



PLAN STRATEGIQUE

2019-2023

Avec le soutien du

DCAF

Le Centre pour la
gouvernance du secteur
de la sécurité, Genève

PLAN
STRATEGIQUE
2019-2023

MISSION DE L'INSTANCE D'ACCÈS À L'INFORMATION

Dans le cadre de l'application de l'article 32 de la Constitution et des dispositions de la loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016 relative au droit d'accès à l'information (DAI), l'Instance d'Accès à l'Information (INAI) a pour missions de :

- garantir, renforcer et favoriser la consécration du droit d'accès à l'information,
- diffuser, à toutes les échelles territoriales, la culture du DAI auprès de tous les citoyens et les citoyennes, ainsi qu'auprès des professionnels des institutions publiques, associatives et privées gérant des ressources publiques,
- statuer sur les recours contre les décisions de refus d'accès à l'information,
- superviser les structures publiques assujetties,
- donner son avis en matière législative et réglementaire,
- renforcer les capacités des parties concernées, ayant lien avec le domaine d'accès à l'information, enfin,
- produire de la connaissance en la matière et la partager.

Ce document est la synthèse du Plan stratégique de l'INAI 2019-2023 original validé par l'ensemble des membres du conseil et du personnel 30 juillet 2019.

CONTENU

• Contenu	2
• Mot du président	4-5
• Résumé exécutif	5
• Introduction	6
• Mission	6
• Cadre éthique	6
• Vision	7
• Axes stratégiques	7-10
• Suivi et évaluation	10
• Plan d'action 2019-2023	11-14

MOT DE M. IMED HAZGUI

PRÉSIDENT DE L'INAI



C'est avec fierté et honneur que je vous présente le premier Plan stratégique de l'Instance d'accès à l'information (INAI) pour la période 2019 _ 2023.

Ce plan quinquennal a pour but de présenter la vision stratégique de l'INAI ainsi que nos valeurs en tant qu'instance publique indépendante engagée et consciente de l'importance de son rôle dans l'établissement d'un Etat de droit à travers les missions qui lui sont confiées en vue de consacrer les principes de transparence, de redevabilité et de renforcer la participation des citoyens à la vie publique.

L'élaboration de ce Plan stratégique a été réalisée selon une approche inclusive et participative qui a permis, après une analyse du contexte interne de l'INAI et des contraintes existantes, d'engager une réflexion approfondie autour des axes stratégiques autour desquels vont s'articuler nos actions pour les prochaines années afin d'opérer un changement positif dans les comportements qui permettra aux citoyens et citoyennes, toutes catégories confondues, de réaliser au mieux leur droit d'accès à l'information dans un environnement transparent et performant.

Nos axes stratégiques s'articulent principalement autour de trois thèmes à savoir : la diffusion de la culture du droit d'accès à l'information en partenariat avec les institutions publiques, les composantes de la société civile et les organismes de coopération, le renforcement du système de suivi des organismes soumis aux dispositions de la loi relative au droit d'accès à l'information et la production de la connaissance et enfin l'amélioration de la gouvernance et la gestion interne de l'instance.

L'impact attendu, les effets et les produits pour chacun des trois axes identifiés seront déclinés en activités dans le cadre de cinq plans d'action annuels. Une série d'indicateurs est intégrée dans les matrices aux fins d'évaluer le niveau de réalisation de ces objectifs et les moyens de sa vérification. Cette matrice a été développée selon l'approche de Gestion Axée sur les Résultats.

L'INAI mettra en place un système de suivi et d'évaluation qui permettra de passer en revue les actions mises en œuvre afin de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les contraintes à leur réalisation.

Une évaluation à mi-parcours (2021) permettra en cas de besoin, de rectifier certaines orientations et affiner les résultats et une évaluation finale (2023) permettra de mesurer l'impact la pertinence et l'efficacité de l'action de l'INAI.

Enfin, je saisis cette occasion pour exprimer mes remerciements et ma gratitude à tous ceux qui ont participé et collaboré à l'élaboration de ce plan stratégique avec mes souhaits de succès dans sa mise en œuvre.

IMED HAZGUI

Président de l'INAI

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Plan stratégique 2019-2023 trace le cap, définit la vision stratégique à long terme, fixe le cadre éthique, résume la mission et identifie les axes stratégiques autour desquels seront articulées les actions de l'INAI durant les cinq prochaines années. Ce Plan sera décliné en Plans d'Action Annuels. Le processus d'élaboration qui a été inclusif et participatif, a permis ainsi à tous les membres du Conseil et du personnel de prendre part aux phases de diagnostic et de planification stratégique qui ont abouti à l'identification des trois axes stratégiques suivants :

1. Diffusion de la culture du DAI et partenariat
2. Suivi des organes soumis et production de la connaissance
3. Gouvernance et efficacité

Le premier axe comporte trois résultats visant à : (i) diffuser la culture du DAI à travers le développement d'une stratégie de communication visant l'amélioration de la connaissance des citoyennes et des citoyens en la matière (ii) renforcer le plaidoyer en faveur de la mise en œuvre de la loi et la révision du cadre juridique de l'INAI, (iii) renforcer la coopération et le partenariat dans le cadre d'une stratégie cohérente et harmonisée en vue de mobiliser des alliés et créer des réseaux de concertation et d'échange.

Le deuxième axe vise à (i) renforcer le système de suivi en ciblant 70% des structures administratives assujetties dont 50% bénéficieront d'un suivi de qualité, (ii) produire, gérer et partager la connaissance à travers des études et des recherches périodiques, (iii) développer un système de documentation et d'archivage électronique destiné à recevoir, conserver, communiquer et restituer les données.

Le troisième axe comporte un objectif central visant l'adoption d'un mode de gestion efficace et efficient à travers : (i) l'adoption de mesures sur les plans juridique et administratif afin d'adapter les modes de fonctionnement du conseil aux exigences de la mission, et d'ajuster le mode de gestion et de gouvernance aux besoins du personnel, (ii) l'adoption de mesures incitatives et de renforcement des capacités des ressources humaines par les formations adéquates, (iii) le développement d'un système d'information approprié qui apportera des réponses rapides et pertinentes aux problèmes de communication interne et à la gestion des ressources, (iv) le développement d'un système de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés et évaluer l'impact et les performances de l'INAI.

Les ressources financières requises pour la réalisation des objectifs de ce Plan, sont estimées à **6.000.000 Dinars Tunisiens** avec une contribution de près de 50% du budget de l'État. Plusieurs partenaires techniques et financiers se sont déjà engagés à soutenir la réalisation de ces objectifs. Nous profitons de cette occasion pour leur présenter l'expression de notre gratitude.

INTRODUCTION

La Constitution de 2014 a consacré dans son article 32, le droit d'accès à l'information, qui permet à tous les citoyens de revendiquer davantage de transparence et de redevabilité en matière de gouvernance des ressources nationales.

Une loi organique adoptée par l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP) en 2016, a défini et organisé le système national d'accès à l'information établissant par là même, la mission et le fonctionnement de l'Instance d'Accès à l'Information (INAI).

Une année après son installation, l'INAI a procédé à l'analyse de son contexte et à l'élaboration de son plan stratégique pour les cinq années à venir (2019-2023). Ce Plan comporte la mission, les valeurs, la vision, ainsi que les principaux axes stratégiques du Plan d'Action Quinquennal (PAQ) 2019-2023.

MISSION

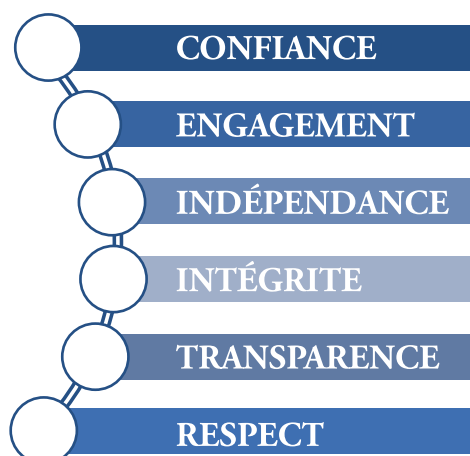
Dans le cadre de l'application de l'article 32 de la Constitution et des dispositions de la loi organique n°2016-22 du 24 mars 2016 relative au droit d'accès à l'information (DAI), l'Instance d'Accès à l'Information (INAI) a pour missions de : (i) garantir, renforcer et favoriser la consécration du droit d'accès à l'information, (ii) diffuser la culture du DAI auprès de tous les citoyens et les citoyennes à toutes les échelles territoriales, ainsi qu'auprès des professionnels des institutions publiques, associatives et privées gérant des ressources publiques, (iii) statuer sur les recours, (iv) superviser les structures publiques assujetties, (v) donner son avis en matière législative et réglementaire, (vi) renforcer les capacités des parties concernées en matière d'accès à l'information, enfin, (vi) produire de la connaissance en la matière et à la partager.

CADRE ÉTHIQUE

Une jeune institution chargée de promouvoir le droit d'accès à l'information, est tenue de posséder un cadre de référence en matière d'éthique.

Six valeurs ont été ainsi identifiées et validées par les membres du conseil et du personnel.

Il s'agit de :



VISION STRATÉGIQUE

Au-delà de l'horizon qu'elle trace, la vision stratégique sert d'outil de pilotage et d'aide à la décision. Elle est la représentation du futur souhaité par l'ensemble des membres du conseil et du personnel. Elle permet à chaque individu au sein de l'instance de prendre conscience du rôle qu'il a à jouer pour atteindre l'objectif conjointement tracé.

Contribuer dans le contexte de la transition démocratique, à instaurer un État de droit, fondé sur la transparence et la redevabilité et qui garantit aux citoyennes et aux citoyens le droit de participer à la bonne gouvernance des ressources nationales à travers l'accès durable à une information fiable et de qualité.

Créer un environnement favorable au sein de l'INAI, afin que les ressources humaines et matérielles soient engagées, habilitées et gérées d'une manière efficace et efficiente, en vue de diffuser la culture de l'accès à l'information auprès de toutes et de tous et sur l'ensemble du territoire national.

AXES STRATÉGIQUES

Le processus d'élaboration du plan stratégique a été mené selon l'approche inclusive et participative, l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et l'approche centrée sur la théorie du changement.

Les trois axes stratégiques identifiés, visent à opérer un changement positif dans un environnement transparent et performant.

L'impact attendu du Plan, est que « les citoyens et les citoyennes toutes catégories confondues, réalisent leur droit d'accès à l'information ».

AXE 1.

Diffusion de la culture d'accès à l'information et partenariat

Une meilleure connaissance du DAI

La diffusion de la culture d'accès à l'information est une des missions principales de l'INAI au sens de la loi de 2016 et dont la mise en œuvre nécessite au préalable, que les ayants droits, à savoir les citoyens toutes catégories confondues, connaissent ce droit, et que les détenteurs de l'information qui gèrent les ressources publiques, adoptent une attitude positive et des comportements adéquats à l'égard des demandeurs d'information.

À cet effet, et dès 2019, l'INAI procédera au développement d'une stratégie d'information et de communication, destinée à améliorer les connaissances des groupes cibles qui seront préalablement identifiés (public, responsables, élèves, étudiants etc..) à travers plusieurs étapes comportant une évaluation des niveaux actuels de connaissance des groupes ciblés, la définition d'objectifs réalisables et mesurables, ainsi que l'adoption des stratégies destinées à les atteindre. La stratégie a été mise en œuvre à partir de 2019, par l'organisation de campagnes d'information destinées à un large public, et par l'utilisation des réseaux sociaux et d'autres supports de communication digitale.

Un engagement soutenu

Une stratégie destinée à renforcer le plaidoyer sera également développée dans le cadre de la communication stratégique de l'INAI. Elle consiste à sélectionner les meilleures approches pour convaincre et persuader les décideurs, notamment les parlementaires et les hauts responsables administratifs, sur la base de données probantes, à agir en faveur de la mise en œuvre de la loi qui reste en deçà des attentes et des niveaux requis. L'INAI plaidera également en faveur de la révision du cadre juridique et institutionnel, qui présente un certain nombre de lacunes quant à une gestion efficace et efficiente.

Un partenariat diversifié et efficace

La stratégie de plaidoyer prévoit également, de tisser des alliances et des partenariats afin de mobiliser la société à défendre le DAI. D'autres partenariats plus techniques seront envisagés avec les ministères, en vue de fixer les conditions d'une mise en œuvre efficace de la loi en milieu institutionnel, avec les instances indépendantes pour créer des réseaux de concertation et d'échange, avec les institutions similaires et les organismes internationaux pour une coopération technique et financière.

AXE 2.

Suivi des organismes soumis et production de la connaissance

Un suivi de qualité des organismes soumis

Le suivi de qualité des organismes soumis, nécessite des moyens humains et matériels conséquents que l'INAI ne peut assurer à ce stade. Le suivi qui consiste à passer en revue une masse importante d'informations, risque de rencontrer des difficultés qui seraient inhérentes à la diversité et à la configuration des sites web.

A cet effet, le Plan prévoit l'accélération du processus de développement du système d'information et le renforcement des capacités humaines et matérielles de l'unité chargée du suivi, afin de traiter ces informations avec célérité et efficacité.

Un mode efficace de production, de gestion et de partage de la connaissance

La connaissance est considérée comme un capital à valeur évaluable et valorisable. Sa perte ou sa mauvaise exploitation, conduit potentiellement à un échec de l'institution. Afin de préserver cette connaissance, d'éviter sa perte et surtout de faciliter sa réutilisation et son partage, on a recours à la gestion de la connaissance en tant que démarche stratégique pluridisciplinaire qui vise l'exploitation optimale des connaissances dans ses deux formes matérielles et immatérielles.

En transformant les informations générées par le Système d'information en connaissances utilisables et faciles à communiquer, cette démarche permettra ainsi à l'INAI, de produire un savoir et un savoir-faire d'une valeur inestimable, qui auront pour impacts positifs d'améliorer les compétences internes de l'INAI, ainsi que l'échange de ces savoirs avec l'extérieur, en particulier avec les centres de connaissance et de recherches, ainsi que les instances spécialisées aux niveaux national et international.

Pour ce faire, le Plan prévoit d'exploiter d'une manière optimale, les données et les informations recueillies dans le cadre de ses activités de l'INAI, en produisant des études, en menant des recherches pertinentes et d'en partager les résultats avec toute la communauté technique et scientifique concernée.

Un système d'archivage et de documentation performant

Notons que d'une part, les institutions enregistrent une croissance exponentielle de la masse des documents et de la quantité d'informations partagées et que d'autre part, la recherche d'information, est une tâche impérative à la performance et au développement des institutions, quels que soient leurs tailles, leurs missions, et leurs secteurs d'activité. Cependant, la quantité d'énergie dépensée dans la gestion de ces documents, ainsi que la pénibilité des opérations fastidieuses de tri et de classement, demeurent un problème persistant.

L'archivage requiert donc une méthodologie rigoureuse pour pallier ces problèmes et organiser d'une manière systématique et efficace, tous les documents et données dans une institution. Il est par conséquent, une activité indispensable pour identifier les différents types de documents, les classer selon des critères bien déterminés, les conserver et en garder une trace tout le long de leur cycle de vie. Cette méthodologie exige le déploiement d'un système de Gestion Electronique des Documents (GED).

Le Plan prévoit de développer un système adapté aux besoins de l'INAI, en étroite coordination et harmonisation avec les processus de développement du système d'information et de gestion des connaissances.

AXE 3.

Gouvernance et efficacité

Un cadre juridique et organisationnel adapté

Le statut juridique soumet l'INAI aux règles de la comptabilité publique. Il ne facilite pas le recrutement et n'offre aux cadres recrutés que des possibilités minimales d'envisager une carrière à long terme. Les mesures incitatives restent difficiles à obtenir et les procédures administratives lourdes.

Pour pallier cette contrainte, le Plan prévoit de continuer le plaidoyer afin de convaincre les autorités compétentes, de la nécessité de réviser le statut de l'INAI et de l'aligner aux autres instances indépendantes qui bénéficient d'une autonomie administrative et financière.

De même, le processus relativement lent qui a caractérisé la préparation de l'organigramme, a engendré un retard dans : (i) l'élaboration du règlement intérieur destiné à préciser les obligations à respecter au sein de l'Instance, telles que les mesures d'application des règles en matière de sécurité, de santé et de discipline, (ii) l'élaboration du manuel de procédures destiné à organiser les opérations courantes et à alimenter sa mémoire institutionnelle, enfin (iii), l'élaboration des fiches de postes et des rapports d'évaluation, destinés à clarifier les missions et les responsabilités et à apprécier les performances individuelles.

Un cadre et une vision stratégiques clairs

Une gouvernance efficace et efficiente, implique essentiellement l'adoption d'une approche de planification dont l'objectif est de développer un Plan stratégique qui, sur la base d'une analyse du contexte interne et externe (SWOT), définit la mission, la vision, les valeurs et les axes stratégiques. Ce processus participatif, lancé en début d'année, a abouti au présent Plan, élaboré grâce à l'appui technique et financier de DCAF. Ce processus va se poursuivre pour garantir la mise en œuvre et le suivi de ce Plan à travers des Plans d'action annuels.

Des ressources humaines qualifiées

Souffrant d'un déficit en ressources humaines, inhérent aux difficultés rencontrées au niveau du recrutement, le Plan prévoit de compenser ce déficit par le développement d'une stratégie de renforcement des capacités du personnel existant. Cette stratégie sera conduite sur la base d'un inventaire préalable des compétences pratiques et du développement d'un référentiel théorique des compétences nécessaires.

Le renforcement des capacités comporte trois volets : (i) la formation dans des domaines en rapport avec le DAI (lutte contre la corruption, sécurité numérique, sécurité globale, protection des données personnelles et propriété intellectuelle, etc.) ainsi que des formations transversales (communication, planification, gestion du stress, etc.), (ii) les voyages d'études destinés à favoriser l'échange d'expériences et l'apprentissage dans un contexte différent de celui dans lequel fonctionne l'Instance, (iii) l'accès à une documentation spécialisée permettant aux membres d'élargir leur champ de connaissances.

Une communication interne fluide

Le Plan prévoit le renforcement de la communication interne, en favorisant la circulation de l'information à travers l'institution de réunions de staff, de rencontres périodiques entre les membres du conseil et les membres du personnel, ainsi qu'une utilisation optimale des nouvelles technologies de la communication (e-mail, intranet).

Un système d'information performant

En réponse à la masse d'informations collectées dans le cadre du recours juridictionnel et du suivi des organes assujettis, l'Instance prévoit de développer un système d'information interne destiné à faciliter la collecte, l'analyse, l'exploitation et l'échange de données. A cet effet, un sous-comité de pilotage spécifique a été mis en place pour gérer toutes les phases, d'une manière participative. Il est également prévu de conjuguer les efforts déployés par les ressources humaines mobilisées au sein de l'INAI, à d'autres compétences techniques externes pour obtenir un produit de qualité.

Des ressources techniques et logistiques disponibles

Le plan prévoit de financer les ressources techniques et logistiques, les bâtiments et les meubles, les moyens de transport, et les dispositifs de sécurité, par le budget alloué par l'État.

SUIVI ET ÉVALUATION

Un système de suivi et d'évaluation sera développé pour suivre la mise en œuvre et mesurer les progrès réalisés grâce à une batterie d'indicateurs aptes à mesurer l'impact des résultats, les performances des produits, ainsi que le processus d'implémentation des activités annuelles.

Le système prévoit également des mécanismes d'évaluation. Une réunion annuelle sera consacrée à passer en revue les contraintes rencontrées et les opportunités offertes et à adapter, si nécessaire, les activités aux résultats fixés par le Plan.

Prendront part à cette revue, tous les membres du Conseil et du personnel, ainsi que les partenaires nationaux et internationaux appuyant la réalisation du Plan stratégique. Le système de suivi et d'évaluation prévoit, l'organisation d'une évaluation à mi-parcours en 2021 et d'une évaluation finale en 2023 .

Axe stratégique 1. Diffusion de la culture et partenariat						
Effet .1.1. Les citoyens et les responsables des institutions publiques, associatives et privées connaissent et usent de leur droit à l'accès à l'information.	Indicateurs : - Stratégie mise en œuvre.	Sources de vérification - Rapports annuels				
Produits		Partenaires				
1.1.1. Élaboration d'une stratégie d'information et de communication sur le DAI.		DRI DCAF				
1.1.2. Mise en œuvre de la stratégie		PNUD ARTICLE 19 OCDE				
1.1.3. Suivi et évaluation de la stratégie		DRI				
Effet.1.2 : Le droit de l'accès à l'information, est placé parmi les droits constitutionnels prioritaires.	Indicateurs - Stratégie mise en œuvre.	Sources de vérification - Site Web				
1.2.1. Élaboration d'une stratégie de plaidoyer et de mobilisation sociale en faveur du DAI		DRI UNESCO				
1.2.2. Mise en œuvre de la stratégie		PNUD / UNESCO CONSEIL DE L'EUROPE				
1.2.3. Suivi et évaluation de la stratégie		DRI / CONSEIL DE L'EUROPE				
Effet.1.3 : L'INAI renforce sa coopération avec les partenaires nationaux et internationaux	Indicateurs - Nombre de conventions de partenariat	Sources de vérification - Rapports annuels - Site web				
1.3.1. Élaboration d'une stratégie de partenariat est mise en œuvre.		PNUD UNESCO				
1.3.2. Suivi et évaluation de la stratégie		DCAF				

Axe stratégique 2. Suivi des organes et production de la connaissance

Effet .2.1 70% des structures administratives assujetties seront suivies, dont 50% bénéficieront d'un suivi de qualité.	Indicateurs : - Pourcentage d'organes suivis.		Sources de vérification - Rapports annuels				
Produits		Partenaires	2019	2020	2021	2022	2023
2.1.1. Le système de suivi assuré par l'INAI sera de qualité.		Conseil de l'Europe PNUD / UNESCO					
Effet.2.2 La production et la dissémination du savoir et de la connaissance sur le droit d'accès à l'information, sont renforcées.	Indicateurs : - Nombre d'études et de recherches publiées.		Moyens de vérification - Site Web				
2.2.1. Mise en place d'un processus de gestion et de dissémination de la connaissance produite par l'INAI.		PNUD Conseil de l'Europe DRI					
Effet.2.3 La documentation et le système d'archivage seront développés.	Indicateurs : - Fonds documentaire accessible. - Système d'archivage opérationnel		Sources de vérification - Rapports annuels				
2.3.1. La documentation sera renforcée.		Conseil d'Europe					
2.3.2. Le système d'archivage sera développé.							
Total : 1.000.000 DT							

Axe 3. Gouvernance et efficacité
Impact : Les citoyens toutes catégories confondues, réalisent leur droit d'accès à l'information

Effet 3.1. L'INAI sera gérée d'une manière efficace et efficiente.	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> - Le Plan stratégique est mis en œuvre et évalué. - Les changements du cadre organisationnel (statut, organisation) sont publiés au JORT. - Le système d'information est développé et est opérationnel. 	Sources de vérification <ul style="list-style-type: none"> - Rapport final d'évaluation - JORT - Rapports annuels/ rapports périodiques 					
Produits		Partenaires	2019	2020	2021	2022	2023
3.1.1. Le cadre stratégique de l'INAI est défini.		DCAF					
3.1.2. Le cadre juridique et institutionnel est révisé et adopté.		ARTICLE 19 EL KAWAKIBI					
3.1.3. La gestion administrative est renforcée.							
3.1.4. Les capacités humaines sont consolidées.		DCAF / ARTICLE 19 OCDE / UNESCO					
3.1.5. La communication interne est perfectionnée.		DRI EL KAWAKIBI					
3.1.6. La gestion de l'information est renforcée.		Conseil de l'Europe					
3.1.7. Les ressources techniques et logistiques sont renforcées.		INAI / PNUD UNESCO					
Total : 4.000.000 DT							
Total général : 6.000.000 DT							

Axes /Effets	Budget (DT)
Axe 1. Diffusion de la culture et partenariat	1.000.000
Effet 1.1. Les citoyens et les responsables des institutions publiques, associatives et privées connaissent et usent de leur droit à l'accès à l'information.	800.000
Effet 1.2. Le droit de l'accès à l'information, est placé au haut niveau de l'agenda politique.	120.000
Effet 1.3. L'INAI renforce sa coopération avec les partenaires nationaux et internationaux	80.000
AXE 2. Suivi des organes et production de la connaissance	1.000.000
Effet 2.1. 70 % des organes assujettis seront suivis	300.000
Effet 2.2. La production et la dissémination du savoir et de la connaissance sur le droit d'accès à l'information en Tunisie, seront renforcées.	500.000
Effet 2.3. La documentation et le système d'archivage seront développés.	200.000
AXE 3. Gouvernance et efficacité	
Effet 3.1. L'INAI sera gérée d'une manière efficace et efficiente.	4.000.000
TOTAL GÉNÉRAL PLAN D'ACTION 2019-2023	6.000.000