
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : l'administration centrale

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.1.2. Evolution annuelle du nombre des visiteurs des sites officiels	%	15.7	16.2	18	21	24

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Pour l'année en cours, le calcul de cet indicateur a été limité aux visiteurs du site officiel du ministère et de sa page Facebook faute de données suffisantes pour les visiteurs des sites des missions à l'étranger. Cette lacune sera corrigée dans les années à venir.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : Périodicité des opérations d'inspections des missions à l'étranger

**Code indicateur : 9.1.3**

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- 1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** développer la gouvernance de la mission et de ses programmes.
- 2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi des inspections des missions à l'étranger afin de renforcer et de généraliser les inspections des missions à l'étranger et d'assurer leur périodicité pour pouvoir mener à bien un processus d'inspection de chaque mission à l'étranger une fois tous les 9 ans, soit 10 inspections par an.
- 3. Nature de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- 1. Formule de calcul de l'indicateur :** Nombre annuel d'inspections des missions à l'étranger
- 2. Unité d'indicateur :** Nombre.
- 3. La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** l'inspection générale.
- 4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuellement
- 5. Valeur cible de l'indicateur :** 10
- 6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** l'Inspection Générale

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>9.1.3.</b> Fréquence des opérations d'inspection des représentations à l'étranger	Missions	06	12	10	10	10

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Il était prévu d'effectuer 9 inspections de missions au cours de l'année 2020, mais les conséquences de la pandémie de Covid-19 ont empêché les services de l'administration centrale et de l'Autorité de contrôle administratif et financier d'effectuer ces missions à l'étranger, et ont également engendré le report de la mise en œuvre d'autres inspections au cours de l'année 2021.

L'Inspection Générale entend combler la baisse enregistrée en réalisant au moins 12 inspections au cours de l'année 2022. Il est prévu que la fréquence des missions d'inspection pour les prochaines années sera maintenue à raison de 10 missions annuellement.

### **3. Détermination des limites liées à l'indicateur :**

- La présence d'autres acteurs affectant les missions d'inspection (l'Autorité de Contrôle Administratif et Financier...)
- La difficulté de déterminer le calendrier des inspections préparé par les services des affaires étrangères, car dépendant d'autres organes de contrôle.
- Chevauchement de la mise en œuvre du calendrier des inspections avec d'autres tâches circonstanciées confiées à l'inspection générale.
- Programmation de missions exceptionnelles d'inspection à la demande du ministre des affaires étrangères en cas de suspicion d'infractions dans les missions à l'étranger.
- L'indicateur proposé ne prend pas en compte la classification des missions à l'étranger selon le degré de risque potentiel de gestion selon la nature et le nombre d'opérations réalisées par la mission du fait de l'absence de cartographie des risques.

## Fiche indicateur : Taux d'achèvement de la masse salariale par rapport aux prévisions

Code indicateur : 9.2.1

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : rationaliser la gestion des ressources humaines en adoptant l'approche compétences / besoins pour assurer la justice et l'égalité des chances entre les agents.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur s'intéresse au suivi de l'exécution de la masse salariale par rapport aux prévisions.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : la taille de la tranche de salaire complétée par rapport à la taille de tranche de salaire attendue
- Unité d'indicateur** : Taux.
- La source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : la Direction des Affaires Financières.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuellement
- Valeur cible de l'indicateur** : 100%
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Ministère des Finances

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.2.1. Ecart entre prévisions et réalisations de la masse salariale	%	97%	98%	100%	100%	100%

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

La mission vise à atteindre un taux de réalisation de la masse salariale de 100%, mais plusieurs facteurs liés au mouvement diplomatique annuel l'en empêchent, étant donné que plusieurs postes vacants sont enregistrés annuellement dans les missions à l'étranger pour des durées variables.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : Taux des participants aux formations et stages prioritaires

Code indicateur : 9.2.2

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : rationaliser la gestion des ressources humaines en adoptant l'approche compétences / besoins pour assurer la justice et l'égalité des chances entre les agents.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi des participants aux formations et stages de priorité
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : nombre de participants aux formations et stages prioritaires sur le nombre total des agents.
- Unité d'indicateur** : Taux.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Direction des Ressources Humaines.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuellement
- Valeur cible de l'indicateur** : 25%
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Direction de la gestion des ressources humaines

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.2.2. Taux des participants aux cycles de formation et des stages prioritaires	%	10.8	15	25	25	25

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Cet indicateur a connu une baisse au cours de l'année 2021, due principalement aux mesures prises pour prévenir la pandémie de Covid-19, ainsi que la situation transitoire de l'Institut diplomatique, qui deviendra un établissement public à caractère non administratif avec l'inauguration de l'Académie diplomatique prévue début 2022, puisque prévoyant de former un plus grand nombre d'employés.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :



## Fiche indicateur : Représentation des femmes dans les postes de fonction

**Code indicateur : 9.2.3**

**Intitulé de l'indicateur :** Taux de représentation des femmes dans les postes de fonction

**Date d'actualisation de l'indicateur :** 2019

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

**1. L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** rationaliser la gestion des ressources humaines en adoptant l'approche compétences / besoins pour assurer la justice et l'égalité des chances entre les agents.

**2. Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi du taux de représentation des femmes dans les postes de fonction.

**3. Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

**1. Formule de calcul de l'indicateur :** Nombre de postes de fonction accordés aux femmes sur le nombre total des postes de fonction.

**2. Unité d'indicateur :** Taux.

**3. Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** Direction des Ressources Humaines.

**4. Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuellement

**5. Valeur cible de l'indicateur :** 30%

**6. Responsable de l'indicateur dans le programme :** Direction de gestion des ressources humaines.

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.2.3. Taux de représentativité des femmes dans les postes fonctionnels	%	25.1	26.5	27	28	30

## **2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :**

Cet indicateur connaît une évolution annuelle remarquable, principalement en raison de l'augmentation du nombre d'employées qui remplissent les conditions de désignation dans les postes de fonctions.

## **3. Détermination des limites liées à l'indicateur :**

Cet indicateur tient compte du nombre total des agents féminins actifs dans la mission, laissant de côté les agents féminins qui répondent aux conditions de désignation dans les postes de fonction.

## Fiche d'indicateur : Taux d'exécution du budget

**Code indicateur : 9.3.1**

**Intitulé de l'indicateur :** Taux de réalisation du budget

**Date d'actualisation de l'indicateur :** 2021

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur :** assurer la soutenabilité du budget et améliorer la gestion des ressources financières.
- Définition de l'indicateur :** Cet indicateur concerne le suivi du taux d'exécution du budget
- Type de l'indicateur :** Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur :** la taille du budget réalisé par rapport à la taille du budget accordé.
- Unité d'indicateur :** Taux.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur :** Direction des Affaires Financières.
- Délai de disponibilité de l'indicateur :** annuellement
- Valeur cible de l'indicateur :** 100%
- Responsable de l'indicateur dans le programme :** Ministère des Finances

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.3.1. Ecart budgétaire entre prévisions et réalisations	%	94.86	95.47	100	100	100

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Malgré les efforts visant à atteindre un taux d'exécution de 100% du budget de la mission, plusieurs facteurs liés à la situation du budget général de l'Etat ou au mouvement diplomatique annuel l'en empêchent.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : La taille du budget du programme Pilotage et Appui par rapport au budget de la mission

Code indicateur : 9.3.2

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : assurer la soutenabilité du budget et améliorer la gestion des ressources financières.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi de la taille du budget du programme Pilotage et Appui
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : la taille du budget du programme Pilotage et Appui sur le budget de la mission.
- Unité d'indicateur** : taux.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : la Direction des Affaires Financières.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuellement
- Valeur cible de l'indicateur** : 7 %
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Ministère des Finances

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. Série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.3.2. Budget du programme de pilotage et d'appui par rapport à celui de la mission	%	07	07.1	07	07	07

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Le pourcentage de 7% pour la taille du programme Pilotage et Appui est considéré comme idéal et la mission vise à le maintenir au cours des prochaines années.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :

## Fiche indicateur : coût de gestion pour chaque agent

Code indicateur : 9.3.3

### I. Caractéristiques générales de l'indicateur

- L'objectif auquel se rattache l'indicateur** : assurer la soutenabilité du budget et améliorer la gestion des ressources financières.
- Définition de l'indicateur** : Cet indicateur concerne le suivi du coût de gestion de chaque agent.
- Type de l'indicateur** : Indicateur d'efficacité

### II. Détails techniques de l'indicateur

- Formule de calcul de l'indicateur** : la taille du budget de gestion sur le nombre total des agents de l'administration centrale.
- Unité de l'indicateur** : mille dinars.
- Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : la Direction des Affaires Financières.
- Délai de disponibilité de l'indicateur** : annuellement
- La valeur cible de l'indicateur** : 16.000 mille dinars
- Responsable de l'indicateur dans le programme** : Ministère des Finances

### III. Analyse des résultats de l'indicateur

#### 1. La série de réalisations et de prévisions pour l'indicateur

Indicateurs performance de l'objectif	Unité	Réalizations		Estimations		
		2021	2022	2023	2024	2025
9.3.3. Coût de gestion par agent	Mille dinars	19.063	19.249	16.000	16.000	16.000

#### 2. Analyse des résultats et prévisions de l'indicateur :

Malgré les efforts déployés pour mieux maîtriser le coût de gestion dans l'administration centrale, cet indicateur connaît une relative augmentation depuis des années, en raison de la réduction continue du nombre d'agents du ministère, du fait que des centaines d'entre eux partent à la retraite sans effectuer de nouveaux recrutements.

#### 3. Détermination des limites liées à l'indicateur :