



International Labour Organization

iTrack

Evaluation

# BIT – ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Projet Pilote de Développement Local Intégré (PDLI)
- **ILO TC/SYMBOL:** TUN/17/01/EUR
- **Type d'évaluation :** Mi-parcours
- **Pays :** Tunisie
- **Résultat(s) du P&B** 3
- **ODD(s)** 5, 8, 10, 11 et 16
- **Date de l'évaluation:** Novembre 2020 – Février 2021
- **Nom(s) du consultant:** Rodolphe POIRIER – Makram MONTACER
- **Gestion de l'évaluation :** Colette Assamoi
- **Bureau Administratif:** CO Alger
- **Bureau Technique:** DEVINVEST
- **Fin du projet (date):** Décembre 2022
- **Donateur : pays et budget US\$** Union Européenne – 9 M Eur (10,8 M \$)
- **Budget de l'évaluation:** 31,211.38 USD
- **Mots clés:** Développement économique, développement rural, HIMO, Travail et emploi

*Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Bureau d'Évaluation du BIT.*

# SOMMAIRE

---

SOMMAIRE .....	2
Table des illustrations.....	3
LISTE DES ACRONYMES.....	4
RESUME EXECUTIF.....	5
I. CONTEXTE, OBJECTIFS ET DEFIS .....	14
1.1. Contexte .....	14
1.2. Présentation du projet .....	14
1.3. Objectifs de l'évaluation.....	16
1.4. Utilisateurs de l'évaluation.....	17
1.5. Champ / Portée de l'évaluation .....	17
1.6. Critères et questions relatives à l'évaluation .....	17
II. MÉTHODOLOGIE ET MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION.....	19
2.1. Méthodologie .....	19
2.2. Déroulement de la mission .....	20
2.3. Limites méthodologiques de l'évaluation .....	22
III. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ÉVALUATION .....	23
3.1. Pertinence .....	23
3.1.1. Un projet en adéquation avec les besoins des bénéficiaires et en phase avec le contexte .....	23
3.1.2. Un projet en phase avec les politiques de décentralisation et de développement local .....	28
3.1.3. Un projet en cohérence avec les stratégies de l'OIT .....	30
3.2. Efficacité.....	32
3.2.1. Des résultats attendus pleinement atteints.....	32
3.3. Efficience .....	39
3.3.1. Ressources financières et ressources humaines .....	39
3.3.2. La forte capacité d'adaptation du projet .....	42
3.3.3. L'IPDLI : partenaire des communes pour la lutte contre le COVID .....	44
3.4. Impact.....	44
3.4.1. Des changements induits .....	45
3.4.2. Impacts global et spécifique du projet.....	47
3.4.2. Impact du projet sur l'égalité des genres.....	49
3.5. Durabilité.....	50
3.5.1. Un transfert de savoir faire .....	50
3.5.2. Intégration de l'approche IPDLI par les institutions nationales .....	52
IV. CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS .....	54

4.1. Principales conclusions de l'évaluation .....	54
4.2. Bonnes pratiques et leçons tirées .....	56
4.3. Recommandations.....	58
ANNEXES.....	60
Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours .....	60
Annexe 2 : Revue documentaire .....	73
Annexe 3 : Cadre logique du projet.....	90
Annexe 4 : Référentiel/Matrice de l'évaluation .....	94
Annexe 5 : Schéma logique de la mission d'évaluation .....	98
Annexe 6 : Fiches des bonnes pratiques .....	99
Annexe 7 : Fiches des leçons apprises.....	105
Annexe 8 : Chronogramme de la mission.....	108
Annexe 9 : Liste des personnes rencontrées.....	109
Annexe 10 : Atelier de bilan collectif.....	115

## Table des illustrations

---

<i>Figure 1- Sidi Boubaker – Gouvernorat de Gafsa – franchissement d'un Oued .....</i>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>Figure 2 – Régions et communes d'intervention .....</i>	15
<i>Figure 3 : Appui aux communes .....</i>	24
<i>Figure 4 – Création de PME et d'emplois par gouvernorat .....</i>	34
<i>Figure 5 – Structures de l'ESS créées/soutenues par le projet.....</i>	34
<i>Figure 6 – Taux d'exécution – Indicateurs clés.....</i>	37
<i>Figure 7 - Répartition des postes budgétaires (avant réponse Covid-19) .....</i>	39
<i>Figure 8 – Répartition du budget des activités.....</i>	40
<i>Figure 9 Consommation des fonds .....</i>	40
<i>Figure 10 – Répartition H/F dans les formations.....</i>	49
<i>Figure 11- Répartition H/F des emplois créés.....</i>	49

## LISTE DES ACRONYMES

---

AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AZD	Appui aux Zones Défavorisées
BE	Bureau d'Etude
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment & Travaux Publics
CCL	Code des Collectivités Locales
COFIL	Comité de Pilotage
CPS	Changement le Plus Significatif
CPSC	Caisse des prêts et de soutien aux Collectivités Locales
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
IPDL	Initiative Pilote de Développement local Intégré
MALE	Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
OIT	Organisation Internationale du Travail
OSC	Organisation de la Société Civile
PDUGL	Programme de Développement Urbain et de Gouvernance Locale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PTF	Partenaire Technique et Financier
RH	Ressources Humaines
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threat
UE	Union Européenne
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles

# RESUME EXECUTIF

---

## Contexte et objectifs de l'évaluation

Le projet « *Initiative pilote pour un Développement Local Intégré* » (IPDLI) s'inscrit dans l'appui des partenaires internationaux au processus de décentralisation amorcée par la constitution de 2014 et développé par la nouvelle division territoriale du pays en 2016, par l'adoption du Code des Collectivités Locales (CCL) en 2017 et par les élections municipales de 2018.

Dans son **objectif principal**, le projet consiste à *contribuer à améliorer les conditions de vie des populations concernées*, notamment, en matière de **création d'emplois** et d'**augmentation des revenus**. La réalisation d'**infrastructures** indispensables au soutien et au développement d'activités économiques et l'accompagnement à la **maîtrise d'ouvrage communale** sont les principales dynamiques du projet. La formation, des jeunes et des femmes, des élus et de l'administration communale, des administrations déconcentrées, du secteur privé, des autres partenaires régionaux et des autres programmes, est un objectif important du projet.

A travers ses objectifs spécifiques, le projet vise à (i) *promouvoir le développement local* dans les communes concernées (ii) *valoriser les ressources* locales humaines et matérielles à travers la mise en œuvre d'infrastructures et des AGR (iii) *renforcer les capacités* des communes, de la société civile, des administrations déconcentrées et du secteur privé. Pour ce faire, l'assistance technique, mise en œuvre par le BIT, cherche à assurer une présence permanente auprès des bénéficiaires à travers une organisation à deux niveaux : central et régional.

Dans sa version première, Le projet concerne **12 communes dans 4 gouvernorats** (Tataouine, Gafsa, Kasserine et Jendouba) de l'intérieur du pays jugés prioritaires par l'Etat tunisien. Sous la demande du gouvernement tunisien le projet a subi une **révision majeure** qui consiste en l'ajout d'une composante importante pour l'ensemble des communes nouvellement créées (86) sur la totalité du territoire national. Cette composante consiste à assister les communes concernées dans la préparation de **Plans de Développement Locaux** (PDL) afin de leurs permettre de retenir des projets dans leurs **Plans Annuels d'Investissements** (PAI) et de négocier leurs financements avec la Caisse des Prêts et de Soutien aux Collectivités Locales (CPSCL).

Dans ce contexte, le projet a prévu une évaluation indépendante à mi-parcours.

## Objectifs de l'évaluation

L'évaluation indépendante mi-parcours a les objectifs suivants :

- Évaluer la mesure dans laquelle le projet a avancé les objectifs fixés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit ;
- Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet
- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations unies et aux cadres de développement nationaux (c'est-à-dire les SDG et le PNUAD) ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet

Conformément aux Termes de Références de la mission d'évaluation, celle-ci doit :

- Intégrer l'**égalité des sexes** comme une préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits et processus, en accordant une attention particulière aux travailleuses ;
- Accorder une attention particulière aux questions liées au **dialogue social**, aux normes internationales du travail et à la transition environnementale équitable

- Suivre les lignes directrices de l'OIT pour l'évaluation axée sur les **résultats** ;
- Se prononcer sur l'**impact de la COVID19** dans l'achèvement du projet.

### Utilisateurs de l'évaluation

Le gouvernement, le donateur, l'OIT, les partenaires techniques locaux et la société civile sont les destinataires finaux de cette évaluation. Les recommandations, leçons apprises, les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets d'appui à ces zones défavorisées.

### Champ / Portée de l'évaluation

Le champ d'application de l'évaluation couvre toute la période du projet, du Décembre 2017 jusqu'à septembre 2020. L'évaluation a couvert les 4 Gouvernorats prioritaires couvertes par le projet: Jendouba, Kasserine, Gafsa et Tataouine.

L'évaluation suivra le cadre et les principes d'évaluation du CAD de l'OCDE. À toutes fins utiles, ce mandat et les politiques et lignes directrices de l'OIT en matière d'évaluation définissent la portée globale de cette évaluation. Les recommandations, issues de l'évaluation, doivent être étroitement liées aux conclusions de l'évaluation et doivent fournir des orientations claires aux parties prenantes sur la manière dont elles peuvent y répondre.

### Méthodologie de l'évaluation

Afin d'atteindre ces objectifs et de répondre aux attentes du mandataire, les évaluateurs ont appréhendé méthodologiquement l'évaluation intermédiaire comme un outil de réflexion et d'aide à la décision pour le BIT et ses partenaires en appréciant et en mettant en lumière les résultats obtenus grâce au projet. L'approche retenue était globalement participative et de terrain en suivant un référentiel d'évaluation<sup>1</sup> proposé par les évaluateurs lors de la phase de cadrage et en visitant l'intégralité des projets. Ces derniers ont, dans ce cadre, mis l'accent sur les capacités du projet à produire du changement.

Visiter l'intégralité des sites de mise en œuvre du projet PDLI sur la période prévue pour l'évaluation revient à visiter plus de deux communes par journée de mission sur le terrain. Ce choix méthodologique a pu à la fois constituer le point fort de cette évaluation, dans le sens où il a permis de donner aux évaluateurs une vision globale des actions réalisées dans le cadre du projet, mais également une limite du fait que le temps très court consacré à chaque commune a constitué une contrainte empêchant l'analyse en détail des actions et des projets communaux accompagnés, et limitant les entretiens aux acteurs-clefs, rendant difficile l'organisation de focus-groups de façon efficace, et réduisant leur nombre.

## Résultats principaux et conclusions

A mi-parcours, le projet « *Initiative pilote pour un Développement Local Intégré* » semble prêt pour **atteindre les objectifs** qu'il s'est fixé au terme de sa période de mise en œuvre. S'inscrivant dans la continuité de l'initiative précédente (AZD), il a su adapter sa réponse au nouveau contexte de la décentralisation en Tunisie, né aux lendemains des élections communales de 2018, et développer ses activités en cohérence avec les politiques publiques en cours.

### Pertinence

La pertinence du projet tient avant tout à son **intégration** dans le contexte tunisien de la décentralisation, notamment avec l'arrivée de nouveaux élus à la tête des communes ainsi qu'un processus de régionalisation encore embryonnaire. Les relations de **proximité** entretenues avec le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALE), et notamment avec l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement du Processus Décentralisé (IGPAPD), ont permis d'adapter le projet aux besoins des pouvoirs publics.

<sup>1</sup> Cf. Annexe 4.

L'**ambition** du projet, et la **complexité** de sa construction logique, n'ont pas empêché de dégager des principes d'action et des modes opératoires **adaptés** aux acteurs concernés. Ainsi, l'articulation PDL / PIL / Développement économique / valorisation des territoires s'est mise en place de façon fluide et répond à une réelle demande des acteurs locaux, considérant que :

- Les communes sont les seules **interlocutrices de proximité** pour les citoyens.
- Ces derniers se tournent vers leurs élus pour **régler les problèmes** socioéconomiques du territoire.
- Les élus locaux sont majoritairement peu **expérimentés**.
- Les **liens** entre les conseils régionaux, les services déconcentrés de l'état d'un côté, et les communes de l'autre sont distendus.

Dans ce cadre, l'IPDLI a su allier une **stratégie globale** d'appui à la politique publique en matière de décentralisation à des **interventions de terrain** répondant aux préoccupations exprimées par les acteurs locaux (communes, société civile, citoyens, etc.).

### **Efficacité**

Le projet affiche, à mi-parcours, des résultats **conformes** à ceux attendus, voir allant **au-delà** des prévisions telles qu'elles sont énoncées dans le document-projet.

L'**appui à l'élaboration des PDL** dans les nouvelles communes a été effectué de façon particulièrement **efficace**, mobilisant tous les membres de l'équipe de projet, présents dans toutes les communes ciblées, et appliquant une méthodologie simple et efficace. A cet égard, la **collaboration** active des communes a participé à la bonne réalisation de ces activités de concertation, motivée par une **forte demande des populations** et très probablement par la **perspective d'obtention de subventions** d'investissement conditionnées à l'existence de PDL/PIL. Sur les autres volets d'activités (appui aux AGR, etc.), le processus s'inscrit dans la durée, mais laisse augurer des résultats conformes à ceux attendus en fin de cycle de projet.

Les raisons de ces bons résultats sont à trouver auprès du **volontarisme** affiché par l'équipe de projet, plutôt que de l'implication des acteurs concernés. L'équipe de projet se retrouve souvent à jouer un rôle d'**interface** entre les communes et les services déconcentrés de l'état, de façon à fluidifier les relations et dynamiser les processus de mise en œuvre.

### **Efficience**

Le dispositif de mise en œuvre du projet est basé essentiellement sur l'équipe projet, à Tunis et déployée en région. Celle-ci assure la **conduite des activités** de façon efficiente, grâce (ou malgré) sa configuration resserrée. En effet, faisant peu appel à de l'expertise externe, sauf sur des aspects techniques précis, principalement liés à l'appui aux projets intégrés, cette équipe a développé une approche polyvalente, mobilisant chacun de ses membres sur un large éventail de tâches. Le succès repose en grande partie sur la **motivation** de cette équipe, sans laquelle les résultats ne seraient pas de même nature. Ceci peut constituer une **faiblesse** en cas de turn-over important en cours de projet.

Le **dispositif de gouvernance**, s'il est décrit dans le document projet, à travers la création d'un comité de pilotage et de comités techniques, est quant à lui **inopérant**. Ainsi, le pilotage politique du projet est essentiellement porté par l'équipe de projet, et en bilatéral avec son interlocuteur au MALE. Sur le terrain, les relations nouées avec les gouverneurs, conseils régionaux, services déconcentrés et communes font office de pilotage local.

Au sein d'un dispositif de mise en œuvre somme toute efficient, réactif et capable de s'adapter aux contraintes (Covid-19, réorientation des activités suite à l'avenant), le point faible est constitué par l'absence de réel **processus de capitalisation**. En effet, le projet développe un grand nombre de pratiques et de savoir-faire qui

risque de se perdre faute de l'avoir capitalisé. L'une des vertus du projet étant son adaptabilité, il met en place de nombreux outils, de façon parfois empirique, qui nécessiterait d'être valorisés et capitalisés de façon à en faciliter la **reproductibilité**. Il ne faut pas oublier que la capitalisation est un **processus au long cours** et non une succession d'actions ponctuelles.

## **Impact**

A ce stade d'avancement du projet, l'impact le plus significatif sur les populations ciblées par le projet semble se situer dans le champ de l'**amélioration du climat social**. L'instauration d'un dialogue et d'un climat de confiance entre les Conseils Communaux et les populations, alliée à la dynamisation de l'environnement économique, concoure à cette amélioration.

En termes de **processus de changements**, si l'échelle du projet ne permet pas de constater, à ce stade, une amélioration significative des conditions de vie des populations cibles, celui-ci a contribué, sur cette première période de mise en œuvre, à **améliorer les relations** entre les différents acteurs concernés :

- Instauration d'une **meilleure relation de confiance** entre les élus et les populations à travers les dispositifs de concertation mis en place pour l'élaboration des PDL/PLI, aboutissant à la réalisation d'actions concrètes.
- Développement de **relations de partenariat** entre les communes et les conseils régionaux.
- Amélioration de la **coordination** entre les conseils communaux et les services déconcentrés de l'Etat.

Si elle ne constitue pas le cœur du projet, la **promotion de l'égalité hommes-femmes** reste une préoccupation importante. Celui-ci évolue dans un environnement à dominante masculine, difficile à faire évoluer. Cependant, de nombreuses activités, notamment celles de formation, s'attachent à respecter un principe de parité.

## **Durabilité**

Si les partenaires se sont **approprié** les dispositifs d'appui mis en place par le projet, leur durabilité ne semble pas, à l'heure actuelle, complètement assurée. La **concertation locale** a constitué une séquence de dialogue de qualité entre les élus et la population, mais sa mise en œuvre représentant un passage obligé pour l'obtention de subventions d'investissement, il est difficile d'identifier dans quelle mesure cette dynamique ne restera pas **ponctuelle**.

Quant à la durabilité des **activités économiques** et des emplois créés, il est encore tôt pour se prononcer. Il est cependant à noter que les AGR appuyées dans le cadre de l'AZD montrent une certaine pérennité.

Dans ce cadre, se pose aussi la question du devenir du projet en tant que **structure d'appui à la décentralisation**, rôle qu'il joue de façon informelle. Sa force repose actuellement sur sa capacité de réponse rapide et d'adaptation à l'évolution du contexte. Une structure plus **institutionnelle** risquerait de fragiliser ce dispositif, tout en lui retirant sa singularité.



## Leçons apprises et bonnes pratiques

L'évaluation a permis de mettre en exergue certaines bonnes pratiques et des leçons tirées qu'il faut capitaliser dessus.

### Bonnes pratiques

1. Le projet porte bien en son sein la logique pilote. En effet, il cible à 75% des communes nouvelles avec des situations très divergentes et des problématiques très différentes : des communes forestières, des communes confrontées au terrorisme, des communes transfrontalières confrontées à la contrebande, des communes rurales.
2. L'approche concertée adoptée dans la sélection des infrastructures et des projets économiques à mettre en place a permis d'avoir le consensus nécessaire à la réussite de tels projets à une échelle locale.
3. La méthodologie des PDL et son approche de concertation élargie a permis :
  - Aux élus de bien connaître leurs territoires ;
  - Aux élus de bien se rapprocher de leurs populations et de bien connaître leurs attentes et leurs besoins ;
  - Aux populations de se rendre compte de la difficulté de mettre en place des projets ;
  - D'apaiser les tensions entre les administrations déconcentrées et les élus municipaux surtout dans les communes du projet (12)
4. Les chantiers démonstratifs englobant travaux et formations ont permis :
  - De montrer aux autorités locales, régionales et nationales l'importance de la logique intégrée basée sur l'approche de valorisation des Ressources Locales ;
  - Aux PME créées dans le cadre des projets d'infrastructures et économiques de décrocher des marchés locaux et régionaux publics et privés ;
  - Revisiter et pérenniser des activités de construction ancestrale qui risquaient de se perdre à jamais ;
  - Suite au désenclavement, le retour de certaines familles dans leurs villages qui les en furent par manque d'opportunités économiques.
5. La spécificité des projets intégrés développés dans le cadre de ce projet offre une opportunité de redéfinition de la logique HIMO en l'orientant d'avantage vers une logique basée sur la valorisation des Ressources Locales.
6. L'expérience de terrain du PDLI a permis au MALE de développer des décrets d'applications exigés par le CCL :
  - Un décret relatif aux mécanismes de l'approche participative dans la réalisation des PDL ;
  - Un décret relatif aux mécanismes de passation des marchés au niveau des communes en partenariat avec le MALE et la fédération patronale des BTP.
7. Le projet a développé des dossiers types de passation des marchés pour les travaux d'infrastructures en commençant par mettre en place une nomenclature des projets. Le projet attend l'approbation du CPSCS pour l'adoption de cette nomenclature. Il a également développé des référents de prix correspondants à la nomenclature sur la base d'une grille régionale.
8. Le projet a pu jouer le rôle d'effet de levier en impliquant les autorités régionales (PRD) et d'autres programmes nationaux (PDI) à apporter leurs contributions pour donner plus d'envergure aux projets retenus.
9. Le PDLI tente de collaborer dans la plupart de ces projets d'infrastructures et économiques avec des laboratoires de recherches pour apporter des innovations indispensables à la pérennisation des activités (INGREF, IRA, Université de Jendouba et Université d'El Manar).

### Leçons tirées

La mission d'évaluation a pu dégager un certain nombre de leçons tirées à partir de la mise en œuvre de la première phase du projet. Les différentes parties prenantes au projet peuvent les prendre en compte afin d'améliorer l'efficacité du projet ainsi que sa durabilité et ses impacts :

- 1/ Certains projets d'infrastructures et projets économiques adhèrent faiblement à la logique d'intégration recherchée par le document du projet (communes de Tataouine et de Smar) ;
- 2/ Les besoins et la nature de l'assistance ne sont pas les mêmes pour des communes nouvelles de petites tailles et des communes anciennes de grandes tailles.
- 3/ La présence simultanée de plusieurs organismes de coopération internationale sur un même territoire communal est source de tensions et risque la multiplication d'interventions similaires ;
- 4/ La sollicitation continue de l'équipe IPDLI par des communes nouvelles ayant bénéficiées de l'assistance pour la réalisation des PDL montre que le projet doit mettre en place le plutôt possible des scénarii de sortie.

## Recommandations

Les recommandations émises par les évaluateurs portent sur :

Organisation	Recommandation	Justification	Priorité	Durée de l'action	Ressources nécessaires
<b>Bailleurs de Fonds</b>					
Union Européenne	1. Réaffecter une partie du budget aux <b>activités de communication</b> . Le projet souffre d'un manque de communication autour de ses activités.	Absence d'une ligne budgétaire spécifique à la communication globale autour du projet	1	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires
	2. Afin d'accélérer la consommation des fonds du PIL et PAI pour les 27 communes des 5 gouvernorats prises en charge par l'UE, cette dernière doit capitaliser sur l'expérience de l'équipe du PDLI avec les 9 communes nouvelles du projet en leur déléguant l'assistance technique nécessaire.	La zone d'intervention de l'UE, au niveau de l'assistance budgétaire aux communes, comporte en plus des 4 gouvernorats du PDLI, le gouvernorat de Kébili. La proximité de l'équipe PDLI et la parfaite maîtrise du terrain font que cette équipe dispose de tous les atouts pour assurer l'assistance technique nécessaire.	1	Immédiate	Renforcer l'équipe IPDLI
<b>Responsable de la mise en œuvre</b>					
BIT	3. Actualiser les <b>profils des postes vacants</b> selon les besoins du projet afin d'accélérer le renforcement de l'équipe et Renforcer l'équipe de la région de Gafsa-Kasserine par un spécialiste du Développement Economique Local.	La diversité des interventions et des projets fait que l'équipe du projet (Tunis et dans les régions) est en sous-effectif.	1	Dans les 3 mois	Avec impact budgétaire
	4. Adapter le cadre de l'approche HIMO en s'inspirant de l'expérience PDLI en privilégiant une logique intégrée de valorisation des Ressources	L'approche HIMO doit incorporer les nouvelles orientations en matière de développement	2	Avant la fin du projet	Pas d'impacts budgétaires au niveau du projet

Organisation	Recommandation	Justification	Priorité	Durée de l'action	Ressources nécessaires
	Locale. L'équipe PDLI peut jouer le rôle d'une cellule d'assistance aux différents projets HIMO en Afrique pour assurer cette adaptation et ce changement de paradigme.	local, développement endogène, développement territorial			
2.2 Equipe du projet	5. Se concentrer davantage sur les activités de capitalisation en modélisant les interventions réalisées auprès des communes et dans le cadre des projets HIMO et des projets économiques afin de produire par exemple des sortes de manuels de procédures qui permettront de faire bénéficier les autres communes des expériences pilotes menées dans le cadre de ce projet.	La complexité et la diversité des interventions, la multitude des acteurs et des administrations sollicités dans le cadre des projets HIMO et des projets économiques nécessitent un travail important au niveau de l'archivage.	2	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires
<b>Pouvoirs publics tunisiens</b>					
Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Investissement (MIDCI)	6. <b>Dynamiser le Comité de Pilotage (COFIL)</b> prévu dans le cadre de financement du programme IPDLI afin de coordonner les actions d'appui budgétaire, les activités complémentaires et le présent projet.	Le COFIL, prévue dans la convention de financement du programme IPDLI, au niveau central sous la présidence du MIDCI ne s'est jamais tenu.	2	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires
	7. Monter en collaboration avec le MALE et l'université de Tunis un Mastère pour la formation d'agents du développement local et régional.	Les collectivités locales sont amenées, selon le CCL, à jouer un rôle de plus en plus important dans les politiques de développement économiques et d'aménagement du territoire. Pour ce faire elles seront obligées de se doter en ressources humaines spécialisées.	3	Avant la fin du projet	Pas de ressources supplémentaires

Organisation	Recommandation	Justification	Priorité	Durée de l'action	Ressources nécessaires
		L'absence de formation en la matière doit pousser les autorités à monter en collaboration avec les universités d'une formation adéquate.			
Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement	8. Assister les communes ne disposant pas de Secrétaire Général ou de Directeur Technique à <b>accélérer le processus de recrutement</b> afin de pouvoir consommer le budget alloué aux PIE.	Le déblocage des fonds liés aux PIE est conditionné par la présence au niveau des communes d'un SG ou d'un Directeur Technique.	4	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires

# I. CONTEXTE, OBJECTIFS ET DEFIS

---

## 1.1. Contexte

La **constitution tunisienne de 2014** a réservé à la décentralisation un chapitre entier. En effet le passage de la première république à la deuxième république est marqué par le passage d'un Etat centralisé à un Etat décentralisé. Cette décentralisation se manifeste à travers des collectivités locales (Communes, Régions et Districts) qui couvrent l'ensemble du territoire national et qui jouissent de la libre administration dans la limite du respect des exigences de l'unité de l'Etat. Les Collectivités Locales sont gérées par des conseils élus.

La concrétisation des **principes constitutionnels** a été mise en marche depuis 2018 avec dans un premier temps le décret gouvernemental n° 2016-601 du 26 mai 2016, relatif au découpage territorial communal et dans un deuxième temps l'adoption par l'Assemblée Représentative du Peuple des Lois organiques n° 2017-7 du 14 février 2017, relative aux élections, et n° 2018-29 du 9 mai 2018, relative au code des collectivités locales. Ce processus a abouti aux **élections municipales du 6 mai 2018**. Certes le processus de mise en place de la décentralisation n'est qu'à ses débuts. Des échéances électorales régionales sont attendues dans un futur proche. La création du troisième niveau des collectivités territoriales (Districts), pierre angulaire des politiques de développement régional futur, n'est même pas à l'ordre du jour.

C'est dans ce contexte de mise en œuvre de la décentralisation que le projet a été identifié et pensé. Le projet va se retrouver dès son lancement, sous la pression du gouvernement tunisien, à assister les communes nouvellement créées (86) dans la préparation de documents de planification et d'investissement.

Outre le contexte de crise économique majeure qui caractérise la Tunisie post-révolution la crise sanitaire liée à la **pandémie de Covid-19** vient compliquer la situation des communes déjà affectées par la crise politique d'après élections (municipales et législatives). Celles-ci se trouvent dans des situations inconfortables par rapport à leurs vis-à-vis. Les différents programmes et projets mis en place au profit des communes essaient d'apporter les moyens et l'assistance nécessaires pour que celles-ci arrivent à assurer les compétences qui leurs reviennent.

## 1.2. Présentation du projet

Le projet « **Initiative pilote pour un Développement Local Intégré** »(IPDLI) s'inscrit dans l'appui des partenaires internationaux au processus de décentralisation amorcée par la constitution de 2014 et développé par la nouvelle division territoriale du pays en 2016, par l'adoption du Code des Collectivités Locales (CCL) en 2017 et par les élections municipales de 2018.

Le projet, objet de cette évaluation à mi-parcours, est une composante d'un programme d'appui de l'Union Européenne (EU) à la Tunisie post-révolution d'un montant de 60 millions d'euros. Cette composante dont le montant est de 9 millions d'euros est attribuée au BIT pour une gestion déléguée afin d'assurer l'**appui technique** nécessaire pour mettre à niveau certaines des communes tunisiennes nouvellement créées et d'autres ayant vu leurs territoires s'agrandir.

Dans sa version première, Le projet concerne **12 communes dans 4 gouvernorats** (Tataouine, Gafsa, Kasserine et Jendouba) de l'intérieur du pays jugés prioritaires par l'Etat tunisien. Divers critères ont été retenus dans la sélection des communes dont notamment la richesse du potentiel tout en privilégiant une grande diversité des contextes. Ainsi, neuf des douze communes retenues sont nouvellement créées et 3 ont vu leurs territoires municipaux s'agrandir considérablement.

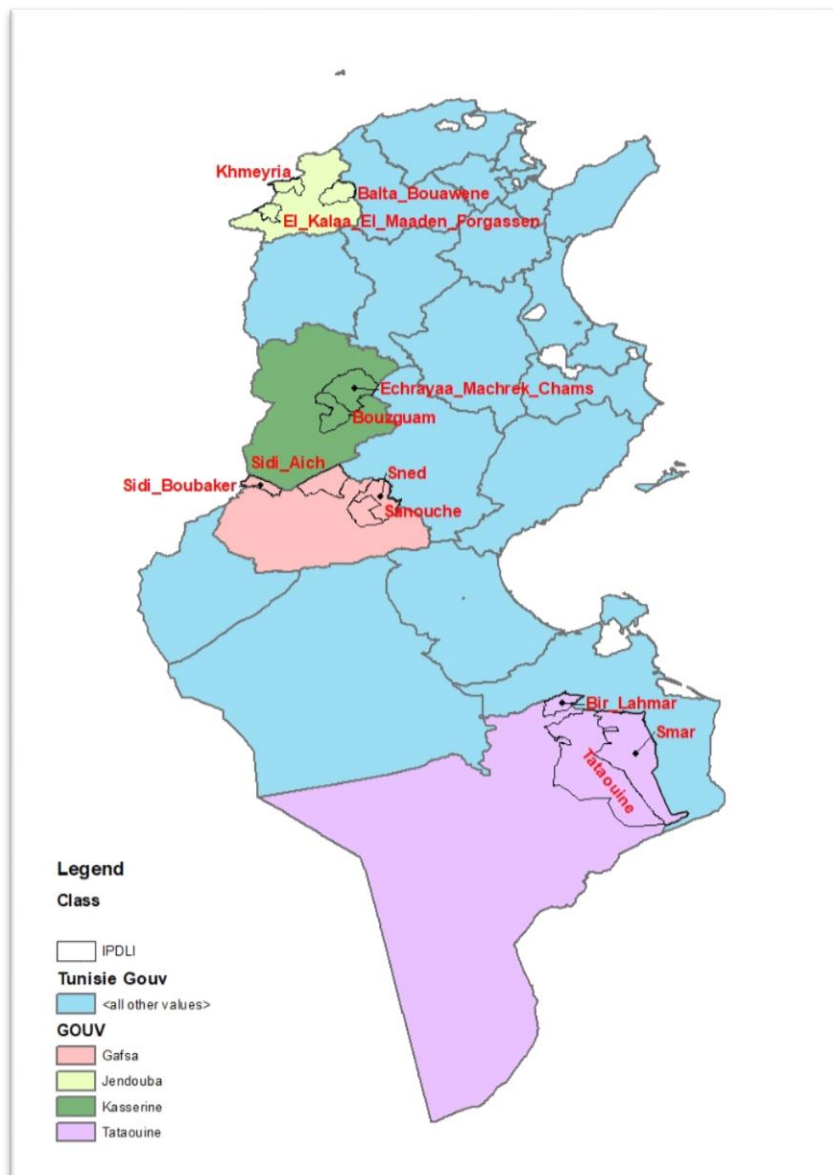


Figure 1 – Régions et communes d'intervention

Sous la demande du gouvernement tunisien le projet a subi une **révision majeure** qui consiste en l'ajout d'une composante importante pour l'ensemble des communes nouvellement créées (86) sur la totalité du territoire national. Cette composante consiste à assister les communes concernées dans la préparation de **Plans de Développement Locaux (PDL)** afin de leurs permettre de retenir des projets dans leurs **Plans Annuels d'Investissements (PIL)** et affecter leurs financements avec la Caisse des Prêts et de Soutien aux Collectivités Locales (CPSCL).

Dans son **objectif principal**, le projet consiste à *contribuer à améliorer les conditions de vie des populations concernées*, notamment, en matière de **création d'emplois** et **d'augmentation des revenus**. La réalisation d'**infrastructures** indispensables au soutien et au développement d'activités économiques et l'accompagnement à la **maîtrise d'ouvrage communale** sont les principales dynamiques du projet. La formation, des jeunes et des femmes, des élus et de l'administration communale, des administrations déconcentrées, du secteur privé, des autres partenaires régionaux et des autres programmes, est un objectif important du projet.

Le projet fait l'objet d'une **convention de délégation** entre l'UE et l'OIT/BIT, signé le 26/11/2017, pour une durée de 48 mois. Celle-ci fixe les modalités de mise en œuvre, expose les règles régissant le versement de la

contribution de l'UE et définit les relations entre l'OIT/BIT et l'UE. Un **avenant** à la convention, signé le 22/03/2020, a prolongé la période de mise en œuvre du projet à 60 mois et par conséquent à revu la répartition annuelle du budget et a introduit une modification au niveau du cadre logique du projet en y ajoutant la composante PDL/PIL des 86 nouvelles communes.

Le **Ministère de l'Economie, des Finances et de la Coopération Internationale** (MEFCI) est le coordonnateur de l'action de l'UE dans sa globalité. Le projet IPDLI, mis en œuvre par le BIT, se trouve sous la tutelle du **Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement** (MALE) et est suivi par l'**Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement du Processus Décentralisé** (IGPAPD).

Au niveau du BIT, le **service EMP/INVEST** du **département des politiques de l'emploi** (OIT Genève) gère le projet et assure le soutien nécessaire à ses différentes activités, Le bureau d'Alger assure la coordination administrative et financière du projet et l'équipe de l'OIT pour l'Afrique du Nord au Caire assure un appui technique. La convention de délégation entre l'UE et l'OIT/BIT précise que ce dernier doit appliquer ses propres procédures, normes et standards dans la mise en œuvre de toutes les activités du projet.

Le **cadre logique du projet**, objet de la présente évaluation à mi-parcours, vis à (i) **promouvoir le développement local** dans les communes concernées (ii) **valoriser les ressources** locales humaines et matérielles à travers la mise en œuvre d'infrastructures et des AGR (iii) **renforcer les capacités** des communes, de la société civile, des administrations déconcentrées et du secteur privé. Pour ce faire, l'assistance technique, mise en œuvre par le BIT, cherche à assurer une présence permanente auprès des bénéficiaires à travers une organisation à deux niveaux : central et régional.

Equipe de projet	Poste
Niveau Central	Coordinateur Principal national
	Expert national en technologies alternatives et en formation HIMO
	Expert national économiste-statisticien
	02 Assistants financiers
	01 Assistant communication
	01 Responsable d'entretien
	01 Chauffeur
Niveau régional (chacune des 03 régions)	01 Expert régional en travaux HIMO
	01 Expert régional en développement économique local et approche inclusive

Il est à noter également que la cadre logique du projet insiste sur l'adoption d'une **approche participative** dans toutes les activités du projet. Ainsi, toutes les parties prenantes aux problématiques du développement économique local aux échelles locales, régionales et nationales doit faire partie directement ou indirectement du projet. L'élaboration des PDL/PIL, la sélection des infrastructures à réaliser et des activités économiques afférentes à soutenir doivent se faire dans une logique participative.

### 1.3. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation indépendante mi-parcours a les objectifs suivants :

- Évaluer la mesure dans laquelle le projet a avancé les objectifs fixés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit ;
- Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet ;
- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations unies et aux cadres de développement nationaux (c'est-à-dire les SDG et le PNUAD) ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;



- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet


## 1.4. Utilisateurs de l'évaluation

Le gouvernement, le donateur, l'OIT, les partenaires techniques locaux et la société civile sont les destinataires finaux de cette évaluation. Les recommandations, leçons apprises, les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets d'appui aux communes retenues par le projet.

## 1.5. Champ / Portée de l'évaluation

Conformément aux Termes de Références de la mission d'évaluation, celle-ci a :

- Intégré l'**égalité des sexes** comme une préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits et processus, en accordant une attention particulière aux travailleuses ;
- Accordé une attention particulière aux questions liées au **dialogue social**, aux normes internationales du travail et à la transition environnementale équitable
- Suivi des lignes directrices de l'OIT pour l'évaluation axée sur les **résultats** ;
- Permis de se prononcer sur l'**impact de la COVID19** dans l'achèvement du projet.

 Cette évaluation est donc à visée formative car, dans l'optique de la poursuite du projet, il est essentiel aujourd'hui de :

- ✓ **Rendre compte de la qualité du travail accompli** et du niveau d'atteinte des objectifs à mi-parcours, au regard des résultats attendus tels qu'ils ont été définis dans les documents de programmation ;
- ✓ Constituer **un levier d'informations pour les acteurs et partenaires** leur permettant de **renforcer la pertinence et la performance d'actions futures**.
- ✓ Servir d'**outil d'aide à la décision** pour tous les arbitrages concernant les perspectives du projet et l'**évolution de la stratégie d'intervention** de l'OIT dans la région.

## 1.6. Critères et questions relatives à l'évaluation

Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation s'est concentrée sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant les questions clés liées aux critères d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs du projet en utilisant comme élément central les indicateurs du cadre logique du projet. L'accent est mis non seulement sur ce qui a été réalisé, mais surtout sur le comment et le pourquoi.

L'évaluation s'est intéressée aux questions suivantes :

- Pertinence et adaptation stratégique du projet :
  - Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, le PPDT, les ODDs, le UNDAF/UNSDCF, et répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ?
  - Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
  - Les objectifs et produits sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, et d'autres programmes ou projets de l'OIT ?
  - Le projet va-t-il identifier des inégalités entre les sexes et va-t-il renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes ? Va-t-il servir aux mieux les groupes vulnérables ?
- Validité et conception du projet :

- La conception générale du projet, est-elle adaptée aux besoins du pays et régions et aux objectifs assignés au projet ?
- Les produits menés ainsi que les objectifs s'inscrivent-ils dans le cadre logique pour permettre l'évaluation
- Les mandants tripartites de l'OIT ont-ils été impliqués dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure le projet va-t-il intégrer les questions de genre dans le processus de conception et de mise en œuvre,
- La planification du projet a-t-elle inclus un cadre utile de suivi et d'évaluation
- La conception du projet a-t-elle prévu une stratégie de durabilité et de sortie ?
- Etat d'avancement du projet :
  - Dans quelle mesure le projet va-t-elle atteindre ses résultats au niveau des produits, en accordant une attention particulière aux objectifs du projet ?
  - Quels ont été les principaux facteurs qui ont contribué ou posé des problèmes pour que le projet pourra atteindre ses objectifs et comment ils ont été adressés ?
  - Quels sont, le cas échéant, les résultats non intentionnels du projet qui ont été identifiés ou perçus ?
  - Le séquençage (ordre de priorité et rythme de réalisation) des activités est-il adapté et va-t-il permettre de délivrer les produits attendus ?
  - Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière équitable des résultats du projet ?
  - La stratégie du projet permet-elle de poser les fondations d'un programme de création d'emplois décent s'appuyant sur l'amélioration des compétences techniques et des revenus pour les populations concernées ? Quelles seraient les améliorations à y apporter?
  - Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 influence-t-elle les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence et est-il prêt à s'adapter aux changements pendant au moins un certain temps à partir de maintenant ?
  - Le modèle d'intervention (adapté) utilisé / à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?
- Efficience des ressources utilisées
  - Les ressources (financières, humaines, expertises, etc.) sont-elles allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
  - Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
  - Impact et durabilité du projet :
    - Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions régionales/nationales concernées?
    - Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
    - Quelle est la durabilité prévisible des résultats du projet ?
    - Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ?
    - Combien de hommes et femmes et jeunes bénéficient de la mise en œuvre du projet ?
    - Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être durables et appliqués à large échelle, sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
    - Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée / pourrait être affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales?

Le référentiel de l'évaluation (Annexe 4) présente l'ensemble des questions évaluatives par critère évaluatif, les critères de jugement par question évaluative, ainsi que les indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs.

## II. MÉTHODOLOGIE ET MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT intitulé Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation<sup>2</sup>.

### 2.1. Méthodologie

L'évaluation intermédiaire a été appréhendée comme un **outil de réflexion** et **d'aide à la décision** pour le BIT et ses partenaires (Ministère des Affaires Locales, Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé, Union Européenne, etc.), en appréciant et en mettant en lumière les résultats obtenus grâce au projet. Elle doit aussi permettre d'en améliorer la lisibilité.

Elle a donc nécessité :

- **Un bilan des réalisations** des trois années de mise en œuvre, en tenant compte des acquis et du niveau de réalisation de ses activités. Il s'agit donc de mesurer la **pertinence**, **l'efficacité**, **l'efficience**, **l'impact** et la **durabilité** des actions conduites, en mettant en lumière les forces et faiblesses, et en **capitalisant** les bonnes pratiques.
- Dans une perspective **d'aide à la décision**, de porter un **regard prospectif** sur le projet et les dispositifs mis en œuvre, permettant de souligner les leçons apprises et les meilleures pratiques en fonction de leur utilité en vue de la poursuite de la mise en œuvre et de leur contribution à la stratégie globale d'intervention de l'OIT en Tunisie.

Ce second niveau d'analyse nous a permis de **produire des recommandations** visant à :

- **Consolider** les acquis du projet ;
- **Identifier** les marges de progrès et **proposer des pistes d'évolution** en tenant compte des besoins et de l'environnement institutionnel du projet ;
- **Renforcer** la performance du projet ;
- **Mesurer** la viabilité organisationnelle et financière du projet ;
- **Renforcer** le dispositif de suivi-évaluation.

Un **référentiel** de l'évaluation<sup>3</sup> a été proposé par les consultants lors de la phase de cadrage et a servi de base à la conduite de l'évaluation. Les évaluateurs ont, dans ce cadre, mis l'accent sur les capacités du projet à produire du **changement**.

L'évaluation est avant tout un outil permettant de renforcer la compréhension mutuelle et d'accroître la performance. Dans cette optique, elle a été menée en se basant sur une **méthodologie participative** cherchant

<sup>2</sup>[https://www.ilo.org/eval/WCMS\\_744068/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm) 6

<sup>3</sup> Cf. Annexe 4.

à impliquer les **différentes parties prenantes** dans les processus de développement de méthodes, de collecte d'information et d'élaboration de conclusions et de recommandations.

Les consultants proposés ont mis en œuvre des démarches participatives entre divers acteurs.

Le **destinataire principal** de cette évaluation à mi-parcours est l'OIT, mandataire de l'opération. Elle concerne en effet aussi bien le bureau Alger département DEVINVEST à Genève à moins que **l'équipe du projet** basée à Tunis et dans les trois régions d'intervention. L'évaluation est aussi destinée au bailleur principal du projet qu'est la **Délégation de l'Union Européenne** en Tunisie. Enfin, elle concerne les partenaires directs du projet, notamment le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALE), à travers l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé (IGPADP), et dans un second temps les conseils régionaux, les services déconcentrés de l'Etat concernés et les **communes** bénéficiaires.

L'intervention a reposé sur :

- Une **étroite collaboration** avec **l'équipe de gestion du projet, de l'OIT**, et avec leurs partenaires afin de bien prendre en compte les différentes attentes de chacun sans alourdir les agendas ;
- Une **co-construction des outils méthodologiques** et une implication étroite des responsables et acteurs du projet ;
- Une **communication** régulière avec les référents de l'évaluation au sein de l'OIT ;
- Le déploiement de différentes **méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives**. Une consultation élargie des acteurs a été privilégiée à travers des consultations de groupes qui ont pu offrir un point de vue plus collectif et qui nous ont permis de mettre en évidence les points de convergence et de divergence. Des entretiens individuels ont été menés afin de recueillir de données plus détaillées et une meilleure appréciation des attentes et opinions. L'intérêt d'alterner les deux méthodes de consultation est pouvoir croiser les données et les regards.
- **Les visites de terrain** : l'observation directe dans les communes bénéficiaires a permis en complément de la revue documentaire, des entretiens et des focus groups, de donner vie aux propos recueillis. L'analyse des plans de développement locaux, des plans d'investissement et de leur processus d'élaboration a été effectuée à travers l'examen des ouvrages réalisés et la tenue d'entretiens avec les acteurs communaux ciblés par les activités du projet.

## 2.2. Déroulement de la mission

La mission d'évaluation s'est déroulée **du 23 novembre au 30 décembre 2020**, en respectant les règles sanitaire dans le pays pour le COVID 19 (utilisation de masque, distance sociale et désinfectant pour les mains) selon les séquences suivantes :

Dates	Phase	Activités	Supports utilisés	personnes rencontrées
23/11/2020	1/ Revue documentaire	Briefing – Démarrage de la mission		Réunion à distance avec les responsables EVAL et le chef de projet
24-28/11/2020		Phase de cadrage – Analyse documentaire – Elaboration du rapport de démarrage.	Document du projet, Avenant, Rapports annuels, Rapports financiers, supports et documents réalisés dans le cadre du projet (PDL et autres)	
30/11-04/12/2020		Entretiens à Tunis (équipe de projet et partenaires)	Equipe IPDLI, DUE, Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement	Documents relatifs à l'ensemble du projet IPDLI de l'UE. Décrets relatifs à la mise en place de la

			décentralisation (MALE) et documents relatifs à la situation des communes objets du projet (MALE)	
07-18/12/2020	2/ Visites de terrain et bilan collectif	Visites de terrain dans les gouvernorats de Jendouba, Kasserine, Tataouine et Gafsa.	Documents des projets (Communes), documents de suivi des chantiers, Plans et documents techniques, ...	
21-24/12/2020		Visites de terrain et entretiens à Tunis et région.	Voir liste des entretiens et rencontres réalisées lors des visites de terrains (Annexe 5)	
25/12/2020		Atelier de bilan collectif – Restitution « à chaud » de la mission.	Matrice de changements	Toute l'équipe de Mise en œuvre avec les experts clés. Le Président de l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé (IPAPD)
26/12/2020 – 20/01/2021		3/ Rédaction du rapport de mission	Analyse de données et rédaction du rapport final	Documentation collectée et notes des consultants (grilles d'entretiens utilisées) relatives à toutes les réunions et tous les entretiens

Ainsi, la mission d'évaluation a pu rencontrer :

**Sur le plan national :**

- La Délégation de l'Union Européenne.
- Le président de l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé (IGPAPD).
- Le Directeur Général du Développement Régional au Ministère de l'Economie et des Finances.
- Le Directeur Exécutif de l'Union Tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA).
- La Secrétaire Générale Adjointe de l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)

**Sur le plan régional :**

- Gouverneurs, administrations déconcentrées, représentants régionaux de l'UGTT et de l'UTICA des régions de Jendouba, Kasserine, Tataouine et Gafsa.

**Sur le plan communal :**

- Présidents de conseils communaux, conseillers communaux, secrétaires généraux, groupements de développement agricole (GDA), bénéficiaires de **22 communes Sur le plan transversal :**
- Experts techniques mobilisés par l'IPDLI sur les projets d'infrastructures.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluateurs a **pu tenir plusieurs réunions de travail** avec l'équipe du projet, à Tunis et dans chaque région d'intervention. La mission de collecte des données s'est close par un **atelier de bilan collectif**<sup>4</sup> regroupant l'équipe du projet, des experts associés et le MALE.

**Récapitulatif des communes visitées :**

Types de communes	Nombre
Communes bénéficiant d'un projet de développement intégré (PDLI)	12
Communes bénéficiant d'un appui PDL	19
Communes ayant bénéficié d'un appui sur la lutte contre la COVID-19	21
Communes ayant bénéficié du projet AZD	3

Lors de la phase de cadrage, il a été arrêté le principe pour les évaluateurs de visiter les **12 communes** bénéficiant directement du PDLI, ainsi qu'un échantillon de **10 communes** sélectionnées parmi les 86 nouvelles communes bénéficiant de l'appui PDL/PAI. Au terme de la mission d'évaluation, 24 communes ont été visitées, dont les 12 initialement ciblées ainsi que 10 tirées au sort parmi les nouvelles communes et 3 communes du projet AZD

### 2.3. Limites méthodologiques de l'évaluation

Les **termes de références** de l'évaluation préconisaient la visite de l'**intégralité des sites** de mise en œuvre du projet PDLI, c'est-à-dire 12 communes, ainsi que la sélection de 10 communes supplémentaires sélectionnées parmi les 86 nouvelles communes ayant bénéficié d'un appui additionnel.

Il s'agissait ainsi pour l'équipe d'évaluateurs de visiter sur la période prévue, soit plus **de deux communes** par journée de mission sur le terrain.

Ce choix méthodologique a pu donner aux évaluateurs une **vision globale** des actions réalisées dans le cadre du projet, facilitant l'analyse transversale des activités mise en œuvre. Cependant, le temps très court consacré à chaque commune a constitué une **contrainte** empêchant l'analyse en détail des actions et des projets communaux accompagnés, et **limitant** les entretiens aux acteurs-clefs, rendant difficile l'organisation de focus-groups de façon efficace, et réduisant leur nombre.

<sup>4</sup> Compte-rendu en annexe.

Ainsi, l'évaluation intermédiaire n'a pu que de façon partielle **triangler** sur le terrain les informations collectées à travers l'analyse documentaire. Il aurait fallu, pour ce faire, disposer de plus d'une journée par site visité, induisant par là même un échantillonnage préalable des sites.

### III. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ÉVALUATION

---

Selon le cadre de référence élaboré pour la mission, les critères évaluatifs portaient sur les capacités du projet à produire du changement en matière de décentralisation et de développement local.

Plusieurs questions évaluatives avaient été sélectionnées, concernant :

- L'adéquation du projet au contexte et aux besoins des bénéficiaires ;
- La contribution du projet aux politiques publiques sectorielles et aux stratégies du BIT;
- L'approche régionale ;
- Les résultats obtenus à mi-parcours ;
- L'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières ;
- L'adaptation du projet aux contraintes, notamment dans le cadre de la pandémie de Covid-19;
- Les changements induits et l'impact auprès des groupes-cibles ;
- Les aspects transversaux liés au genre, à la jeunesse, à l'environnement et à la prise en compte des groupes vulnérables ;
- Les acquis à long terme.

Les consultants ont étudié ces questions sous l'angle de la **pertinence**, de l'**efficacité**, de l'**efficience**, de l'**impact** et de la **durabilité**. Toutes les questions sont déclinées dans le référentiel d'évaluation initial soumis par les consultants et intégré dans le rapport de démarrage.

#### 3.1. Pertinence

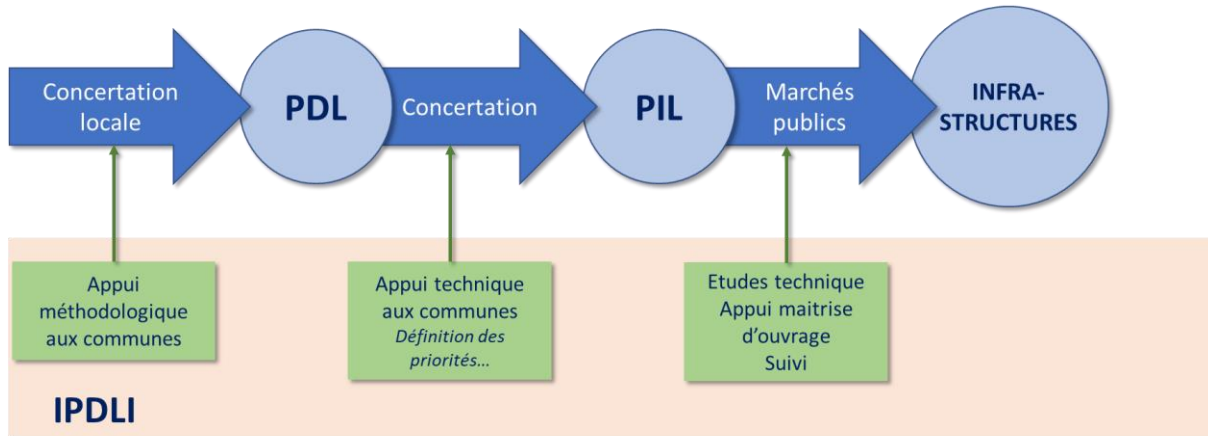
La question de la pertinence du projet IPDLI se pose sur plusieurs plans. Il s'agit d'abord de savoir dans quelle mesure le projet apporte une **réponse adéquate** aux problèmes identifiés ; c'est-à-dire se demander si l'approche par le développement local, le renforcement des capacités des acteurs locaux, notamment les communes, et la valorisation des ressources locales constitue un **levier pertinent** pour l'amélioration de la situation économique des populations. Ensuite, se pose la question de la **légitimité** du projet, au regard des stratégies nationales et internationales de développement ainsi que des mandats et objectifs du BIT.

##### 3.1.1. Un projet en adéquation avec les besoins des bénéficiaires et en phase avec le contexte

Le projet propose en premier lieu d'intervenir sur une chaîne d'événements destinée à structurer et renforcer les capacités des communes en termes de maîtrise d'ouvrage.

Après les élections communales de 2018, les élus locaux, **sans connaissance** dans la gestion des affaires communales, sans ressources humaines qualifiées et sans moyens, se sont retrouvés face à une population nourrissant des **attentes** très importantes, et espérant des **réponses rapides** et adaptées à leurs besoins, dans de nombreux secteurs.

Figure 2 : Appui aux communes



Les différents documents relatifs aux activités du projet montrent la recherche permanente de **projets intégrés** à travers la **valorisation** de matières premières locales, de PME locales, de main d'œuvre locale et de soutenir des activités économiques valorisées par les infrastructures réalisées. Parmi les projets retenus dans les PDL, les coordinateurs nationaux procèdent à l'analyse des projets afin de retenir ceux qui apportent le plus d'intégration en amont et en aval.

Ainsi, le Projet trouve sa pertinence sur le plan communal dans son souci permanent de **répondre aux besoins** des collectivités bénéficiaires, en déployant une batterie de **réponses opérationnelles** adaptées à chaque étape et aux spécificités de chaque territoire.

Les partenaires du projet à l'échelle locale **adhèrent** largement à cette approche intégrée. Différents partenaires s'inscrivent dans cette logique et participent activement aux composantes des projets intégrés. Par exemple, l'**ODESYPANO** contribue à travers son expertise-conseil<sup>5</sup>, les **directions régionales de formation** à travers l'octroi de certificats d'aptitude à des ouvriers formés dans le cadre des chantiers écoles, l'**Université** à travers le développement d'outils didactiques<sup>6</sup>, les délégués à travers l'octroi d'autorisations<sup>7</sup>, les **DREH** à travers l'accompagnement dans la formation des ouvriers municipaux dans l'entretien des routes, et les organisations d'appui à l'ESS à travers la mise à disposition de locaux<sup>8</sup>.

Les **autorités régionales** sont de même largement mobilisées, à travers des apports financiers ou en nature<sup>9</sup> pour appuyer la mise en œuvre de certains projets, comme il l'a été relevé dans les gouvernorats de Jendouba, Kasserine et Gafsa<sup>10</sup>.

La **participation de l'administration déconcentrée** reste cependant à promouvoir. Malgré le volontarisme montré par le projet et le soutien apporté par les gouverneurs à la démarche, celle-ci reste relativement faible, notamment dans certaines communes non accompagnées par le projet PDLI telles Ennour<sup>11</sup> (Kasserine) ou Jouadoua<sup>12</sup> (Jendouba). Certains SDE (ODNO, ODCO...) perçoivent les communes, particulièrement à travers les PDL, comme de potentielles **concurrentes**, pouvant mettre en danger leur existence même. Le projet IPDLI a cependant déployé de l'énergie pour arriver à rapprocher les SDE des communes en exerçant un **rôle d'interface** entre communes et services régionaux. Les gouvernorats et notamment l'arrondissement des Collectivités Locales (CL) ont vu se développer de nouveaux modes de fonctionnement avec les communes, beaucoup plus

<sup>5</sup> Entretiens à Jouadoua (09/12/2020) et Galaa (08/12/2020)

<sup>6</sup> Formation en distillation des plantes aromatiques et médicinales (PAM) à ChraiaMachrekEchams.

<sup>7</sup> 3 points de vente du producteur au consommateur à ChraiaaMachekEchams.

<sup>8</sup> Appui au GDA de Jouadoua

<sup>9</sup> Construction de locaux pour activités économiques à travers le PDI, comme à Chraiaa MachrekEchams.

<sup>10</sup> Entretiens avec les gouverneurs et/ou leurs services à Jendouba (07/12/2020), Kasserine (09/12/2020) et Gafsa (16/12/2020)

<sup>11</sup> Réf. Entretiens 10/12/2020

<sup>12</sup> Réf. Entretiens 09/12/2020



axés sur le **partenariat** que sur la verticalité (mise à disposition des locaux propriétés du CR au profit des communes pour leurs hôtels de ville, leurs parcs, leurs projets, etc.)

La **stratégie d'intervention**, à travers l'élaboration de PDL de manière participative, contribue à garantir **une réponse opérationnelle adaptée aux besoins et aux demandes** d'une large partie des parties prenantes sur les territoires ciblés (élus, services techniques, citoyens...).

L'**approche participative** se traduit principalement sur le terrain à travers la **démarche d'élaboration des PDL**. Les mécanismes de **concertation locale** mobilisent toutes les familles d'acteurs (conseil communal, OSC, SDE, etc.). Les **autorités régionales** cautionnent largement cette approche pour les PDL, PAI et PIE, tel qu'il l'a été relevé au cours des différents entretiens<sup>13</sup>.

Tous les présidents et membres des conseils municipaux rencontrés affirment que l'approche participative adoptée dans le cadre des PDL, des PAI et des PEI est bénéfique sur plusieurs plans :

- Acquisition de **savoir-faire**.
- Instauration d'un **climat de confiance** entre commune et citoyens.
- **Adhésion** des citoyens aux choix effectués au terme du processus de définition des **priorités** concernant les projets inscrits dans les PAI et les PEI.

Pour toutes les communes touchées par le projet, il est clair qu'un facteur non négligeable favorise l'adhésion à la démarche de concertation. Il s'agit de la **conditionnalité** de l'élaboration de PDL et de PIL pour l'obtention de subventions d'investissement via la Caisse des prêts et de soutien aux Collectivités Locales (CPSC). Ceci constitue une motivation significative pour enclencher le processus de concertation.

En termes de **renforcement des capacités**, le projet permet de répondre, grâce aux projets d'infrastructures mis en œuvre, à des **besoins de base** des communes ciblées :

- Disposer d'**agents techniques** (« *ouvriers* ») formés dans différents secteurs ;
- Pouvoir disposer de **matières premières locales** leur permettant de dupliquer les projets à moindre coûts
- De **désenclaver** plusieurs familles résidentes, ce qui facilite l'écoulement de leur production (*ceci concerne l'ensemble des projets du programme*)

Ces éléments représentent une demande forte exprimée sur le terrain, de la part des élus comme des populations bénéficiaires rencontrées au cours de la mission d'évaluation.

Au lendemain des élections, en l'absence de cadres communaux expérimentés, les élus ont dû **faire face** à des tâches importantes pour lesquelles ils n'étaient pas préparés, surtout dans les nouvelles communes.

De façon générale, à travers toutes les composantes du projet, les communes peuvent bénéficier d'un renforcement de leurs capacités sur des activités-clefs de leurs compétences :

- **PDL** : toutes les communes questionnées affirment qu'elles sont désormais capables de mener cet exercice de façon autonome en faisant appel uniquement à des facilitateurs, sachant qu'elles n'avaient aucune connaissance dans ce domaine auparavant.
- **Passation de marchés** : le travail collaboratif dans la mise en place des projets d'infrastructures a permis aux élus et aux fonctionnaires municipaux (SG) de maîtriser toutes les procédures de contractualisation. La mise à disposition de la documentation relative aux DAO et la préparation de manuels de procédures est une formalisation très attendue par les communes.

---

<sup>13</sup>Réf. citée note 8

- Le **contact permanent** et le **travail collectif** sur le développement des projets (PDLI et commune) à renforcer les capacités communales sur la façon de monter des projets intégrés et sur le **développement de partenariats**.
- L'**accompagnement** et l'**assistance** du PDLI aux communes (12), dépassant parfois le cadre des projets, a permis aux communes de maîtriser les **moyens de communication** et de **dialogue** avec le Conseil Régional, les administrations déconcentrées, la CPSCL et autres interlocuteurs, ainsi que les procédures et la formulation.

La démarche de **concertation pluri-acteurs** préconisée dans l'élaboration des PDL est considérée par les parties prenantes rencontrées comme **pertinente** et **efficace**, permettant à la fois d'obtenir des **résultats** partagés par tous et d'**améliorer les relations** entre les citoyens et les institutions.

Les entretiens et focus-groups organisés avec les **bénéficiaires finaux et intermédiaires** (société civile) montrent que ceux-ci commencent à faire **confiance** aux élus locaux du fait que le travail réalisé dans le cadre des PDL a permis de retenir des projets émanant souvent de **demandes très anciennes** formulées auprès des autorités et jusqu'alors sans réponse.

La méthodologie suivie par le PDLI dans le montage des projets intégrés et notamment le recours à de l'**expertise de proximité** s'est avérée pertinente auprès des bénéficiaires, individuellement et collectivement (AGR et organisations de l'ESS). Cette approche a permis à certains bénéficiaires du projet (PAM, distillation, laine) de participer à la formation d'autres bénéficiaires

La **stratégie** de renforcement des acteurs locaux promue par le projet est basée sur une approche **plurielle**, abordant cette question de façon **différenciée** par acteurs, territoires et types de projets mis en œuvre (infrastructures, AGR, etc.). Cette approche permet une prise en compte large des besoins des parties prenantes.

Indicateurs <sup>14</sup>		Mesure
41A01	Mesure de la perception du dispositif par les bénéficiaires et les partenaires	La perception du dispositif, telle qu'elle a été mesurée à travers les entretiens, est globalement positive, en relevant que celle-ci est différenciée en fonction des familles d'acteurs concernées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Municipalités et bénéficiaires finaux</b> : « investissements et infrastructures »</li> <li>• <b>Régions, SDE</b> : « le PDLI fait le lien avec les communes ».</li> <li>• <b>MALE</b> : « l'IPDLI est un interlocuteur à l'écoute et réactif ».</li> </ul>
41A02	Existence d'une volonté de concertation entre les acteurs locaux	Les membres des conseils communaux étant pour la plupart novices, leur motivation à animer de la concertation locale à l'origine est difficile à mesurer, en l'absence d'une « <b>culture communale</b> » solidement implantée. Cependant, plusieurs éléments motivent les parties prenantes à s'engager dans cette approche : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La difficulté à engager un dialogue entre communes et SDE</li> <li>• La concertation communale comme « passage obligé » pour l'élaboration des PDL, et par conséquent l'accès à des subventions d'investissement.</li> </ul>

<sup>14</sup> Indicateurs du référentiel d'évaluation

Indicateurs <sup>14</sup>		Mesure
41A03	Existence de dynamiques locales en faveur de la création d'AGR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forte demande</b> des populations auprès des communes. Les citoyens considèrent que les élus ont « <i>la solution</i> » <i>aux problèmes économiques</i> ».</li> <li>• Les communes subissent une forte pression pour créer de l'activité économique. Ils sont à ce titre les seuls interlocuteurs publics sur le terrain auprès de porteurs de projets économiques d'envergure locale.</li> </ul> <p>Cependant, on observe une <b>forte disparité entre les communes</b> en termes de dynamisme et de <b>potentiel économique</b>, dues à des <b>facteurs extérieurs</b> au projet (proximité de la frontière algérienne, disponibilité de ressources naturelles, tensions sociales, etc.)</p>
41A04	Etat favorable du marché de l'emploi sur le plan local	<p>Les situations sont <b>contrastées</b> entre les territoires ciblés par le projet, cependant, le climat du marché de l'emploi, sur cette période, est généralement <b>défavorable</b>. Les raisons en sont extérieures au projet, dues essentiellement à une <b>situation socioéconomique préoccupante</b> dans les régions bénéficiaires. Ceci explique aussi que les populations se tournent vers les <b>communes</b> pour générer de l'emploi, en tant que dernier recours et seul interlocuteur institutionnel au niveau local.</p>
41A05	Adéquation de l'offre proposée par l'IPDLI avec les besoins des acteurs locaux	<p>Cette adéquation se matérialise essentiellement à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auprès des élus</b> : les communes étant nouvellement créées et les élections récentes, les élus font donc preuve d'une faible expérience dans la gestion communale. L'IPDLI propose ainsi un appui technique à ces élus.</li> <li>• <b>Auprès des populations bénéficiaires</b> : le caractère concerté du choix des projets et initiatives à financer (PDLI), renforce leur légitimité auprès des populations, celles-ci ayant été consultées sur les priorités à définir.</li> </ul>
41A06	Existence d'une demande forte des acteurs et partenaires	<p>Les demandes sont différenciées selon les interlocuteurs du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MALE</b> : l'IPAPD a besoin d'appui et de relais au niveau local.</li> <li>• <b>Communes</b> : demande d'appui corrélée avec les besoins de fonds pour l'investissement en infrastructures</li> <li>• <b>Régions / SDE</b> : la demande moins fortement exprimée, sinon par les gouverneurs pour qui le projet constitue un relais auprès des communes.</li> </ul>

### 3.1.2. Un projet en phase avec les politiques de décentralisation et de développement local

#### ***Hypothèses :***

- Les objectifs du projet sont en adéquation avec ceux poursuivis par les politiques publiques et les acteurs du développement en matière de politique de décentralisation et de promotion de l'emploi et des ressources locales.
- Les institutions nationales et régionales ont été associées à l'élaboration du projet.
- Le projet bénéficie d'un ancrage institutionnel fort.

Il est tout d'abord notable que le projet s'inscrit pleinement dans la **politique globale de développement** de la Tunisie, concrétisée à travers le Plan de Développement 2016-2020, articulé autour de cinq axes :

- Une bonne gouvernance
- La réforme de l'administration et lutte contre la corruption
- Une transition d'une économie à faible coût à un hub économique
- Un **développement humain** et une **inclusion sociale**
- Une **concrétisation des ambitions des régions** et une économie verte.

En termes de **stratégies internationales**, le projet entend contribuer principalement aux objectifs 8 et 16 des ODD, à savoir « *Promouvoir croissance économique soutenue, plein emploi productif et travail décent pour tous* » et « *Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes* ».

#### ***Un projet ancré dans la politique de décentralisation en Tunisie***

Le projet est inclus dans la **convention de financement** signée le 11 mai 2017 entre l'UE et le gouvernement tunisien. Dans ce cadre, une délégation de gestion de 9M EUR a été confiée au BIT. Le projet étant porté en premier lieu par le **Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement**, à travers l'**Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé** (IGPAPD), son ancrage institutionnel est solide et son intégration dans la politique publique sectorielle de décentralisation est claire.

Le projet s'inscrit donc dans les **stratégies convergentes** du gouvernement tunisien et de l'Union Européenne en matière de politique de décentralisation.

En termes sectoriels, le projet repose la légitimité de ses actions sur un certain nombre de textes, en premier lieu la **Constitution du 26 janvier 2014**, qui érige la décentralisation en principe de "**pouvoir local**", de pair avec la reconnaissance de la **dimension régionalisée des politiques publiques**, fondée sur la recherche de l'égalité entre les régions.

Par ailleurs, le démarrage du projet a coïncidé avec l'adoption du **Code des Collectivités Locales** en 2018. L'IPDLI se réfère de façon systématique au CCL pour assurer la **légitimité** de ses actions, dans le cadre des compétences transférées aux communes. Le projet se positionne ainsi comme **un outil contribuant à l'opérationnalité du CCL**. L'IPDLI se réfère notamment aux sections III, sur les **compétences des collectivités locales**, et V, sur la **démocratie participative**.

De même, l'IPDLI se positionne en synergie avec le **Programme de Développement Urbain et de la Gouvernance Locale** (PDUGL), programme du Gouvernement soutenu en partie par un prêt de la Banque Mondiale dont l'objectif est de mettre en œuvre les dispositions liées à la décentralisation énoncées dans la Constitution, l'adoption des mécanismes de la **démocratie participative**, et le principe de **libre administration des Communes**.

Le **portage institutionnel** assuré par le MALE à travers l'IGPAPD, associé aux **relations étroites** entretenues par le projet et cette instance, constitue un facteur prépondérant d'implication des pouvoirs publics dans les décisions stratégiques du projet. Ainsi, les réajustements opérés dans cette première phase de mise en œuvre du projet ont été initiés conjointement par le BIT, l'IGPAPD et la délégation de l'UE.

De par son **positionnement institutionnel**, le projet PDLI se retrouve **partie prenante** de la politique de décentralisation en Tunisie, notamment sur le plan opérationnel, dans la mesure où il participe à l'application du **Code des Collectivités Locales**.

Indicateurs		Mesure
41B01	Convergence des objectifs avec les documents-cadres nationaux et internationaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme au Plan de développement 2016-2020</li> <li>• Décentralisation décrite dans la constitution (chapitre VII)</li> <li>• Objectifs convergents avec Objectifs de Développement Durables (ODD) 8 et 16.</li> </ul>
41B02	Niveau d'adéquation avec les politiques sectorielles (décentralisation, emploi, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscription des actions dans le cadre des compétences des communes décrites dans le code des collectivités locales</li> <li>• Intégration aux principes de la « Déclaration Tunisienne pour l'Emploi » du 29 mars 2016 (Gouv/UGTT/UTICA) et du projet Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE)</li> </ul>
41B03	Niveau de participation des partenaires à l'élaboration de l'IPDLI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration du projet dans la continuité d'AZD</li> <li>• MALE partie prenante de l'orientation stratégique du projet, à travers l'IGPAPD.</li> </ul>
41B04	Conventions de partenariats et/ou protocoles d'accords avec les pouvoirs publics.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet inscrit dans la convention IPDLI signée entre l'Union Européenne et le gouvernement tunisien.</li> </ul>
41B05	Accords avec les collectivités locales et les gouvernorats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions passées dans le cadre de la mise en place des PDL (conseils régionaux / communes)</li> <li>• Accords de cofinancement des Conseils Régionaux (Jendouba, Kasserine, Gafsa)</li> <li>• Engagement du PDI sur le cofinancement d'activités économiques (4 gouvernorats)</li> </ul>

### 3.1.3. Un projet en cohérence avec les stratégies de l'OIT

#### ***Hypothèses :***

- Le projet correspond, sur le plan sectoriel et opérationnel, à la politique d'intervention de l'OIT
- Une synergie avec les actions menées dans d'autres pays s'est développée dans le cadre du projet.
- Les thématiques transversales du BIT sont prises en compte dans le projet
- Le projet repose sur les expériences et les acquis du projet AZD

Le projet s'inscrit en premier lieu dans le **mandat** du BIT en termes de **promotion de la justice sociale**, des droits de l'homme et des **droits au travail** sur le plan international, et plus précisément dans l'**Agenda de l'OIT pour le travail décent**, qui contribue à l'amélioration de la situation économique et des conditions de travail.

En Tunisie, cette stratégie est déclinée à travers le **Programme Pays pour le Travail Décent en Tunisie (PPTDT)** signé par l'OIT, le gouvernement tunisien et les partenaires sociaux. Ce programme est articulé autour de cinq priorités :

- Priorité 1 : Croissance économique et développement régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions ;
- Priorité 2 : Emploi et formation professionnelle ;
- Priorité 3 : Vers un nouveau modèle de relations professionnelles et de travail décent ;
- Priorité 4 : Une réforme globale de la protection sociale en Tunisie ;
- Priorité 5 : Institutionnalisation du dialogue social.

Le projet PDLI se positionne de façon plus spécifique en réponse à la priorité 1, à travers son approche du développement régional et local.

Par ailleurs, l'OIT a accompagné les efforts du **consensus national tripartite** pour la réalisation du **Dialogue National pour l'Emploi**. Cette Initiative nationale, qui inclut les trois forces vives de la Tunisie (le Gouvernement Tunisien, l'UGTT et l'UTICA), a abouti à l'adoption de la **Déclaration Tunisienne pour l'Emploi** et de 16 mesures d'urgence pour lutter contre le chômage des jeunes notamment à travers l'élaboration d'une **Stratégie Nationale pour l'Emploi**.

Dans l'IPDLI, ces stratégies se matérialisent de façon opérationnelle à travers l'**approche HIMO** adoptée, notamment dans le cadre :

- De l'appui à la création d'activités économiques (AGR) ;
- De la mise en place de « chantiers-écoles » dans le domaine du BTP ;
- Dans le renforcement des capacités des personnels communaux, notamment par la formation des agents, sur l'entretien des routes ou d'autres tâches dévolues à la commune.

L'approche HIMO adoptée par le projet constitue une **valeur ajoutée** de l'action du BIT par rapport à d'autres projets et programmes intervenant dans le domaine de l'appui à la décentralisation en Tunisie. Ainsi, le projet associe étroitement les questions d'emploi et de formation avec les problématiques de développement local.

Par ailleurs, le projet s'inscrit clairement dans la continuité de la précédente action mise en œuvre par l'OIT à travers la mise en œuvre du projet de « **Création d'emplois et accompagnement à la réinsertion en complétant les dispositifs de l'État** », composante du « **Programme d'Appui au Développement des Zones Défavorisées** »

(AZD). Les évaluateurs ont pu ainsi constater, à travers la visite de 5 communes<sup>15</sup>, qu'un suivi des actions appuyées dans le cadre d'AZD est toujours effectué par l'équipe projet. De même, l'équipe projet bénéficie de l'expérience acquise durant la période de mise en œuvre du projet AZD, notamment en termes de concertation communale et sur l'approche HIMO dans le secteur du BTP.

Indicateurs		Mesure
41C01	Convergence du projet avec les documents-cadre de l'OIT et du BIT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation au mandat de l'OIT</li> <li>• Intégration dans l'Agenda de l'OIT pour le travail décent</li> <li>• Contribution du projet au Programme Pays pour le Travail Décent en Tunisie (PPTDT)</li> </ul>
41C02	Intégration du projet dans la communication du BIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du projet sur le site Internet du BIT</li> <li>• Mention du projet dans les documents stratégiques.</li> </ul>
41C03	Similarité des thématiques et des modes opératoires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction de la notion de travail décent dans les activités du projet.</li> <li>• Utilisation systématique de l'approche HIMO au sein du projet.</li> </ul>
41C04	Existence d'une stratégie de lutte contre les discriminations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de promotion de la parité hommes/femmes dans les projets d'investissement.</li> <li>• Pas d'action spécifique sur d'autres groupes (PVH, etc.)</li> </ul>
41C05	Nombre d'actions promouvant le dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence des partenaires sociaux (UGTT, UTICA,UTAP) dans tous les cadres de concertation communale PDL.</li> <li>• Participation des partenaires sociaux au niveau régional, en dialogue avec les SDE</li> </ul>
41C06	Respect des standards internationaux du travail dans les actions appuyées par le projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet impose le respect des normes sociales dans le cadre des chantiers BTP, notamment en termes de niveau de rémunération, d'accès à la protection sociale et du respect des conditions du travail décent</li> <li>• Contrôle de l'équipe projet des respects du droit du travail dans les projets économiques.</li> <li>• Le projet impose le respect des mesures de protection contre le COVID (publication d'un guide BTP COVID)</li> </ul>
41C07	Niveau de prise en compte des facteurs relatifs au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie affichée par le projet.</li> <li>• Intégration des énergies renouvelables dans certains projets appuyés : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Production d'énergie par biomasse (Balta)</li> <li>○ Barrage avec micro-turbines(Galaa)</li> <li>○ Eco construction (Sned)</li> <li>○ Utilisation des matériaux locaux (dans la majorité des projets IPDLI)</li> <li>○ Production photovoltaïque (BirLahmar)</li> </ul> </li> </ul>
41C08	Éléments de continuité entre AZD et l'IPDLI	<p>Plusieurs éléments d'AZD repris dans l'IPDLI :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres locaux de concertation (forum de dialogue).</li> <li>• Approche HIMO à travers les chantiers-écoles</li> </ul>

<sup>15</sup>Bahra, Tajerouine, Thala, Gafsa et Sidi Aich

## 3.2. Efficacité

Il s'agit ici de **mesurer le chemin parcouru** depuis le démarrage du projet, et ainsi d'en déduire de l'état d'avancement au regard des objectifs que s'est donnée l'équipe et d'anticiper la bonne exécution du projet à terme.

### 3. 2.1. Des résultats attendus pleinement atteints

#### *Hypothèses :*

- Des cadres de concertation représentatifs sont actifs dans les communes bénéficiaires.
- 86 nouvelles communes sont appuyées suite à l'avenant.
- Un processus de renforcement des compétences locales dans le secteur du BTP est en cours.
- Des chantiers et projets structurants sont en cours dans les communes ciblées.
- Des AGR sont accompagnées, notamment au bénéfice des femmes et des jeunes.
- Un processus de renforcement des capacités en maîtrise d'ouvrage communale est en cours.
- L'appui des partenaires est en adéquation avec l'attente des communes.
- Un processus de capitalisation des initiatives locales est en cours

La **perception** du projet IPDLI par les **élus locaux** est largement **positive**, les commentaires généralement relevés sont de deux ordres :

- Au niveau des PDL et PIL : le processus d'élaboration de ces plans a constitué une **opportunité** permettant aux élus locaux de mieux connaître leurs territoires et leurs populations ainsi que de maîtriser les mécanismes des approches de concertation élargie ;
- Au niveau des projets intégrés : ceux-ci ont permis aux élus de se **familiariser** avec les mécanismes de montage de projet, de concertation, de l'intégration des activités et de passation de marchés publics.

#### *Des cadres de concertation locale*

Basée sur l'expérience déjà menée dans le cadre du projet AZD, la mise en place de **cadres de concertation pluri-acteurs** destinés à élaborer les Plans de Développement Locaux constituent un **enjeu majeur** du projet. En effet, aux 12 communes initialement ciblées par le projet, l'équipe a dû accompagner 77 nouvelles communes supplémentaires. Les PDL ont ainsi été construits dans une optique de concertation élargie, à travers une **méthodologie** unique, comprenant pour chaque commune :

- Un atelier communal de 3 jours
- Un atelier d'une demi-journée par secteur<sup>16</sup> ;

Les entretiens réalisés auprès des **bénéficiaires** (citoyens, société civile, entrepreneurs) lors des visites terrain ont révélé une réelle **implication** de ces derniers dans les processus de concertation. Par contre, la mobilisation des services déconcentrés de l'Etat a été plus difficile à obtenir. A cet égard, la situation est contrastée entre :

- Une participation satisfaisante des SDE dans les 12 communes pilotes.
- Une participation faible, voire inexistante dans les autres communes Et ce malgré l'implication des gouverneurs afin de créer des comités multidisciplinaires d'appui aux communes.

Ceci est mis au crédit de l'**accompagnement de proximité**, sur la durée, effectuée par l'équipe projet auprès des 12 communes ciblées, pour lesquelles ceux-ci ont joué un rôle d'interface entre services de l'Etat et conseils communaux.

---

<sup>16</sup> Source : entretiens avec les conseils communaux visités



Le résultat le plus significatif a été de développer des **critères** permettant d'établir des **priorités** dans les projets à retenir. De ce processus a découlé l'essentiel des activités appuyées par le projet par la suite, notamment les projets HIMO et les projets économiques retenus dans le cadre de l'IPDLI (12 communes pilotes).

Ainsi, en termes quantitatifs, le projet prévoyait, suite à l'avenant, la validation de **86 PDL** par les Conseils Communaux et de **86 PIL** par le conseil d'administration de la CPSC (résultat 1.2 du projet). A mi-parcours, en décembre 2020, **89 PDL** ont été élaborés et validés par les Conseils Communaux avec le soutien du projet<sup>17</sup>, il s'agissait de :

- 9 communes nouvelles faisant partie des 12 communes pilotes du projet PDLI.
- 3 communes étendues faisant partie des 12 communes pilotes du projet PDLI.
- 77 communes nouvelles hors 12 communes pilotes du projet PDLI.

Par la suite, **86 PIL**<sup>18</sup> ont été validés pour l'ensemble des communes nouvelles ainsi que **3 Plans Annuels d'Investissements (PAI)** concernant trois communes étendues faisant partie des 12 communes ciblées initialement par le projet (Tataouine, Sidi Aïch, Birlahmar).

Pour obtenir ces résultats, le projet a su adopter une **approche méthodologique** lui permettant la finalisation de PDL en un temps record. Cette méthodologie est basée essentiellement sur :

- Une **équipe de facilitateurs** formée et présente dans chacune des communes lors des étapes-clefs du processus.
- Une **large concertation** entre les acteurs locaux, impliquant, sur impulsion de l'équipe projet, la participation des administrations déconcentrées de l'Etat.
- Le **transfert de compétences** vers les élus communaux et le personnel communal, notamment les secrétaires généraux, à travers leur mobilisation tout au long du processus d'élaboration des PDL.
- Une volonté de **capitalisation** des pratiques pour la réalisation des 86 PIL et 3 PAI. Dans ce cadre, le projet a pu développer :
  - Un guide technique pour l'entretien routier (Ministère de l'équipement, BE et coordinateurs HIMO)
  - Un guide de multiplication des PAM (INGREF)
  - Un guide de technologie communautaire de constructions (BE, coordinateurs HIMO) ;
  - Un guide de formation pour les facilitateurs pour l'approche PDL (Experts, MALE, MEFCI) ;
  - Un guide pour les élus locaux sur les PDL (Experts, MALE, MEFCI) ;
  - Un guide sur l'ESS pour les élus locaux (Experts) (en cours de révision après l'adoption de la loi sur l'ESS)

En revanche, les **comités régionaux** tels que prévus dans le document du projet ne sont pas effectifs. Toutefois, les coordinateurs régionaux du projet sont en contact permanent avec les autorités régionales et les administrations déconcentrées, censées faire partie des dits comités.

### *Un appui au secteur économique et à l'emploi*

---

<sup>17</sup> Sources : rapports d'activité du projet, croisés avec les constatations effectuées sur le terrain par les évaluateurs.

<sup>18</sup> Programmes d'Investissements Locaux, appellation utilisée par la CPSC en remplacement de « Plans d'Investissements Exceptionnels » (PIE).

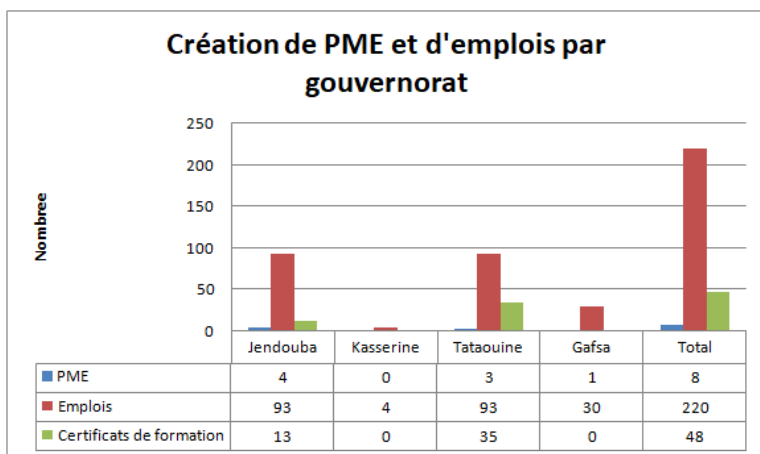


Figure 3 – Création de PME et d'emplois par gouvernorat

Dans le cadre des différents projets intégrés, l'IPDLI a fait appel à **7 bureaux d'études (BE), cabinets d'architecte**, dont deux travaillent deux projets simultanément, et **14 ingénieurs-conseils** (Génie civil, HIMO, Agriculture). Par ailleurs, le projet travaille en étroite collaboration avec deux laboratoires de recherche : l'**Institut National de Recherches Génie Rural, Eaux et Forêts (INGREF)** et l'**Institut des Zones Arides (IRA)**

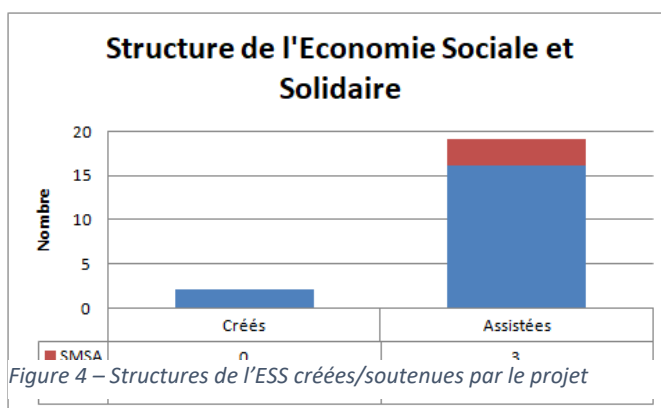


Figure 4 – Structures de l'ESS créées/soutenues par le projet

7  
sur  
  
en

Les différentes activités des projets HIMO ont permis de créer **220 emplois directs** répartis comme suit :

- 93 dans le gouvernorat de Jendouba
- 4 dans celui de Kasserine
- 93 dans celui de Tataouine
- 30 dans celui de Gafsa

Il est de même prévu, à travers la démarche d'apprentissage dans le secteur BTP et les chantiers HIMO, de former au moins **200 jeunes sans qualification**<sup>19</sup>. A ce jour, **172 jeunes apprentis** ont bénéficié de formation (119 hommes et 58 femmes), dont **48**<sup>20</sup> pour lesquels un certificat d'apprentissage a pu être délivré par les autorités compétentes.

### *Des projets de développement communal*

Concernant le **résultat 2.2** attendu par le projet, concernant la réalisation de chantiers d'infrastructures communales, le PDLI a développé **21 projets intégrés** :

- 6 dans le gouvernorat de Jendouba ;
- 4 dans celui de Kasserine ;
- 7 dans celui de Tataouine
- 4 dans celui de Gafsa.

<sup>19</sup> Cf. cadre logique du projet, résultat 2.1

<sup>20</sup> Sources : entretiens avec l'équipe de projet et croisement avec les visites de terrain

Par ailleurs, le projet a soutenu le **développement d'activités économiques** (AGR), directement, ou indirectement à travers les actions de **désenclavement** des communautés :

Commune	Localité	Intervention PDLI	Ressources locales	Bénéficiaires
Balta Bouaouane	Balta (Ain Safra)	Désenclavement	Elevage bovin - Lait	55 Familles
Galaa_Maaden_Forgsen	Galaa	Projet intégré	Agriculture, Loisir, Eau	24 agriculteurs
Khemayria	Douar Nchem	Désenclavement	Ressources forestières	45 familles
Khemayria	Bhired Zitouna	GDA	Miel - PAM - Distillation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 femmes adhérentes</li> <li>• 3 propriétaires de parcelles</li> <li>• 6 ouvrières dans les parcelles</li> </ul>
Khemayria Ain Draham	Tbainia	GDA	PAM - Distillation	50 femmes
Bouzguem	Douar Seghairia	Désenclavement	Agriculture	45 Familles
Chraiaa Machrek Chams	Sammema	GDA	PAM -Distillation	12 femmes
Chraiaa Machrek Chams	Chraiaa	SMSA	Agriculture	87 agriculteurs
Tataouine	Tlalet	GDA	Tissage du Jonc	21 femmes
Smar	Kerchaou	SMSA	Elevage Bovin – Lait	100 adhérents
Smar	Beni Mhira	Centre pour artisans	Artisanat	3 femmes
Smar	Ksar Aoun	SMSA	Elevage ovin - Laine	15 femmes
Sned	Sned-Jbel	GDA	Olivier, Safran, ...	200 adhérents

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets intégrés, l'IPDLI a réalisé un nombre important d'**études de faisabilité** technique et d'étude de rentabilité économique :

- Un **recensement de la population** dans les zones d'intervention, assorti d'un **diagnostic** de la situation socio-économique (réalisé par l'équipe du projet) ;
- Pour la composante « infrastructure » des 21 projets intégrés : **études techniques** nécessaires pour les dossiers de **passation de marchés** ;
- Pour la composante « activités économiques/AGR » :
  - Etudes socio-économiques pour les AGR ;
  - Etudes spécifiques pour l'intégration des agriculteurs dans des structures d'ESS ;

Le projet a également **capitalisé** sur les travaux du **projet AZD** pour la préparation d'un **dossier technique type** de passation de marchés pour les PIL incluant :

- Des modèles types de termes de référence
- Des modèles types de Cahiers des Charges
- Des référentiels de prix

L'ensemble de ces documents est basé sur une étude de **révision de la nomenclature** des Plans d'Investissements réalisés par la CPSCL de façon à s'adapter aux **nouvelles exigences du Code des Collectivités Locales**.

**Une dizaine de « chantiers démonstratifs »** sont à réaliser d'ici 2021 (*résultat 2.2 du projet*). Ainsi, durant la mission à mi-parcours, les évaluateurs ont pu constater **17 chantiers-écoles** en cours :

Localisation	Nb
<b>Gouvernorat de Jendouba</b>	<b>6</b>
• Commune de Balta Bouaouane	2

• Commune de Galaa-Maaden-Forgsen	2
• Commune de Khemayria	2
<b>Gouvernorat de Kasserine</b>	<b>1</b>
• Commune de Bouzguem : entretien des routes communales	1
<b>Gouvernorat de Tataouine</b>	<b>6</b>
• BirLahmar	4
• Smar	1
• Village de Tlelet : commune de Tataouine	1
<b>Gouvernorat de Gafsa</b>	<b>4</b>
• SnedJbal : commune du Sned	1
• Oued Lehsan : Commune de Sidi Boubaker	1
• Place de marché : Commune de Zanouch	1
• Parking : Commune de Zanouch	1

Par ailleurs, toutes les études et les dossiers d'exécution sont prêts pour le lancement de **9 chantier-écoles en 2021** :

Localisation	Nb
<b>Gouvernorat de Jendouba</b>	<b>1</b>
• Douar Nchem dans la commune de Khmayria	1
<b>Gouvernorat de Kasserine</b>	<b>2</b>
• Douar Sghairia dans la commune de Bouzguem	1
• Machrek Chams dans la commune de ChraiaaMachrek Chams	1
<b>Gouvernorat de Tataouine</b>	<b>3</b>
• Tlalet dans la commune de Tataouine	1
• Tataouine	1
• Projet agricole à BirLahmar	1
<b>Gouvernorat de Gafsa</b>	<b>3</b>
• Zanouche	1
• Sidi Bouaker	1
• Sidi Aïch	1

Dans chacune de ses composantes, le projet affiche, à mi-parcours, des résultats **conformes** à ceux attendus, voir allant **au-delà** des prévisions telles qu'elles sont énoncées dans le document-projet.

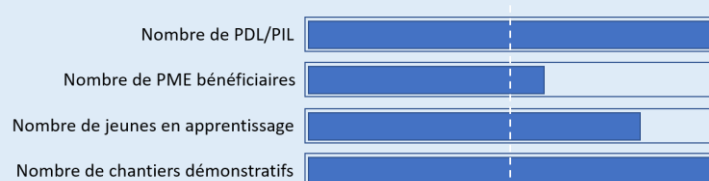


Figure 5 – Taux d'exécution – Indicateurs clés

L'**appui à l'élaboration des PDL** dans les nouvelles communes a été effectué de façon particulièrement **efficace**, mobilisant tous les membres de l'équipe de projet, présents dans toutes les communes ciblées, et appliquant une

méthodologie simple et efficace. A cet égard, la **collaboration** active des communes a participé à la bonne réalisation de ces activités de concertation, motivée par une **forte demande des populations** et très probablement par la **perspective d'obtention de subventions** d'investissement conditionnées à l'existence de PDL/PIL. Sur les autres volets d'activités (appui aux AGR, etc.), le processus s'inscrit dans la durée, mais laisse augurer des résultats conformes à ceux attendus en fin de cycle de projet.

Indicateurs		Mesure
42A01	Un cadre local de concertation par commune cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>89 cadres de concertation ont été créés et appuyés par le projet.</li> </ul>
42A02	Niveau de représentativité des cadres de concertation (genre, jeunesse, familles d'acteurs, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte présence pluri-acteurs dans les cadres de concertation communaux (élus, services communaux, société civile, services déconcentrés de l'état, centrales syndicales) dans les 12 communes pilotes initialement ciblées.</li> <li>Moindre présence des services déconcentrés de l'état dans les 77 nouvelles communes bénéficiaires.</li> </ul>
42A03	Nombre de PDL et PIL élaborés et/ou en cours d'élaboration / cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>89 PDL validés / 86 attendus en fin de projet.</li> <li>86 PIL validés par la CPSCL pour l'ensemble des communes nouvelles / 86 attendus.</li> <li>3 PAI réalisés pour les communes étendues.</li> </ul>
42A04	Qualité du dispositif d'appui	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositif efficace (dépassement des objectifs)</li> <li>Promotion de la concertation</li> <li>Stratégie de mobilisation des services déconcentrés de l'Etat</li> <li>Soutien technique aux communes.</li> </ul>
42A05	Nombre de PME & BE bénéficiaires / cible	<p><u>Cible</u> :50 PME, BE formé à l'exécution, au contrôle des travaux HIMO, à l'utilisation de matériaux locaux et à la gestion et organisation des marchés (résultat 2.1 du projet)</p> <p><u>Réalisations à mi-parcours</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>22 PME mobilisées.</li> <li>8 PME créées (activités HIMO)</li> <li>7 BE, 7 architectes et 14 ingénieurs conseils sollicités</li> </ul>
42A06	Nombre de jeunes en apprentissage / cible	<p><u>Cible</u> : au moins 200 jeunes sans qualifications sont formés à travers un apprentissage dans le BTP et des chantiers HIMO (résultat 2.1 du projet)</p> <p><u>Réalisations à mi-parcours</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>172 jeunes apprentis formés (119 H / 58 F)</li> <li>48 d'entre eux avec certificat d'apprentissage</li> </ul>
42A07	Nombre de chantiers et de projets / cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>21 projets intégrés en cours.</li> </ul>

Indicateurs		Mesure
42A08	Nombre de chantiers à caractère démonstratif / cible	<p><u>Cible</u> : Une dizaine de chantiers démonstratifs sont à réaliser d'ici 2021 (résultat 2.2 du projet)</p> <p><u>Réalisations à mi-parcours</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 chantiers écoles en cours à mi-parcours.</li> <li>• 8 chantiers écoles prêts à démarrer en 2021 (études techniques finalisées)</li> </ul>
42A09	Etudes de faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recensement de la population dans les zones d'intervention, assorti d'un diagnostic de la situation (réalisé par l'équipe du projet) ;</li> <li>• Composante infrastructure des 21 projets intégrés : Etudes techniques nécessaires pour le dossier technique de passation de marchés ;</li> <li>• Composante Activité économique/AGR : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etudes socio-économiques pour les AGR ;</li> <li>○ Etudes spécifiques pour organiser les agriculteurs dans des structures de l'ESS ;</li> </ul> </li> <li>• Préparation d'un dossier technique type de passation de marchés pour les PIL (suite AZD)</li> </ul>
42A10	Nombre de promoteurs privés accompagnés / cible.	<i>Non renseigné</i>
42A11	Nombre et profil des AGR soutenues	<p>Soutien aux AGR et à l'activité économique : 13 actions/projets.</p> <p><u>Appui aux structures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 GDA</li> <li>• 3 SMSA</li> </ul> <p><u>Appui à l'activité économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 actions de désenclavement</li> <li>• 1 projet intégré Agriculture-Loisirs-Hydraulique</li> <li>• 1 centre d'artisanat</li> </ul>
42A12	Niveau de prise en compte des 5 conditions de la CPSC (PDUGL)	<p>3 communes parmi les 12 du PDLI sont concernées par les 5 conditions du PDUGL en 2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tataouine : satisfait les 5 conditions et a une note de 86/100 au niveau de la performance</li> <li>• Bir Lahmar : satisfait les 5 conditions et a une note de 72/100 au niveau de la performance</li> <li>• Sned : satisfait les 5 conditions et a une note de 91/100 au niveau de la performance</li> </ul>
42A13	Transparence et efficience du dispositif de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de proximité effectué par l'équipe projet</li> </ul>
42A14	Opérationnalité des comités régionaux d'appui et de suivi opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités régionaux non-opérationnels.</li> <li>• Contacts permanents entre les coordinateurs régionaux et les autorités régionales et administrations déconcentrées membres de ces comités.</li> </ul>
42A15	Perception des élus communaux	<p>Perception positive des élus, notamment à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PDL et PIL : meilleure connaissance du territoire, des populations et des mécanismes de concertation.</li> <li>• Les projets intégrés : familiarisation avec les mécanismes de montage de projet, de concertation et de passation de marchés.</li> </ul>
42A16	Degré d'élaboration des outils et guides développés par les partenaires.	A mi-parcours, le projet pu développer 6 guides méthodologiques pour les élus et le personnel technique. Le guide sur l'ESS est en cours de révision suite à l'adoption de la nouvelle loi.

### 3.3. Efficience

Il s'agit de déterminer, ayant constaté les capacités du projet à obtenir les résultats qu'il attend, dans quelle mesure le dispositif de mise en œuvre est **adéquat** et **proportionné** au volume des activités.

#### 3.3.1. Ressources financières et ressources humaines

##### Hypothèses :

- Les moyens humains et financiers mis au service du projet ont été suffisants et adaptés.
- Le dispositif de suivi / évaluation joue son rôle
- Le processus de concertation entre les acteurs du projet contribue positivement à sa mise en œuvre.
- Le projet a contribué à renforcer les relations entre le BIT et ses partenaires

##### *Des ressources financières équilibrées*

Le projet IPDLI dispose d'un montant global de **9 125 056 Eur** après l'avenant signé en 2020, auquel il faut rajouter un million d'USD versé au bénéfice de la lutte contre la pandémie de Covid-19.

La partie directement affectée aux activités du projet représente **62%** du budget total, ce qui correspond à un **ratio pertinent** au regard des résultats attendus par le projet.

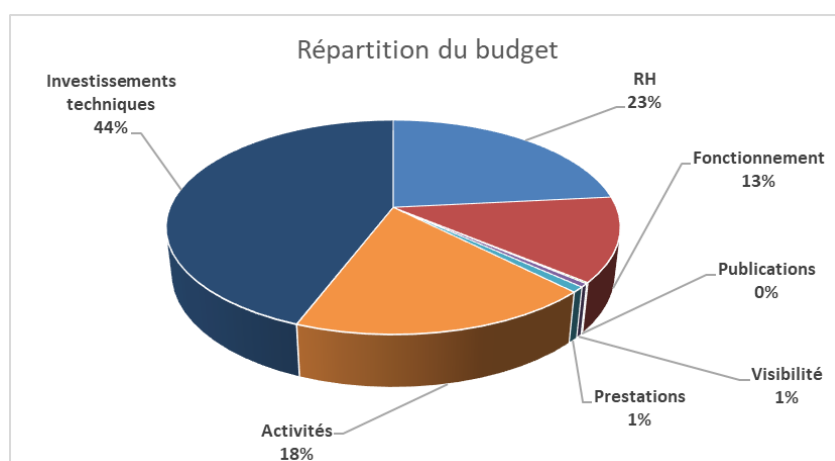


Figure 6 - Répartition des postes budgétaires (avant réponse Covid-19)

Ces **activités**, destinées directement aux bénéficiaires (communes, secteur privé, AGR, ...), se répartissent en deux types :

- Les **investissements techniques**, et activités afférentes (équipements des services techniques déconcentrés, chantiers démonstratifs HIMO, etc.)
- Les **activités économiques, sociales et de formation**, comprenant notamment les actions de concertation locale en lien avec l'élaboration des PDL/PIL ainsi que l'appui à la création d'activités économiques.

Parmi ces activités, le volume financier le plus conséquent concerne les investissements techniques, puisqu'il représente **60%** du budget d'activités et **44%** du budget global. Ce montant reste cependant **équilibré** par rapport aux autres postes budgétaires, au vu des coûts importants engendrés par tout projet d'infrastructure impliquant le secteur du BTP (figure 7).

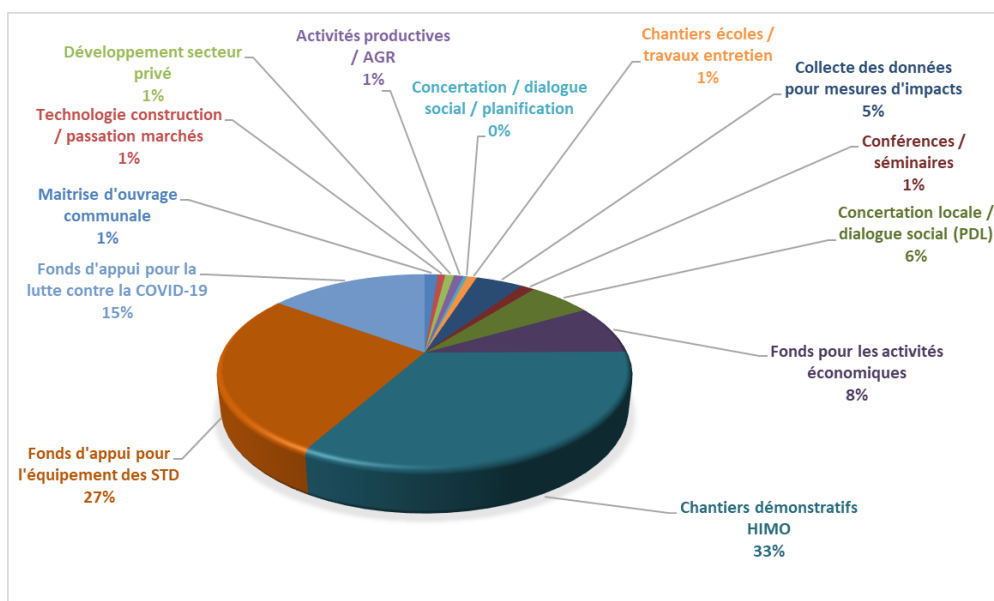


Figure 7 – Répartition du budget des activités

L'introduction des actions relatives à la **lutte contre la pandémie de Covid-19**, constituées essentiellement par de la distribution de matériel (housses mortuaires, tenues de protection, etc.), a produit un **impact** significatif sur le profil du budget d'activités, celles-ci s'élevant à 15% du budget dédié, **sans augmentation** des autres coûts (ressources humaines, etc.).

### Une consommation des fonds conforme à l'agenda

En termes de **consommation des fonds**, on relève au **28 décembre 2020**, à mi-parcours de la période de mise en œuvre du projet, un taux de **53% des crédits engagés** et/ou décaissés (figure 12). Ceci correspond d'une part au degré d'avancement des activités du projet, et d'autre part à l'état prévisionnel à mi-parcours.

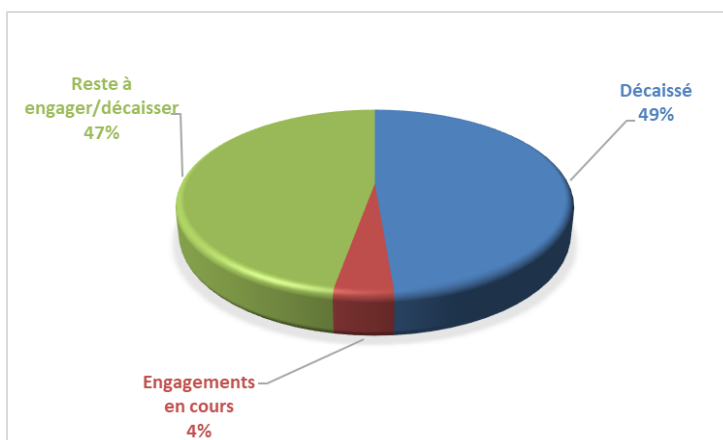


Figure 8 Consommation des fonds

### Des ressources humaines performantes mais en sous-effectif

Les **ressources humaines** dont dispose le projet jouissent d'une grande expérience dans la gestion de projet de développement économique local. Ils bénéficient également d'une très bonne **réputation** auprès des différentes **parties prenantes** du programme aux échelles centrale, régionale et communale. Leurs bonnes relations avec les administrations centrales et déconcentrées ont permis entre-autres à amener les administrations déconcentrées à travailler de pair avec les élus locaux et à instaurer un **climat de confiance** et de collaboration entre eux. Toutefois, les deux postes vacants commencent à peser sur l'équipe et la charge de travail à Gafsa et Kasserine dépasse les capacités des deux coordinateurs régionaux.



### Une gouvernance à renforcer

Le projet travaille directement avec le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement, alors que le contrat entre l'UE et l'Etat tunisien prévoit un **Comité de Pilotage** présidé par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Coopération internationale. Ceci pose un problème de gouvernance du projet surtout que ce COPIL ne s'est jamais réuni.

De même, le document du projet prévoit des **comités techniques** à l'échelle régionale. Bien que l'équipe du projet soit en contact permanent avec les membres de ces comités, de façon individuelle, ceux-ci ne sont pas effectifs. Leur absence s'explique par l'absence du COPIL d'une part et par l'absence de structure régionale du Ministère chargé des affaires locales.

### Des relations de confiance

Au cours des différents entretiens tenus dans le cadre de cette mission avec les partenaires du projet (UE, MALE et MEFCI), il ressort que l'équipe du projet travaille en étroite collaboration avec ces derniers et les tient informés régulièrement de l'état d'avancement du projet et de ses activités. La **confiance** dont jouit l'équipe du projet auprès de toutes les parties-prenantes fait que de nombreuses communes font appel à l'équipe du projet pour les aider à débloquer des situations auprès de l'administration centrale et ce à la marge des activités du projet.

Indicateurs		Mesure
43A01	Ratios coûts / activités / résultats	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le budget global est en adéquation avec les objectifs du projet</li><li>• Budget équilibré, notamment entre activités et coûts d'investissement</li></ul>
43A02	Respect des calendriers	<ul style="list-style-type: none"><li>• A mi-parcours, l'état d'avancement du projet est conforme aux prévisions, voire en avance, sur certaines activités.</li></ul>
43A03	Qualité des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les profils des membres de l'équipe projet sont complémentaires de façon à assurer leurs missions.</li><li>• L'équipe est réactive et efficace, ce qui compense le léger sous-effectif constaté.</li></ul>
43A04	Qualité des dispositifs de gouvernance du projet (COFIL)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comité de pilotage et comités techniques ne sont pas effectifs.</li><li>• La gouvernance du projet se concentre sur les relations entre l'équipe projet et le MALE.</li></ul>
43A05	Qualité et évolution des relations entre le BIT et ses partenaires (UE, MAL, etc.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les relations entre l'équipe du BIT et les parties prenantes sont excellentes et les échanges en sont facilités.</li><li>• L'équipe du projet, prenant la suite de l'AZD, a su asseoir sa légitimité auprès des communes et des acteurs déconcentrés au long de cette période de mise en œuvre.</li></ul>

### 3.3.2. La forte capacité d'adaptation du projet

#### *Le projet soumis à des facteurs exogènes*

Le projet a été confronté dès son lancement à un nouveau **code des collectivités locales** (CCL) et à des **élections municipales**. Le CCL exige des nouveaux élus la préparation de **Plans de Développement Locaux** (PDL) en adoptant des mécanismes de **concertation** élargie. Dans ce contexte, le MALE, conscient de la faiblesse des ressources humaines et financières et surtout de l'absence d'expérience des nouvelles communes en la matière, a demandé à l'UE d'**élargir** le cadre du PDLI à la préparation des PDL pour l'ensemble des communes nouvelles (86). Ainsi, l'UE a décidé de transférer 700 000 USD de la ligne budgétaire 6.3 vers les lignes plans de développement et collecte de données.

A l'entame de sa 3ème année, le projet se retrouve confronté à la crise sanitaire due à la **pandémie du Covid-19**. La **crise budgétaire** que connaît le pays a compliqué la situation. Démunies de ressources humaines et financières, les communes se retrouvent dans le besoin d'une **assistance** pour faire face à cette crise sanitaire. Le MALE fait appel encore une fois au projet pour prendre en charge un certain nombre de communes au niveau de la protection des ouvriers et du matériel de désinfection. L'UE accepte de transférer 1 million d'USD de la rubrique 6.3 vers une nouvelle rubrique (6.4 la réponse COVID).

#### *Un avenant transformant l'envergure du projet*

Un **avenant** à la convention a été signé pour répondre à la demande du gouvernement tunisien d'élargir le cadre d'intervention du projet à toutes les **nouvelles communes** pour la réalisation des PDL. Les modifications apportées dans le cadre de cet avenant viennent pour harmoniser toutes les interventions de l'UE au niveau de la globalité du projet IPDLI. Celles-ci englobent, outre le projet objet de la présente évolution, un appui budgétaire sur 3 ans au profit d'un certain nombre de communes nouvelles vis l'AFD et la CPSCL. Cette dernière a exigé des communes la réalisation de PIE afin de pouvoir bénéficier de cet appui.

Suite à l'avenant, la zone d'intervention du projet passe de 12 communes dans 4 gouvernorats à 89 communes sur 22 gouvernorats. Au-delà des difficultés organisationnelles et logistiques, le projet se trouve confronté à **3 défis majeurs** :

- L'absence d'une **méthodologie** harmonisée de réalisation de PDL dans une logique de concertation élargie ;
- L'absence de **statistiques** officielles au niveau communal, ce qui rend impossible la réalisation d'un état des lieux indispensable à la mise en place d'une stratégie de développement ;
- L'**urgence** de l'opération afin de préparer les PIE pour pouvoir débloquer les fonds au profit des communes.

L'équipe du projet a dû mettre en place une **nouvelle stratégie d'intervention** visant à :

- Réaliser une **enquête** sur la population et l'emploi (selon les normes des enquêtes officielles de l'INS) auprès de 60 000 ménages en sollicitant des enquêteurs certifiés par l'INS et issus des régions concernées ;
- Réaliser des cartographies des données sectorielles collectées sur le terrain (enquêtes spécifiques) dans les différentes zones d'implémentation des projets ;
- En parallèle, **former** plus de 50 facilitateurs, sur la méthodologie de concertation mise en place, qui vont animer les différents ateliers de concertation prévus dans chaque commune et ses secteurs (unité territoriale infra-communale) ;

- Tenir des **ateliers de concertation** dans les 90 communes et les différents secteurs qui les composent en la présence des différentes parties-prenantes ;
- Faire réaliser les **études de budgétisation** nécessaires à la préparation des PIE En collaboration avec les différents services déconcentrés de l'Etat (ateliers).

Toute cette opération a nécessité un an de travail.

**Le coût moyen d'un PDL est de l'ordre 8 000 USD (soit 24 000 TND) ce qui représente à peu près 50% du coût d'un travail similaire réalisé dans le cadre d'autres projets.**

L'analyse de l'adéquation du dispositif opérationnel aux modifications apportées au projet se fait à 2 niveaux :

- Le premier est le passage de 12 communes à 89 au niveau des PDL : malgré les limites au niveau des ressources humaines du projet, l'équipe PDL a pu relever le défi d'aider 89 communes à se doter de PDL dans un délai relativement court et avec un budget très raisonnable. L'adhésion de toute l'équipe du projet à cet effort collectif était le déterminant de la réussite d'une telle opération intrinsèquement lourde sur tous les plans.
- Le deuxième est la réponse du projet à la demande du gouvernement par rapport à la **pandémie du COVID-19** : l'opération d'assistance aux collectivités locales de lutter contre la propagation de la pandémie était assez lourde puisqu'elle a touché l'ensemble des communes et des régions (350 communes et 24 régions). Le projet a soutenu dans cette opération **122 collectivités territoriales** lors des deux vagues. Le blocage total qu'a connu le pays surtout pendant la première vague a permis à l'équipe de se concentrer totalement sur le montage des opérations de la réponse Covid.

Les **facteurs de succès** des activités mises en œuvre par le projet IPDLI reposent essentiellement sur le **travail de proximité** effectué par l'équipe de projet, tant sur le plan national, notamment auprès du MALE, que sur le plan local, auprès des communes, des gouverneurs et des conseils régionaux. En effectuant ce **suivi rapproché** auprès des acteurs du projet, et en répondant avec **réactivité** aux sollicitations et besoins des acteurs, l'équipe permet une mise en œuvre fluide et l'adaptation en temps réel du projet aux contraintes et difficultés rencontrées.

Indicateurs		Mesure
43B01	Analyse des évolutions du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage de 12 à 89 communes pour l'élaboration de PDL</li> <li>• Réponse en urgence à la crise de la Covid-19</li> </ul>
43B02	Pertinence des modifications apportées dans le cadre de l'avenant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage du projet d'un stade expérimental à une opération d'envergure centrée sur la concertation et la maîtrise d'ouvrage communale.</li> </ul>
43B03	Niveau d'adaptation à l'avenant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réactivité et adhésion de l'équipe à l'extension de la couverture territoriale et l'adjonction de nouvelles activités.</li> </ul>
43B04	Qualité de la réponse du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de satisfaction élevé des nouvelles communes ciblées</li> <li>• Effectivité des PDL/PLI accompagnés par le projet</li> </ul>
43B05	Adéquation du dispositif opérationnel à la réponse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de modification du dispositif de mise en œuvre suite à l'avenant.</li> <li>• Qualité de la réponse reposant essentiellement sur l'engagement des membres de l'équipe.</li> </ul>

### 3.3.3. L'IPDLI : partenaire des communes pour la lutte contre le COVID

#### Hypothèses :

- Des mesures de mitigation des risques induits par la pandémie ont été programmées et mises en place.

L'**objectif** de l'opération orchestrée par le **ministère** était de doter les collectivités territoriales d'équipements de protection des ouvriers et de matériels et équipements de désinfection. Ceci a été **globalement atteint** pour les collectivités locales financées par l'UE. Toutefois, l'apport principal de cette opération, relevé à partir des différentes entrevues avec les élus locaux, réside plus dans l'**adhésion des citoyens** aux efforts de la commune et ainsi accentuant le rapprochement entre ces derniers et leurs élus, que la seule fourniture d'équipements.

Aujourd'hui et au vu du recul dont on dispose par rapport à la pandémie, et aux vues des informations collectées sur le terrain auprès de 24 communes et de 4 conseils régionaux, on peut affirmer que l'intervention du projet a permis essentiellement d'**atténuer les risques de tensions sociales**, surtout lors de la première vague. Ainsi, les équipements de protection des ouvriers municipaux responsables de la collecte d'ordures et surtout ceux chargés de l'enterrement des personnes décédées ont permis de les **rassurer** et de les aider à reprendre le travail dans des meilleures conditions.

Au niveau de l'équipe du projet, nous pensons que les risques pris par l'équipe du projet étaient élevés, notamment au niveau de la première vague, dans le sens où l'équipe était obligée de sillonner tout le pays et d'être en contact permanent avec un grand nombre de personnes.

Dans la période actuelle, les évaluateurs considèrent que l'équipe projet continue à prendre des risques importants, notamment lors de leurs rencontres sur le terrain, dans les gouvernorats et les communes, dans la mesure où **les mesures barrières sont très peu respectées** par les parties prenantes, malgré les efforts de pédagogie faits par les membres de l'équipe. Ces recommandations sont **mal comprises** par leurs interlocuteurs, et peu appliquées, ce qui peut mettre en danger non seulement les membres de l'équipe mais aussi les autres parties prenantes.

	Indicateurs	Mesure
43C01	Pertinence des mesures au regard de l'évolution de la pandémie en Tunisie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fort impact social dans les communes</li><li>• Protection des travailleurs</li></ul>
43C02	Niveau d'atténuation des risques pour l'équipe projet et les partenaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peu de respect des mesures barrières par les interlocuteurs du projet</li><li>• Prise de risque malgré la volonté des membres de l'équipe de projet de faire respecter les mesures sanitaires.</li></ul>

## 3.4. Impact

L'impact du projet à mi-parcours se mesure avant tout en termes de **changements**, tels qu'ils sont perçus par les parties prenantes.

### 3.4.1. Des changements induits

Les entretiens et focus groups ont permis d'identifier un certain nombre de changements perçus par les acteurs du projet et ses bénéficiaires. Ces changements ont été étudiés lors de l'atelier de bilan collectif organisé pour la clôture de la mission de terrain. Ils ont été classés en **quatre types de changement : organisationnel, politique, social** et en termes d'**innovation**.

		CHANGEMENTS			
Catégories	Parties prenantes	Organisationnel	Politique	Social	Innovation
Institutionnels	MALE (IPAPD)		Processus d'élaboration des PDL. <b>Décret gouvernemental</b> sur la procédure de l'approche <b>participative</b>	Essayer de protéger le <b>mode de vie rural</b> des populations	Le seul projet de décentralisation qui travaille sur la <b>ruralité</b>
	MEFCI (DGDR)	La <b>coordination</b> de plus en plus importante entre les structures déconcentrées du développement régional et les CM dans les communes du projet.		Les activités économiques du projet et les AGR touchées permettent de <b>retenir des populations sur place.</b>	La logique intégrée des projets basée sur la <b>valorisation des ressources locales</b> à travers des infrastructures doit être privilégiée dans la politique de développement régional.
Société civile	UTICA				Les réformes mises en place à travers notamment le <b>projet de décret sur la passation des marchés</b> des communes réalisé avec la fédération des entreprises de BTP.
	UGTT	La <b>participation</b> des organisations sociétales dans les PDL et dans la réalisation des projets intégrés			La <b>formation des ouvriers municipaux</b> surtout au niveau de l'entretien routiers dans certaines communes du programme
Bénéficiaires	Elus locaux	La <b>maîtrise des processus</b> des PDL et des PDI. La maîtrise de l'élaboration des dossiers de passation des marchés	Le projet a permis d'asseoir la position des élus et à instaurer un <b>climat de confiance</b>		<b>Initiation</b> à la planification économique à l'échelle locale
	Autorités régionales	Mise en place de cellule de <b>coordination des interventions</b> de la coopération internationale au niveau régional (Ex : Tataouine les 3 autres gouvernorats suivront)			<b>Logique de partenariat</b> entre le CR et les communes (Ex : Projet Société mixte à Chraiaa, Complément de projets à Gafsa, Kasserine et Jendouba)

En termes de processus de changements, si l'échelle du projet ne permet pas de constater, à ce stade, une amélioration significative des conditions de vie des populations cibles, celui-ci a contribué, sur cette première période de mise en œuvre, à **améliorer les relations** entre les différents acteurs concernés :

- Instauration d'une **meilleure relation de confiance** entre les élus et les populations à travers les dispositifs de concertation mis en place pour l'élaboration des PDL/PLI, aboutissant à la réalisation d'actions concrètes.
- Développement de **relations de partenariat** entre les communes et les conseils régionaux.
- Amélioration de la **coordination** entre les conseils communaux et les services déconcentrés de l'Etat.

Indicateurs		Mesure
44A01	Niveaux de perception des changements de la part des parties prenantes sur les plans - Organisationnel - Politique - Social - de l'Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements significatifs perçus sur le plan social et sur les relations entre les parties prenantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elus / populations</li> <li>○ Communes / Régions</li> <li>○ Communes / Services déconcentrés</li> </ul> </li> </ul>
44A02	Changements perçus absents du cadre logique d'intervention	L'amélioration de la fluidité des relations entre acteurs n'était pas explicitement décrite comme un impact attendu par le projet.

### 3.4.2. Impacts global et spécifique du projet

#### ***Hypothèses :***

- Des impacts sont prévisibles sur :
  - la production des services de base
  - la gouvernance locale
  - la création d'emplois et la génération de revenus
- Les jeunes des territoires ciblés bénéficieront en premier lieu de ces impacts.
- Les groupes vulnérables sont intégrés dans les bénéficiaires.

Un **bénéfice immédiat** a été relevé auprès des différents bénéficiaires directs et indirects des projets d'infrastructures :

- les ouvriers qui ont travaillé dans le cadre des chantiers écoles ont bénéficié de formations, de revenus et d'une couverture sociale ;
- les familles désenclavées bénéficient d'une "ouverture sur le monde" qui leur permet de vendre leurs produits plus facilement et ainsi améliorer leurs revenus d'une manière durable (projet de Douar Ousaltia de la commune de Bahra)

Par ailleurs les actions de désenclavement ont facilité l'accès aux services de base à de nombreuses familles. Par exemple, **145 familles** de Ain Safra, Douar Nchem et Douar Sghairia ont bénéficié d'un accès facilité aux localités alentours. Ce désenclavement permet :

- De réduire l'absentéisme scolaire ;
- Une meilleure prise en charge sanitaire des populations ;
- Un meilleur accès à l'eau potable.

En termes de **gouvernance locale**, l'élaboration des PDL/PIL à travers la mise en place de cadres de concertation impliquant les citoyens a permis d'améliorer la redevabilité des élus vis-à-vis des populations ainsi que d'impliquer celles-ci dans le suivi des investissements.

A mi-parcours, l'IPDLI a appuyé la création de **222 emplois** et mené 15 actions au bénéfice du développement d'AGR. Il est difficile à cette étape du projet d'en mesurer de façon pertinente l'impact en termes d'amélioration des revenus. Il reste cependant que dans un marché de l'emploi très contraint, ces actions ont un effet bénéfique sur le **climat social** dans les communes concernées, comme l'ont montré les entretiens et focus groups menés dans ces localités.

Les **jeunes** constituent une cible prioritaire des actions promouvant la formation et l'insertion professionnelle. Ainsi, comme il l'a été relevé précédemment, 167 jeunes ont pu suivre un cursus d'apprentissage, sanctionné pour 41 d'entre eux par un certificat. A l'échelle des 12 communes visées, il s'agit d'ores et déjà d'un résultat significatif, dont l'impact devrait pouvoir se mesurer au terme du projet en matière d'amélioration globale des **conditions de vie** de ces jeunes et de leur **image** dans la société.

Aucune approche spécifique n'a été mise en œuvre en direction des personnes les plus **vulnérables**, notamment des handicapés. Le contexte rural d'une grande partie des territoires concernés, ainsi que la prédominance des **emplois manuels** peuvent expliquer en partie cette situation. Il n'en reste pas moins que les communautés touchées par les actions du projet font partie, pour un certain nombre de ces communes, des plus **défavorisées** du pays.

A ce stade d'avancement du projet, l'impact le plus significatif sur les populations ciblées par le projet semble se situer dans le champ de l'**amélioration du climat social**. L'instauration d'un dialogue et d'un climat de confiance entre les Conseils Communaux et les populations, alliée à la dynamisation de l'environnement économique, concoure à cette amélioration.

	Indicateurs	Mesure
44B01	Augmentation du nombre et de la qualité des services de base	Le projet traite plutôt l'amélioration de l' <b>accès</b> aux services de base que la fourniture des services eux-mêmes.
44B02	Niveau d'amélioration de la gouvernance locale	Amélioration de la confiance entre élus et citoyens à travers la concertation autour de l'élaboration des PDL.
44B03	Nombre prévisionnel d'emplois et d'AGR créés / soutenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 222emplois créés.</li> <li>• 15actions de soutien à des AGR</li> </ul>



Indicateurs		Mesure
44B04	Ratio du nombre de jeunes ciblés par les activités / population	167jeunes bénéficiaires directs d'emplois
44B05	Nombre de bénéficiaires issus de groupes vulnérables, y compris PVH	<i>Non renseigné</i>

### 3.4.2. Impact du projet sur l'égalité des genres

#### Hypothèses :

- Le projet identifie les inégalités de genre
- Le projet a contribué à promouvoir l'égalité hommes / femmes

Le projet a bâti sa stratégie de promotion de l'égalité hommes/femmes en premier lieu à travers des dispositifs d'accès aux activités permettant une amélioration de la participation des femmes :

- Les procédures de sélection des candidats aux formations est transparente (affichage dans la commune et participation de la DREFP) et assure l'égalité d'accès à tous ;
- Le projet travaille avec des structures de l'ESS assurant l'égalité d'accès à tous leurs adhérents ;
- Le désenclavement assure la viabilité des AGR et une meilleure mobilité de toute la population des villages ciblés.

De même, sur le plan des **équipes techniques**

mobilisées, le projet cherche à assurer une

**présence féminine** significative. Cependant, si cette volonté semble se concrétiser facilement dans certains secteurs, d'autres restent fortement masculins.

Ainsi, on peut relever :

- Au niveau des facilitateurs PDL (20 femmes sur 53 soit 38%)
- Au niveau des BE : présence de femmes au niveau des gouvernorats de Jendouba ;
- Au niveau des laboratoires de recherches : INGREF exclusivement des femmes ;
- Au niveau des architectes et ingénieurs conseils : exclusivement des hommes ;
- Equipe-projet : majoritairement masculine, et entièrement masculine sur le terrain.

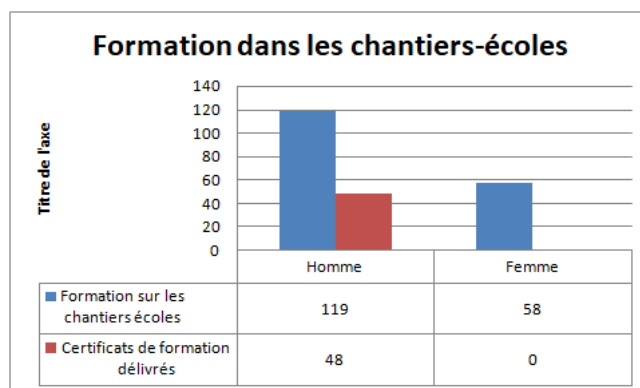


Figure 9 – Répartition H/F dans les formations

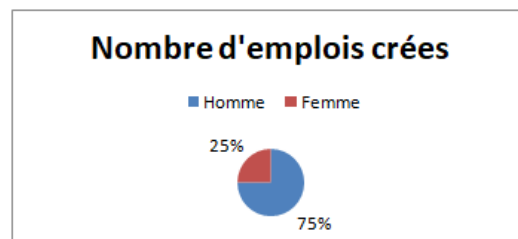


Figure 10- Répartition H/F des emplois créés

L'analyse des documents liés à la participation au niveau des différents **ateliers PDL** montre une **participation significative des femmes**. Elles sont aussi fortement représentées dans le **milieu associatif** rencontré sur le terrain.

Les **partenaires sociaux**, UGTT et UTICA, montrent une **parité** hommes/femmes exacte (50/50) dans leurs instances. Cette parité est consacrée dans leurs textes.

Au niveau de l'**administration publique**, la situation est différente. Les femmes sont largement sous-représentées dans les services déconcentrés partenaires, ainsi que dans l'administration centrale interlocutrice du projet.

Le projet IPDLI s'attache à **promouvoir l'égalité hommes-femmes** lorsqu'il le peut. Les secteurs de l'administration publique et du BTP sont fortement masculins, contrairement au secteur associatif. Pour les activités menées sous la responsabilité du projet, comme les formations, un effort particulier est consacré à promouvoir la parité. Il est à noter cependant que l'équipe projet est, dans sa composante opérationnelle et managériale, exclusivement masculine.

Indicateurs		Mesure
44C01	Egalité dans l'accès aux formations et AGR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures équitables d'accès aux formations</li> <li>• Parité dans le secteur associatif ciblé</li> <li>• Activités au bénéfice de l'autonomisation des femmes.</li> </ul>
44C02	Parité dans les équipes techniques mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38% de femmes parmi les facilitateurs PDL</li> <li>• Faible parité dans les secteurs techniques.</li> <li>• Equipe projet essentiellement masculine</li> </ul>
44C03	Parité dans les espaces de concertation et les organes de gouvernance du projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation significative des femmes dans les espaces de concertation (ateliers PDL)</li> <li>• Parité chez les partenaires sociaux (UGTT et UTICA)</li> <li>• Faible présence féminine dans l'administration publique, centrale et déconcentrée.</li> </ul>

### 3.5. Durabilité

La durabilité des actions menées par le projet est, à ce stade de la mise en œuvre, difficile à mesurer. Cependant, des tendances peuvent être observées.

#### 3.5.1. Un transfert de savoir faire

##### Hypothèses :

- Les partenaires s'approprient le projet et ses réalisations.
- Les dispositifs mis en place sont amenés à perdurer après la fin du projet.
- Le renforcement des partenaires contribuera à assurer leur autonomie.

Concernant les **espaces de concertation** créés lors de l'élaboration des PDL, il ne semble pas que ceux-ci perdurent après la période de conception des plans de développement et d'investissement. Néanmoins, le dialogue entre les élus et la population engagé à cette période continue à être entretenu dans plusieurs communes visitées. L'élaboration des PDL/PIL a été pour les communes une **conditionnalité** de la mise à disposition de fonds importants, représentant parfois plus de cinq fois le

budget annuel de la commune, destinés à financer les investissements prioritaires. Dès lors, la **motivation** des élus à organiser la concertation locale s'en est trouvée accrue.

Sur le plan technique, la totalité des élus locaux rencontrés affirme être désormais **capable de réaliser des PDL sans assistance technique** et maîtriser parfaitement l'**approche participative** telle que réalisée. De même, tous affirment utiliser régulièrement la **grille de critères** avec ses pondérations dans d'autres opérations liées à l'exercice de leurs activités

Au niveau des **emplois** créés :

- Les emplois créés dans le cadre des chantiers démonstratifs sont généralement des emplois **temporaires**.
- Les emplois dans le cadre des PME créées peuvent être des emplois **viables** (il est tôt pour se prononcer)

Au niveau des **AGR** appuyées :

- Il est tôt pour évaluer la durabilité des effets du projet sur les AGR
- L'expérience de Ain Ousaltia dans la commune de Bahra du gouvernorat du Kef montre la durabilité de l'intervention du projet AZD sur les AGR

Les **pouvoirs publics** s'investissent de façon significative au sein du projet :

- Au **niveau central** :
  - Un suivi régulier et des contacts permanents sont entretenus entre l'équipe du projet et les responsables au niveau du MALE et du MEFCI.
- Au **niveau régional** :
  - Un contact permanent est maintenu par les équipes régionales du projet avec les autorités régionales et les administrations déconcentrées.
  - L'équipe centrale du PDLI effectue des réunions trimestrielles avec les autorités régionales et les administrations déconcentrées

Dans ce cadre, le **maintien des relations** entre communes et services déconcentrés, largement animées par l'équipe du PDLI, semble encore fragile.

Si les partenaires se sont **approprié** les dispositifs d'appui mis en place par le projet, leur durabilité ne semble pas, à l'heure actuelle, complètement assurée. La **concertation locale** a constitué une séquence de dialogue de qualité entre les élus et la population, mais sa mise en œuvre représentant un passage obligé pour l'obtention de subventions d'investissement, il est difficile d'identifier dans quelle mesure cette dynamique ne restera pas **ponctuelle**.

Quant à la durabilité des **activités économiques** et des emplois créés, il est encore tôt pour se prononcer. Il est cependant à noter que les AGR appuyées dans le cadre de l'AZD montrent une certaine pérennité.

Le manque de réelle **stratégie de capitalisation des pratiques** et des savoir-faire au sein du projet risque de faire perdre le savoir accumulé au long de la mise en œuvre, et par là même d'être en mesure de répliquer les actions et les dispositifs à l'avenir.

Indicateurs		Mesure
45A01	Degré d'appropriation des espaces de concertation par les acteurs locaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte appropriation par les élus.</li> <li>• Bonne participation des acteurs locaux (société civile, etc.), mais probabilité de ne pas instituer la concertation locale comme pratique récurrente.</li> </ul>
45A02	Estimation de la viabilité des emplois créés et de l'autonomie des AGR appuyées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplois temporaires dans les chantiers démonstratifs</li> <li>• Emplois à priori plus pérennes dans les PME</li> <li>• Impact à long terme sur les AGR à mesurer en fin de projet</li> </ul>
45A03	Niveau d'implication des pouvoirs publics (national, local)	<p>Au niveau central :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi régulier et contact permanent (MALE, MEFCI)</li> </ul> <p>Au niveau régional :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication moindre. Contacts permanents avec les équipes régionales, incluant des réunions trimestrielles (sous l'impulsion du projet)</li> </ul>
45A04	Degré d'appropriation des méthodes de planification par les communes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des outils de planification par les élus.</li> <li>• Autonomie déclarée dans l'élaboration des PDL</li> <li>• Utilisation des grilles de critères dans d'autres opérations des communes.</li> </ul>

### 3.5.2. Intégration de l'approche IPDLI par les institutions nationales

#### ***Hypothèses :***

- L'IPDLI a vocation à favoriser la création d'un dispositif pérenne d'appui au développement territorial.

L'IPDLI se présente actuellement comme un projet pilote à plusieurs niveaux :

- De l'expérimentation de la **compétence communale de développement économique** ;
- De l'expérimentation communale à l'échelle rurale
- De l'expérimentation de la **logique intégrée** des projets basés sur des ressources locales

Par ailleurs, les pouvoirs publics, notamment le MALE, le considèrent comme un lieu d'**expérimentation du CCL** et de préparation de décrets d'application exigés par certains de ses articles.

Il est aussi à relever que l'IPDLI est **sollicité** par les autorités publiques et/ou les bailleurs pour réaliser des activités non-prévues initialement, notamment l'accompagnement des nouvelles communes dans l'élaboration de leurs PDL et la réponse à la crise sanitaire de la Covid-19. Dans ce sens, le projet est vu par ses partenaires comme un dispositif d'action, capable de répondre à différentes demandes en matière de renforcement des capacités des communes.

En termes d'ingénierie de projet, le PDLI est actuellement un **dispositif peu coûteux**. Cela est essentiellement dû à l'appel limité à l'expertise externe et au caractère resserré de l'équipe de mise en œuvre, dont les membres occupent des positions polyvalentes.

Devenir un **dispositif pérenne** demanderait à l'IPDLI d'abandonner sa configuration « projet » pour s'orienter vers une fonction de « service ». La souplesse et la réactivité du dispositif actuel pourraient souffrir de cette évolution et son institutionnalisation risquerait d'alourdir ses capacités d'action.

Ainsi, s'il est certain que la fonction de « **projet pilote** » ne peut pas perdurer indéfiniment, une configuration institutionnelle, en plus de rajouter une instance à d'autres existantes, risquerait d'affaiblir le système de mise en œuvre créé.

Indicateurs		Mesure
45B01	Perception du projet par les pouvoirs publics tunisiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outil d'expérimentation du Code des Collectivités Locales, notamment à travers la concrétisation de compétences transférées aux communes.</li> </ul>
45B02	Viabilité opérationnelle et financière du dispositif d'appui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingénierie de projet peu coûteuse, mais ceci est dû à la configuration singulière de l'équipe projet.</li> </ul>

## IV. CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS

### 4.1.- Principales conclusions de l'évaluation

A mi-parcours, le projet « *Initiative pilote pour un Développement Local Intégré* » semble prêt pour **atteindre les objectifs** qu'il s'est fixé au terme de sa période de mise en œuvre. S'inscrivant dans la continuité de l'initiative précédente (AZD), il a su adapter sa réponse au nouveau contexte de la décentralisation en Tunisie, né aux lendemains des élections communales de 2018, et développer ses activités en cohérence avec les politiques publiques en cours.

#### **Pertinence**

La pertinence du projet tient avant tout à son **intégration** dans le contexte tunisien de la décentralisation, notamment avec l'arrivée de nouveaux élus à la tête des communes ainsi qu'un processus de régionalisation encore embryonnaire. Les relations de **proximité** entretenues avec le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALE), et notamment avec l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement du Processus Décentralisé (IGPAPD), ont permis d'adapter le projet aux besoins des pouvoirs publics.

L'**ambition** du projet, et la **complexité** de sa construction logique, n'ont pas empêché de dégager des principes d'action et des modes opératoires **adaptés** aux acteurs concernés. Ainsi, l'articulation PDL / PIL / Développement économique / valorisation des territoires s'est mise en place de façon fluide et répond à une réelle demande des acteurs locaux, considérant que :

- Les communes sont les seules **interlocutrices de proximité** pour les citoyens.
- Ces derniers se tournent vers leurs élus pour **régler les problèmes** socioéconomiques du territoire.
- Les élus locaux sont majoritairement peu **expérimentés**.
- Les **liens** entre les conseils régionaux, les services déconcentrés de l'état d'un côté, et les communes de l'autre sont distendus.

Dans ce cadre, l'IPDLI a su allier une **stratégie globale** d'appui à la politique publique en matière de décentralisation à des **interventions de terrain** répondant aux préoccupations exprimées par les acteurs locaux (communes, société civile, citoyens, etc.).

#### **Efficacité**

Le projet affiche, à mi-parcours, des résultats **conformes** à ceux attendus, voir allant **au-delà** des prévisions telles qu'elles sont énoncées dans le document-projet.

L'**appui à l'élaboration des PDL** dans les nouvelles communes a été effectué de façon particulièrement **efficace**, mobilisant tous les membres de l'équipe de projet, présents dans toutes les communes ciblées, et appliquant une méthodologie simple et efficace. A cet égard, la **collaboration** active des communes a participé à la bonne réalisation de ces activités de concertation, motivée par une **forte demande des populations** et très probablement par la **perspective d'obtention de subventions** d'investissement conditionnées à l'existence de PDL/PIL. Sur les autres volets d'activités (appui aux AGR, etc.), le processus s'inscrit dans la durée, mais laisse augurer des résultats conformes à ceux attendus en fin de cycle de projet.

Les raisons de ces bons résultats sont à trouver auprès du **volontarisme** affiché par l'équipe de projet, plutôt que de l'implication des acteurs concernés. L'équipe de projet se retrouve souvent à jouer un rôle d'**interface** entre les communes et les services déconcentrés de l'état, de façon à fluidifier les relations et dynamiser les processus de mise en œuvre.

## **Efficiace**

Le dispositif de mise en œuvre du projet est basé essentiellement sur l'équipe projet, à Tunis et déployée en région. Celle-ci assure la **conduite des activités** de façon efficiente, grâce (ou malgré) sa configuration resserrée. En effet, faisant peu appel à de l'expertise externe, sauf sur des aspects techniques précis, principalement liés à l'appui aux projets intégrés, cette équipe a développé une approche polyvalente, mobilisant chacun de ses membres sur un large éventail de tâches. Le succès repose en grande partie sur la **motivation** de cette équipe, sans laquelle les résultats ne seraient pas de même nature. Ceci peut constituer une **faiblesse** en cas de turn-over important en cours de projet.

Le **dispositif de gouvernance**, s'il est décrit dans le document projet, à travers la création d'un comité de pilotage et de comités techniques, est quant à lui **inopérant**. Ainsi, le pilotage politique du projet est essentiellement porté par l'équipe de projet, et en bilatéral avec son interlocuteur au MALE. Sur le terrain, les relations nouées avec les gouverneurs, conseils régionaux, services déconcentrés et communes font office de pilotage local.

Au sein d'un dispositif de mise en œuvre somme toute efficient, réactif et capable de s'adapter aux contraintes (Covid-19, réorientation des activités suite à l'avenant), le point faible est constitué par l'absence de réel **processus de capitalisation**. En effet, le projet développe un grand nombre de pratiques et de savoir-faire qui risque de se perdre faute de l'avoir capitalisé. L'une des vertus du projet étant son adaptabilité, il met en place de nombreux outils, de façon parfois empirique, qui nécessiterait d'être valorisés et capitalisés de façon à en faciliter la **reproductibilité**.

## **Impact**

A ce stade d'avancement du projet, l'impact le plus significatif sur les populations ciblées par le projet semble se situer dans le champ de l'**amélioration du climat social**. L'instauration d'un dialogue et d'un climat de confiance entre les Conseils Communaux et les populations, alliée à la dynamisation de l'environnement économique, concoure à cette amélioration.

En termes de **processus de changements**, si l'échelle du projet ne permet pas de constater, à ce stade, une amélioration significative des conditions de vie des populations cibles, celui-ci a contribué, sur cette première période de mise en œuvre, à **améliorer les relations** entre les différents acteurs concernés :

- Instauration d'une **meilleure relation de confiance** entre les élus et les populations à travers les dispositifs de concertation mis en place pour l'élaboration des PDL/PLI, aboutissant à la réalisation d'actions concrètes.
- Développement de **relations de partenariat** entre les communes et les conseils régionaux.
- Amélioration de la **coordination** entre les conseils communaux et les services déconcentrés de l'Etat.

Si elle ne constitue pas le cœur du projet, la **promotion de l'égalité hommes-femmes** reste une préoccupation importante. Celui-ci évolue dans un environnement à dominante masculine, difficile à faire évoluer. Cependant, de nombreuses activités, notamment celles de formation, s'attachent à respecter un principe de parité.

## Durabilité

Si les partenaires se sont **approprié** les dispositifs d'appui mis en place par le projet, leur durabilité ne semble pas, à l'heure actuelle, complètement assurée. La **concertation locale** a constitué une séquence de dialogue de qualité entre les élus et la population, mais sa mise en œuvre représentant un passage obligé pour l'obtention de subventions d'investissement, il est difficile d'identifier dans quelle mesure cette dynamique ne restera pas **punctuelle surtout si la réalisation des projets retenus ne s'accélère pas**.

Quant à la durabilité des **activités économiques** et des emplois créés, il est encore tôt pour se prononcer. Il est cependant à noter que les AGR appuyées dans le cadre de l'AZD montrent une certaine pérennité.

Dans ce cadre, se pose aussi la question du devenir du projet en tant que **structure d'appui à la décentralisation**, rôle qu'il joue de façon informelle. Sa force repose actuellement sur sa capacité de réponse rapide et d'adaptation à l'évolution du contexte. Une structure plus **institutionnelle** risquerait de fragiliser ce dispositif, tout en lui retirant sa singularité.

## 4.2.- Bonnes pratiques et leçons tirées

### Bonnes pratiques

Numéros	Nature	Détails
BP n° 1	Institutionnelle	Le projet porte bien en son sein la logique pilote. En effet, il cible à 75% des communes nouvelles avec des situations très divergentes et des problématiques très différentes : des communes forestières, des communes confrontées au terrorisme, des communes transfrontalières confrontées à la contrebande, des communes rurales.
BP n° 2	Sociale	L'approche concertée adoptée dans la sélection des infrastructures et des projets économiques à mettre en place a permis d'avoir le consensus nécessaire à la réussite de tels projets à une échelle locale.
BP n° 3	Institutionnelle Politique sociale	La méthodologie des PDL et son approche de concertation élargie a permis : <ul style="list-style-type: none"><li>- Aux élus de bien connaître leurs territoires ;</li><li>- Aux élus de bien se rapprocher de leurs populations et de bien connaître leurs attentes et leurs besoins ;</li><li>- Aux populations de se rendre compte de la difficulté de mettre en place des projets ;</li><li>- D'apaiser les tensions entre les administrations déconcentrées et les élus municipaux surtout dans les communes du projet (12)</li></ul>
BP n° 4	Institutionnelle Economique Sociale Sécuritaire	Les chantiers démonstratifs englobant travaux et formations ont permis : <ul style="list-style-type: none"><li>- De montrer aux autorités locales, régionales et nationales l'importance de la logique intégrée basée sur l'approche de valorisation des Ressources Locales ;</li><li>- Aux PME créées dans le cadre des projets d'infrastructures et économiques de décrocher des marchés locaux et régionaux publics et privés ;</li><li>- Revisiter et pérenniser des activités de construction ancestrale qui risquaient de se perdre à jamais ;</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suite au désenclavement, le retour de certaines familles dans leurs villages qui les en fuient par manque d'opportunités économiques.</li> </ul>
BP n° 5	Conceptuelle	La spécificité des projets intégrés développées dans le cadre de ce projet offre une opportunité de redéfinition de la logique HIMO en l'orientant d'avantage vers une logique d'intégration basée sur la valorisation des Ressources Locales.
BP n° 6	Institutionnelle	<p>L'expérience de terrain du PDLI a permis au MALE de développer des décrets d'applications exigés par le CCL :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un décret relatif aux mécanismes de l'approche participative dans la réalisation des PDL ;</li> <li>- Un décret relatif aux mécanismes de passation de marchés au niveau des communes en partenariat avec le MALE et la fédération patronale des BTP.</li> </ul>
BP n° 7	Institutionnelle	Le projet a développé des dossiers types de passation des marchés pour les travaux d'infrastructure en commençant par développer une nomenclature des projets. Le projet attend l'approbation du CPSCS pour l'adoption de cette nomenclature. Il a également développé des référents de prix correspondant à la nomenclature sur la base d'une grille régionale.
BP n° 8	Institutionnelle	Le projet a pu jouer le rôle d'effet de levier en impliquant les autorités régionales et d'autres programmes nationaux (PRD) à apporter leurs contributions pour donner plus d'envergure aux projets retenus.
BP n° 9	Innovatrice	Le PDLI tente de collaborer dans la plupart de ces projets d'infrastructures et économiques avec des laboratoires de recherches pour apporter des innovations indispensables à la pérennisation des activités (INGREF, IRA, Université de Jendouba et Université d'El Manar).

### Leçons tirées

Numéros	Justification
Leçon n° 1	Certains projets d'infrastructures (HIMO) et projets économiques entrepris par le projet adhèrent faiblement à la logique d'intégration recherchée par le document du projet (les communes de Tataouine et de Smar).
Leçon n° 2	Les difficultés de mise en œuvre de projets dans la commune de Tataouine mettent en exergue un biais de sélection dans la mission d'identification. Les besoins et la nature de l'assistance ne sont pas les mêmes pour des communes nouvelles de petites tailles et des communes anciennes de grandes tailles (Tataouine).
Leçon n° 3	La présence simultanée de plusieurs organismes de coopération internationale sur le même territoire communal risque de créer des tensions et d'apporter des redondances aux niveaux des interventions (commune de Tataouine)
Leçon n° 4	Des scénarios de stratégie de sortie du projet doivent être développés. La sollicitation continue d'un certain nombre de communes nouvelles, bénéficiant des PDL, à l'assistance du PDLI pour la passation des marchés pour la réalisation de leurs investissements montre le contraire.

### 4.3. Recommandations

Organisation	Recommandation	Justification	Priorité	Durée de l'action	Ressources nécessaires
<b>Bailleurs de Fonds</b>					
Union Européenne	1. Réaffecter une partie du budget aux <b>activités de communication</b> . Le projet souffre d'un manque de communication autour de ses activités.	Absence d'une ligne budgétaire spécifique à la communication globale autour du projet	1	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires
	2. Afin d'accélérer la consommation des fonds du PIL et PAI pour les 27 communes des 5 gouvernorats prises en charge par l'UE, cette dernière doit capitaliser sur l'expérience de l'équipe du PDLI avec les 9 communes nouvelles du projet en leur déléguant l'assistance technique nécessaire.	La zone d'intervention de l'UE, au niveau de l'assistance budgétaire aux communes, comporte en plus des 4 gouvernorats du PDLI, le gouvernorat de Kébili. La proximité de l'équipe PDLI et la parfaite maîtrise du terrain font que cette équipe dispose de tous les atouts pour assurer l'assistance technique nécessaire.	1	Immédiate	Renforcer l'équipe IPDLI
<b>Responsable de la mise en œuvre</b>					
BIT	3. Actualiser les <b>profils des postes vacants</b> selon les besoins du projet afin d'accélérer le renforcement de l'équipe et Renforcer l'équipe de la région de Gafsa-Kasserine par un spécialiste du Développement Economique Local.	La diversité des interventions et des projets fait que l'équipe du projet (Tunis et dans les régions) est en sous-effectif.	1	Dans les 3 mois	Avec impact budgétaire
	4. Adapter le cadre de l'approche HIMO en s'inspirant de l'expérience PDLI en privilégiant une logique intégrée de valorisation des Ressources Locale. L'équipe PDLI peut jouer le rôle d'une cellule d'assistance aux différents projets HIMO en Afrique pour assurer cette adaptation et ce changement de paradigme.	L'approche HIMO doit incorporer les nouvelles orientations en matière de développement local, développement endogène, développement territorial	2	Avant la fin du projet	Pas d'impacts budgétaires au niveau du projet
2.2 Equipe du projet	5. Se concentrer davantage sur les activités de capitalisation en modélisant les interventions réalisées auprès des communes et dans le cadre des projets HIMO et des projets économiques afin de produire par exemple	La complexité et la diversité des interventions, la multitude des acteurs et des administrations sollicités dans le cadre des projets HIMO et des projets	2	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires

Organisation	Recommandation	Justification	Priorité	Durée de l'action	Ressources nécessaires
	des sortes de manuels de procédures qui permettront de faire bénéficier les autres communes des expériences pilotes menées dans le cadre de ce projet.	économiques nécessitent un travail important au niveau de l'archivage.			
<b>Pouvoirs publics tunisiens</b>					
Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Investissement (MIDCI)	6. <b>Dynamiser le Comité de Pilotage (COPI)</b> prévu dans le cadre de financement du programme IPDLI afin de coordonner les actions d'appui budgétaire, les activités complémentaires et le présent projet.	Le COPI, prévue dans la convention de financement du programme IPDLI, au niveau central sous la présidence du MIDCI ne s'est jamais tenu.	2	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires
	7. Monter en collaboration avec le MALE et l'université de Tunis un Mastère pour la formation d'agents du développement local et régional.	Les collectivités locales sont amenées, selon le CCL, à jouer un rôle de plus en plus important dans les politiques de développement économiques et d'aménagement du territoire. Pour ce faire elles seront obligées de se doter en ressources humaines spécialisées. L'absence de formation en la matière doit pousser les autorités à monter en collaboration avec les universités d'une formation adéquate.	3	Avant la fin du projet	Pas de ressources supplémentaires
Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement	8. Assister les communes ne disposant pas de Secrétaire Général ou de Directeur Technique à <b>accélérer le processus de recrutement</b> afin de pouvoir consommer le budget alloué aux PIE.	Le déblocage des fonds liés aux PIE est conditionné par la présence au niveau des communes d'un SG ou d'un Directeur Technique.	4	Immédiate	Pas de ressources supplémentaires

## ANNEXES

---

### Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours

**Termes de référence pour l'évaluation indépendante à mi-parcours  
Projet Pilote de Développement Local Intégré (PDLI) – Tunisie  
TUN/17/01/EUR**

Version 15 Octobre 2020

<b>Titre du projet</b>	Projet Pilote de Développement Local Intégré (PDLI)
<b>Code du projet</b>	TUN/17/01/EUR
<b>Objectif de développement</b>	Contribuer à améliorer les conditions de vie des populations dans les zones communales défavorisées, notamment en termes de création d'emplois et d'augmentation
<b>Organisme de tutelle</b>	Ministère des Affaires Locales
<b>Type d'Évaluation</b>	Évaluation mi- parcours indépendante
<b>Pays</b>	Tunisie
<b>Zone d'intervention globale :</b>	07 Gouvernorats : Jendouba, Kef, Siliana, Sidi Bouzid, Kasserine, Gafsa, Tataouine
<b>Zone d'intervention prioritaire :</b>	12 communes (dont 9 nouvellement créées) à Jendouba, Kasserine, Gafsa et Tataouine
<b>Date de démarrage et de finalisation :</b>	Décembre 2017 Décembre 2022
<b>Durée :</b>	5 ans
<b>Date de l'évaluation</b>	Octobre -Novembre 2020
<b>Unité administrative</b>	CO Alger
<b>Unité technique</b>	DEVINVEST
<b>Donateur et budget des projets</b>	Union européenne, 9 millions d'euro

## **1. CONTEXTE DU PROJET**

La Tunisie possède un potentiel économique important mais a connu une performance de croissance mitigée, attribuée essentiellement à un taux de chômage élevé, des emplois précaires et des disparités régionales très importantes. Ces facteurs continuent à peser lourd sur les perspectives économiques et sociales du pays.

Le déséquilibre dans le développement régional entre les gouvernorats en Tunisie et la disparité territoriale entre les délégations constituent une des raisons principales de la révolution Tunisienne de Janvier 2011. Les infrastructures routières relient prioritairement la capitale avec les régions côtières de l'Est où se concentrent les industries à haute valeur ajoutée (tourisme, textile, etc.) et génératrices d'emplois. Près de 56% de la population et 92% de toutes les entreprises industrielles se concentrent à une heure de route des trois plus grandes villes tunisiennes : Tunis, Sfax et Sousse. Ces trois villes côtières sont le centre de l'activité économique représentant 85% du PIB du pays. L'activité de l'Ouest de la Tunisie étant principalement tournée vers l'agriculture, les créations d'emplois dans ce territoire sont très réduites ce qui a favorisé un exode d'une partie de la population vers l'Est et vers la capitale. La Tunisie a entamé un processus de décentralisation qui a été adopté dans la nouvelle constitution en janvier 2014. La décentralisation est le principe du pouvoir local, fondée sur la recherche de l'égalité entre les régions du pays. Cette nouvelle politique nécessite de procéder à un redécoupage du territoire (communalisation) et implique une relocalisation des responsabilités. Le 11 novembre 2016, a eu lieu à Tunis la Conférence tripartite pour l'adoption du plan d'action pour la mise en œuvre du contrat social avec l'appui de l'OIT.

Parallèlement au contrat social, un dialogue national sur l'emploi a été organisé les 15, 16 et 17 mars 2016 par le gouvernement, l'UGTT et l'UTICA en vue de faire face à une conjoncture économique difficile où les jeunes peinent à trouver un emploi. L'objectif du dialogue était d'élaborer une conception commune des problèmes du marché de l'emploi et d'identifier les mesures à entreprendre à court, à moyen et à long terme visant à impulser l'emploi. Le dialogue a été couronné par l'adoption de la Déclaration Tunisienne pour l'Emploi du 29 mars 2016.

Le Projet pilote de Développement Local Intégré (PDLI) s'inscrit dans l'appui des partenaires internationaux au processus de décentralisation initié par les autorités tunisiennes et dont les principes ont été fixés dans la nouvelles constitution adoptée en janvier 2014.

Le programme PDLI est financé par l'Union Européenne, pour un montant de 60 millions d'euros, dont 9 millions sont attribués au BIT en gestion déléguée pour assurer un appui technique. La majeure partie du financement est consacrée aux infrastructures et équipements, répondant aux besoins de base des communes concernées. Le reste du budget est destiné principalement pour financer les programmes d'investissement des nouvelles communes et ils sont délégués à l'Agence Française de Développement (AFD), mis en œuvre à travers la Caisse de Prêt et de Soutien des collectivités locales (CPSCL), et devraient autant que possible se référer à l'approche pilote initiée par l'accompagnement technique du BIT.

Cette approche est basée sur les principes de la concertation au niveau local, autour de la maîtrise d'ouvrage communale, de la mise en œuvre rapide d'actions concrètes et pertinentes, et de l'intégration de mesures d'accompagnement liées à la valorisation des ressources locales/activités génératrice de revenus (AGR). Elle se veut démonstrative, basée sur un climat de confiance et d'appropriation, en vue de financements plus conséquents, y compris sur fonds de l'Etat. Les modes de mise en œuvre du présent projet garderont donc une certaine autonomie, tout en impliquant très étroitement les partenaires locaux et régionaux, et les infrastructures réalisées seront davantage considérés comme un moyen d'introduire de nouveaux concepts, qu'une fin en soi.

Compte tenu de son approche et des moyens disponibles, le BIT intervient dans une douzaine de communes depuis Décembre 2017, dont 09 nouvellement créées, réparties sur les 4 gouvernorats frontaliers de l'intérieur du pays : Tataouine, Gafsa, Kasserine et Jendouba

Il est à rappeler que dans le cadre de la communalisation du territoire, 86 nouvelles communes ont été créées, ce qui nécessitent une attention particulière afin d'assurer leur mise en fonctionnement.

A la demande du ministère des affaires locales en 2019, et après l'accord de la DUE Tunisie, Le PDLI, qui initialement devrait intervenir au niveau de 12 communes bénéficiaires directe a été sollicité d'élargir son accompagnement technique à l'ensemble des 86 nouvelles communes créée en Tunisie dans 22 gouvernorats afin de les appuyer dans l'élaboration de leurs PDL ainsi que leurs programmes d'investissement exceptionnel.

Dans son principal objectif, le projet est basé sur l'appui à la création d'emplois et l'amélioration des revenus, autour de la réalisation d'infrastructures et l'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage des nouvelles communes. La formation dans l'action aura aussi une place importante dans les activités, à tous les niveaux : la communauté, particulièrement les jeunes et les femmes, les équipes communales, le secteur privé (PME) et les partenaires régionaux.

Sur le terrain, le projet aura une antenne dans chaque gouvernorat, assurant un suivi rapproché des activités, ainsi que des équipes techniques mobiles (ingénieurs et facilitateurs en développement). La coordination sera assurée par une équipe centrale. Des techniques devraient être mises en place au niveau régional afin d'assurer une meilleure coordination de l'appui aux communes selon les directives d'accompagnements du BIT basées essentiellement sur l'approche à Haute intensité de Main d'œuvre (HIMO).

Le BIT a été choisi par l'Union Européenne comme partenaire pour mener cette activité à cause de son expertise dans le domaine. Le Programme des investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) du BIT œuvre avec les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs, le secteur privé et les associations locales afin d'orienter les investissements d'infrastructure vers la création de niveaux d'emplois productifs plus élevés et l'amélioration de l'accès aux biens et services de base pour les pauvres. Cette utilisation conjuguée de la participation locale à la planification, d'une part, et des compétences, de la technologie, des matériels et des méthodes de travail appropriées disponibles au niveau local, d'autre part, s'est avérée constituer une approche efficace et économiquement viable des travaux d'infrastructure dans les pays en développement.

Suite à la crise COVID-19, et en appui à la réponse nationale à la Pandémie COVID-19, l'UE et l'OIT ont répondu favorablement à la demande du gouvernement d'appuyer la stratégie nationale de lutte contre la Pandémie COVID-19. Le projet PDLI a été ainsi sollicité à travers son budget d'apporter un appui technique pour évaluer les besoins et mesurer les impacts de la COVID-19 sur les collectivités locales et d'apporter un appui logistique urgent en faveur de 109 communes et 12 conseils régionaux pour améliorer leurs réponses à la propagation du virus.

### **1.1 Lien vers les cadres nationaux de développement**

La mise en œuvre du Programme Pays pour le Travail Dément (PPTD) en Tunisie pour la période 2017-2022, élaboré sur la base d'une approche participative a mis en exergue les différentes priorités nationales du pays dont la priorité 1 qui est en liaison avec le projet. Cette priorité 1 du PPTD consiste à la Croissance économique et au développement régional, une croissance globale, durable, équilibrée et juste entre les régions. La Tunisie choisit de procéder périodiquement à l'élaboration de plans de développement économique qui constituent un cadre d'orientation pour la réalisation d'objectifs visant la croissance économique et le progrès social du pays.

### **1.2. Lien avec les objectifs de développement durable (ODD)**

Le projet contribuera principalement à l'objectif du développement durable 8 et 9 (Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent

pour tous) et Objectif 9 (Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation) tout en contribuant également à l'ODD 1, (Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes).

## **2. LE PROJET**

### **2.1 Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre**

Le projet « Pilote de Développement Local Intégré (PDLI) » s'articule autour de 3 objectifs spécifiques:

#### **I. Objectif spécifique 1** : Le développement local intégré est promu

- **Résultat 1.1** : L'ensemble des acteurs locaux définissent et s'approprient les activités à mener de manière participative

#### **II. Objectif spécifique 2** : Les ressources locales (humaines, matérielles) sont valorisées par les communes à travers la mise en œuvre d'infrastructures et des AGR

- **Résultat 2.1** : Les compétences locales dans le secteur des travaux publics sont améliorées
- **Résultat 2.2** : Des chantiers démonstratifs d'infrastructures communales sont réalisés
- **Résultat 2.3** : La création de valeur ajoutée pérenne est favorisée au bénéfice des populations notamment les jeunes et les femmes

#### **III. Objectif spécifique 3** : Les capacités des communes, de la société civile, et des institutions publiques d'appui sont renforcées

- **Résultat 3.1** : La maîtrise d'ouvrage communale en lien avec la gestion et l'entretien des infrastructures est efficiente
- **Résultat 3.2** : L'appui des partenaires publics répond aux attentes des communes
- **Résultat 3.3** : L'accompagnement et la capitalisation des initiatives locales sont assurés

### **2.2 La stratégie du projet**

La stratégie du projet s'appuie sur deux piliers étroitement liés :

- *Un appui institutionnel* : introduire des mesures de renforcement des structures et capacités du MAL, notamment dans le domaine du suivi et de l'évaluation, de la planification, et de la coordination avec les autres partenaires des programmes d'investissement ;
- *La mise en place d'un volet d'appui aux Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) renforcé par deux autres volets complémentaires* :
  - *Insertion économique à long terme des chômeurs* (en particulier les jeunes non diplômés)
  - *Activités dans le domaine du développement économique local (DEL)*

Les lignes stratégiques d'intervention :

- La multiplicité des acteurs impliqués : représentant le secteur public, le secteur privé et la société civile aux différents niveaux d'intervention du projet ;
- Le caractère démonstratif du projet : en vue d'une réplique à plus grande échelle ;
- La recherche d'un impact rapide et visible au niveau des conditions de vie des bénéficiaires par des actions concrètes favorisant le développement de l'économie locale ;

- Le renforcement des capacités des acteurs concernés, en ateliers sur le tas, en introduisant des approches novatrices ;
- Une communication claire, complète et régulière sur les procédures et les résultats.

### **2.3 Gestion/pilotage du projet**

Le projet travaille sous la tutelle du Ministère des Affaires Locales (MAL) et il est suivi par l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement de Processus Décentralisé.

L'équipe de gestion du projet comprenant : (i) un coordinateur national principal assurant la supervision quotidienne du projet, la collaboration avec les partenaires nationaux ainsi que les relations de travail avec les structures de l'OIT; (ii) Huit experts nationaux (2 au niveau central (dont 1 poste vacant) et deux par région dont 1 poste vacant), compétents dans les domaines techniques et organisationnels ; (iv) trois assistantes ((02) administratif et financier dont un poste vacant et (01) en information et communication), une messagère et un chauffeur.

### **2.4 Les principaux bénéficiaires du projet**

Les bénéficiaires directs identifiés au départ du projet sont les Ministères clés, à savoir le Ministère des Affaires Locales (MAL), Ministère partenaire principal, le Ministère du développement et de la Coopération internationale (MDCI), le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MFPE), le Ministère des affaires sociales (MAS) et leurs agences et structures décentralisées ou d'autres intervenants au niveau régional. En fonction des activités développées sur le terrain, de nouveaux partenaires techniques ont été impliqués dans les activités, tels que les Ministères de l'Agriculture, de l'Équipement et de l'Industrie. Le suivi du projet au niveau du MAL est assuré par l'IPAPD (Instance de Prospective et d'Accompagnement du Processus de Décentralisation).

Les Mairies, la société civile et les organisations de base sont directement impliqués dans le choix, la mise en œuvre et la gestion des réalisations, tant au niveau des travaux HIMO que des activités de développement économique local. Le projet les appuie également dans leur organisation ou leur reconnaissance légale (statut). Plusieurs conventions tripartites (autorités locales, société civile, associations et projet) ont ainsi été signées pour la mise en œuvre d'activités d'appui et de formation. Les bénéficiaires finaux sont les jeunes, femmes et hommes chômeurs ou en situation de sous-emploi ou emploi précaire, peu qualifiés, ainsi que le secteur privé, tâcherons, PME locales, exploitants agricoles, petits producteurs, artisans, qui verront leurs activités économiques et leur revenus améliorés.

## **3. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION**

L'OIT considère l'évaluation comme une partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Conformément à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale indépendante gérée par le BIT/EVAL à la fin du projet par l'intermédiaire d'un responsable de l'évaluation certifié par l'OIT, sous la supervision du responsable régional de l'OIT pour le suivi et l'évaluation en Afrique.

L'objectif de l'évaluation au sein du BIT est la responsabilisation, l'apprentissage et le développement des connaissances. Elle doit être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement tels qu'établis par la norme de qualité de l'évaluation du CAD/OCDE, le code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et les lignes directrices de la politique d'évaluation de l'OIT.



### **3.1. Objectifs, champs et acteurs intéressés par l'évaluation**

L'évaluation indépendante mi-parcours a les objectifs suivants :

- Évaluer la mesure dans laquelle le projet a avancé les objectifs fixés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit ;
- Identifier les résultats positifs et négatifs inattendus du projet
- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations unies et aux cadres de développement nationaux (c'est-à-dire les SDG et le PNUAD) ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modèles d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet

### **3.2 Utilisateurs de l'évaluation**

Le gouvernement, le donateur, l'OIT, les partenaires techniques locaux et la société civile sont les destinataires finaux de cette évaluation. Les recommandations, leçons apprises, les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets d'appui à ces zones défavorisées.

### **3.3 Champ / Portée de l'évaluation**

Le champ d'application de l'évaluation couvre toute la période du projet, du Décembre 2017 jusqu'au septembre 2020. L'évaluation concernera les 4 Gouvernorats prioritaires couvertes par le projet: Jendouba, Kasserine, Gafsa et Tataouine.

L'évaluation suivra le cadre et les principes d'évaluation du CAD de l'OCDE. À toutes fins utiles, ce mandat et les politiques et lignes directrices de l'OIT en matière d'évaluation définissent la portée globale de cette évaluation. Les recommandations, issues de l'évaluation, doivent être étroitement liées aux conclusions de l'évaluation et doivent fournir des orientations claires aux parties prenantes sur la manière dont elles peuvent y répondre.

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes comme une préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits et processus, en accordant une attention particulière aux travailleuses. Elle doit être abordée conformément à la note d'orientation n° 7 du programme EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait accorder une attention particulière aux questions liées au dialogue social, aux normes internationales du travail et à la transition environnementale équitable. Cette évaluation suivra aussi les lignes directrices de l'OIT pour l'évaluation axée sur les résultats, ainsi que la liste de contrôle 3 des lignes directrices de l'OIT pour la politique EVAL "Préparer le rapport initial", la liste de contrôle 4 "Valider les méthodologies" et la liste de contrôle 5 "Préparer le rapport d'évaluation". En outre, l'impact du COVID19 dans l'achèvement du projet sera pris en compte.

### **3.4 Critères et questions relatives à l'évaluation**

L'évaluation sera menée conformément aux normes et standards d'évaluation des Nations unies et au glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats élaborés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation se concentrera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant les questions clés liées aux critères

d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs du projet en utilisant comme élément central mais unique les indicateurs du cadre logique du projet. L'accent est mis non seulement sur ce qui a été réalisé, mais surtout sur le comment et le pourquoi.

L'évaluation doit porter sur les questions ci-dessous. D'autres aspects peuvent être ajoutés selon l'identification de l'évaluateur en fonction de l'objectif donné et en consultation avec le responsable de l'évaluation. Toute modification fondamentale des critères et des questions d'évaluation doit être convenue entre le responsable de l'évaluation et l'évaluateur, et figurer dans le rapport initial.

#### **3.4.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet**

- Le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, le PPDT, les ODDs, le UNDAF/UNSDCF, et répond-il aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Les objectifs et produits sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, et d'autres programmes ou projets de l'OIT ?
- Le projet va-t-il identifier des inégalités entre les sexes et va-t-il renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes ? Va-t-il servir aux mieux les groupes vulnérables ?

#### **3.4.2 Validité de la conception du projet**

- La conception générale du projet, est-elle adaptée aux besoins du pays et régions et aux objectifs assignés au projet ?
- Les produits menés ainsi que les objectifs s'inscrivent-ils dans le cadre logique pour permettre l'évaluation
- Les mandants tripartites de l'OIT ont-ils été impliqués dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure le projet va-t-il intégré les questions de genre dans le processus de conception et de mise en œuvre,
- La planification du projet a-t-elle inclus un cadre utile de suivi et d'évaluation
- La conception du projet a-t-elle prévu une stratégie de durabilité et de sortie ?

#### **3.4.3 Etat d'avancement et du projet**

- Dans quelle mesure le projet va-t-elle atteindre ses résultats au niveau des produits, en accordant une attention particulière aux objectifs du projet?
- Quels ont été les principaux facteurs qui ont contribué ou posé des problèmes pour que le projet pourra atteindre ses objectifs et comment ils ont été adressés ?
- Quels sont, le cas échéant, les résultats non intentionnels du projet qui ont été identifiés ou perçus ?
- Le séquençage (ordre de priorité et rythme de réalisation) des activités est-il adapté et va-t-il permettre de délivrer les produits attendus?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière équitable des résultats du projet?
- La stratégie du projet permet-elle de poser les fondations d'un programme de création d'emplois décents s'appuyant sur l'amélioration des compétences techniques et des revenus pour les populations concernées ? Quelles seraient les améliorations à y apporter ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 influence-t-elle les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence et est-il prêt à s'adapter aux changements pendant au moins un certain temps à partir de maintenant?
- Le modèle d'intervention (adapté) utilisé / à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire?

#### **3.3.4 Efficience des ressources utilisées**

- Les ressources (financières, humaines, expertises, etc.) sont-elles allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
- Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

### **3.3.5 Orientation au impact et durabilité du projet**

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions régionales/nationales concernées?
- Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
- Quelle est la durabilité prévisible des résultats du projet ?
- Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, la participation, les institutions, etc.) permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ?
- Combien de hommes et femmes et jeunes bénéficient de la mise en œuvre du projet ?
- Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être durables et appliqués à large échelle, sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée / pourrait être affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales?

Les questions qui précèdent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

## **4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation**

### **4.1 Méthodologie d'évaluation**

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

#### **a) Phase de démarrage**

##### **Briefing**

Deux séances de briefing de l'Equipe d'évaluation est prévue au démarrage de la mission : une avec le gestionnaire pour l'approche méthodologique et une autre avec le chef du projet pour une vision préliminaire du projet, acteurs clés, etc. et organiser la mission de terrain. Les briefings permettent d'apporter à l'Equipe les précisions que cette dernière sollicitera avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation.

#### **L'étude préliminaire du projet pour faire la revue des documents suivants :**

- Documents de projet, lettre d'accord entre UE et le Gouvernement, et entre l'UE et l'OIT,
- Compte rendus des principales réunions et ateliers
- Etudes réalisées,
- Plans de travail
- Tous les rapports d'avancement du projet
- Rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD)
- Programmes et budgets du BIT 2018-2019 et 2019-20
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet.
- Autres à identifier pendant l'étude préliminaire

La revue documentaire permettra de dégager un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. La méthodologie va être inclus dans le Rapport de démarrage qui devra être approuvé par le gestionnaire de l'évaluation avant de passer à la phase de terrain.

Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation avant de commencer la phase de terrain, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone) sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) à l'Equipe d'évaluation au démarrage de la mission. L'Equipe d'évaluation aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

#### **b) Phase de collection de données (à Tunisie –virtuel et face-to-face- et au terrain)**

##### **Entretiens individuels avec le staff du BIT et entretiens sur le terrain ou par téléphone avec :**

- Les spécialistes du BIT au niveau des départements techniques du Siège, le Directeur du BIT Alger ainsi que le staff impliqué dans le projet,
- Les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement),
- Les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet
- Les bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local.
- Le bailleur.

##### **Le déplacement sur sites avec visites des projets, rencontres des partenaires et interviews des bénéficiaires**

Visite du terrain: Un échantillon représentatif des nouvelles communes ayant bénéficié de l'accompagnement du projet pour l'élaboration de leurs Plans de Développement Locaux et de leurs programmes d'investissement exceptionnel dans le cadre du programme d'urgence national d'appui aux 86 nouvelles communes suite à la requête du ministère des affaires locales partenaires, financé sur les fonds du projet après l'accord de la DUE Tunisie et mis en œuvre par l'équipe du projet.

- Il utilisera tous les moyens possibles pour évaluer l'appui du projet à la réponse nationale au COVID-19 en coordination avec la DUE Tunisie et l'IPAPD (Ministère des Affaires Locales) dans le contexte des communes cibles par le projet.
- A travers les visites des sites du Projet (les bons cas et les cas moins positifs seront identifiés pour mieux comprendre les résultats obtenus). Il utilisera tout autre moyen possible pour obtenir des informations indispensables et disponibles sur les sites non visités.
- Les visites seront faites en observation directe des réalisations en cours et rencontre des partenaires et bénéficiaires locaux ;

Durant le processus de collecte des données, Les évaluateurs/évaluatrices compareront et feront des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

Les évaluateurs/ évaluatrices s'assureront que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

##### **La préparation/exécution de la réunion de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration des rapports préliminaire et final de l'évaluation**

Le consultant restituera ses résultats préliminaires et recommandations aux parties prenantes clés (y compris le Bureau du BIT Alger, l'équipe de gestion du projet, le Ministère..., etc.) lors d'une réunion prévue à cet effet. Il bénéficiera de l'appui logistique et administratif du Projet pour son organisation.

Il échangera également avec le gestionnaire de l'évaluation au terme de sa mission de terrain. Une réunion (Skype) sera prévue également avec le bureau d'Alger et DEVINVEST.

### **c) Préparation du rapport de l'évaluation**

Sur la base de la revue documentaire, des consultations lors des visites de terrain et des conclusions de l'atelier, le Consultant soumettra au gestionnaire de l'évaluation un rapport préliminaire d'évaluation qui, après la révision méthodologique, sera circulé aux parties prenantes pour leurs observations et commentaires. Puis, un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations du BIT et des parties prenantes.

## **4.2. Principaux produits attendus de l'évaluation**

Les produits suivants (en français et en version MS Word) devront être produits et livrés par la mission:

1. Un rapport de démarrage de la mission précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail (basé sur le Checklist 3 d'EVAL, voire annexe).
2. Une première version du rapport d'évaluation répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du programme. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer aux Checklists 4 et 5 sur la préparation du rapport d'évaluation qui définit la structure et le contenu du rapport, voire annexe).
3. Une version finale du rapport d'évaluation envoyé au responsable de l'évaluation 5 jours après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport.

Le rapport d'évaluation devra être rédigé en français, comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure suivant (conformément à l'annexe 4).

1. Page de couverture avec les informations clés sur le projet et les données de l'évaluation
2. Résumé exécutif
3. Acronymes
4. Description du projet
5. Objectif, étendue et clients de l'évaluation
6. Méthodologie et limitations
7. Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation
8. Conclusions
9. Recommandations (maximum 12 recommandations pertinentes y compris recommandations pour les différents parties clés),
10. Leçons apprises et bonnes pratiques
11. Annexes:
  - Termes de Référence ;
  - Documents consultés ;
  - Table de niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs (cibles versus obtenu) et explication des résultats obtenus dans chaque cas ;
  - Formulaire d'EVAL de Leçons apprises et Bonnes pratiques remplis ;

- Chronogramme de la mission sur le terrain (y compris la liste des réunions et interviews réalisées) ;
- Autres informations additives, s'il y en a.

Le Résumé exécutif sera donné suivant le formulaire d'ÉVAL (maximum 4 pages).

Les détails importants ainsi que les formulaires à utiliser pour l'évaluation doivent être consultés sur les liens donnés en annexe.

## **5. Supervision et calendrier de la mission**

La durée et le calendrier de travail provisoire est le suivant :

	<b>Chef</b>	<b>Cons 1</b>
<b>Préparation (phase de démarrage)</b>	6 jours	5 jours
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation du rapport de démarrage (inclus planning des déplacements et outils pour collection de données)</li> <li>• Entretiens initiaux avec Equipe OIT et bailleur des fonds</li> </ul>		
<b>Mission au terrain</b>	14 jours	14 jours
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites aux 22 communes</li> </ul>	Communes IPDLI (12) et Tirage (10)	
<b>Mission à Tunis</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des données à Tunis</li> <li>• Atelier de présentation des résultats préliminaires avec les parties prenantes</li> </ul>	5 jours	5 jours
<b>Rapport de la mission (version draft et final)</b>	5 jours	4 jours
<b>TOTAL</b>	<b>30 jours</b>	<b>28 jours</b>

## **6. Dispositions légale et éthique**

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. Les évaluateurs/trices peuvent se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines> et les Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations la Guide.

## **7. Conduite et gestion de l'évaluation**

### ***7.1 Expertise et spécialités requises***

Pour la réalisation de cette évaluation 1 consultant international chef de l'équipe et 1 consultant nationaux seront recrutés :

1. Un(e) consultant chef de l'équipe :
  - Un Master en sciences sociales, en études de développement, économie, ou qualifications équivalentes
  - Expérience professionnelle comme évaluateur principale/team leader dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, en spécial dans le domaine de l'emploi, incluant les projets SNU ou similaires. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets en la région. Expérience professionnelle d'au moins 10 ans.

- Expérience en gouvernance et décentralisation, développement économique local et des filières de production, et /ou projets de valorisation des ressources locales, de protection de l'environnement, et d'aménagements hydro-agricoles et du territoire, en spécial à la Tunisie ou pays similaires. Minimum 7 ans.
  - Une bonne compréhension du mandat de l'OIT
  - N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le Projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
  - N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue)
  - Excellente maîtrise du français (et autres langages locaux sera apprécié)
  - Excellente connaissance des principes de coopération technique, des concepts, des techniques et stratégies de développement rural.
  - Etre disponible sur la Tunisie pendant le processus d'évaluation sera un atout.
2. Un(e) consultant membre de l'équipe spécialiste en développement local et décentralisation :
- Etudes en sciences sociales, en études de développement, économie, ou qualifications équivalentes
  - Expérience en gouvernance et décentralisation, maîtrisant l'approche de développement économique local et des filières de production, l'appui à l'organisation sociale et au renforcement institutionnel, les approches basées sur l'appui aux micro-producteurs, associations, communautés et artisans ans dans le cadre du processus de la décentralisation et emploi dans l'approche « haute intensité de main-d'œuvre – HIMO » d'appui au développement local, ayant une bonne expérience de projets de valorisation des ressources locales, de protection de l'environnement, d'aménagements hydro-agricoles et du territoire, en spécial à la Tunisie ou pays similaires. Minimum 7 ans.
  - Expérience démontrée dans la conduite d'évaluation. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets sociaux, posséder une expérience en matière d'emploi. Expérience professionnelle d'au moins. 5 ans minimum.
  - Tunisien ou habitant en Tunisie.
3. Un(e) consultant(e) membre de l'équipe spécialiste en aspects technique du projet d'infrastructures communales et AGR:
- Etudes en sciences sociales, en études de développement, économie, ou qualifications équivalentes

Par rapport aux deux membres de l'équipe, une présence des femmes dans l'équipe va être considérée fortement.

## **8. Gestion de l'évaluation**

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par Mme Colette Assamoi, [assamoi@ilo.org](mailto:assamoi@ilo.org), qui a été désignée comme gestionnaire et responsable de l'évaluation et interface au niveau de le BIT. La mission discutera avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

La mission d'évaluation recevra l'appui technique, logistique, et administratif du Chef du projet.

## **9. Ressources**

Estimation des besoins en ressources à ce stade :

- Honoraires de l'évaluateur leader pendant 30 jours plus DSA pour visites de terrain par rapport à la politique du BIT sur le sujet.
- Honoraires des évaluateurs membres de l'équipe: pendant 28 jours plus DSA pour visites de terrain par rapport à la politique du BIT sur le sujet.
- Atelier de présentations de résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes
- Logistique pour les déplacements aux communes

En raison du début de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>[https://www.ilo.org/eval/WCMS\\_744068/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm) 6



## Annexe 2 : Revue documentaire

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 1</a>	Union européenne : convention de délégation	ENI/2017/390-535	26/11/2017	Convention de délégation de fonds entre l'UE et le BIT	
<a href="#">Doc 2</a>	Document de projet		sept.-17	* Cadre logique du projet * Montage institutionnel du projet * Budget et gestion financière du projet	
<a href="#">Doc 3</a>	Budget initial		sept.-17	Budget prévisionnel du projet	
<a href="#">Doc 4</a>	Annexe VI de la convention - Plan de communication et de visibilité	ENI/2017/390-535	sept.-17	* Principales activités de communication prévues * Outils de communication choisis * Réalisation des objectifs de communication	
<a href="#">Doc 5</a>	Avenant N°1 à la convention de délégation	ENI/2017/390-535	22/03/2020	* Prolongation de la période de mise en œuvre de 3 à 5 ans *Nouvelle version du cadre logique (Annexe I) *Nouvelle version du budget (Annexe III)	Résultat 1.2. PDL et Programmes d'Investissements Exceptionnels pour les 86 nouvelles communes
<a href="#">Doc 6</a>	Convention de financement UE/République Tunisienne	ENI/2016/039-545	07/07/2017		
<a href="#">Doc 7</a>	Annexe I de la convention de financement	ENI/2016/039-545	07/07/2017	Dispositions techniques et administratives	
<a href="#">Doc 8</a>	Présentation Générale Introductive: À la « l'équipe de la Banque Mondiale – Tunisie - » (Doc_PPT)		16/11/2020		
<a href="#">Doc 9</a>	Présentation du Ministre des affaires locales devant l'ARP		26/10/2020		
<a href="#">Doc 10</a>	Présentation du Ministre des affaires locales devant l'ARP Version Arabe		26/10/2020		
<a href="#">Doc 11</a>	ILO Policy Guidelines for evaluation			ILO Evaluation	
<a href="#">Doc 12</a>	Writing the inception report			ILO Evaluation	
<a href="#">Doc 13</a>	Preparing the evaluation report			ILO Evaluation	
<a href="#">Doc 14</a>	All evaluation forms and templates			ILO Evaluation	

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 15</a>	AZD / D-23202_Monitoring questions_20160121		07/11/2015	Projets AZD : Appui au développement des zones défavorisées	AZD_ROM Monitoring Questions
<a href="#">Doc 16</a>	AZD/ Final Evaluation		30/04/2016	Projets AZD : Appui au développement des zones défavorisées	
<a href="#">Doc 17</a>	AZD/ Evaluation mi-parcours		30/03/2015	Projets AZD : Appui au développement des zones défavorisées	
<a href="#">Doc 18</a>	Zones d'intervention de l'UE/OIT 2ème vague COVID-19		04/11/2020		
<a href="#">Doc 19</a>	Rapport : Impacts Covis sur les ressources financières des communes V1		29/05/2020		
<a href="#">Doc 20</a>	Rapport : Impacts Covis sur les ressources financières des communes V2		06/07/2020		
<a href="#">Doc 21</a>	Rapport : Impacts Covis sur les ressources financières des communes V3		31/10/2020		
<a href="#">Doc 22</a>	Paper_Impacts financiers du COVID sur les budgets des communes		05/10/2020		
<a href="#">Doc 23</a>	Rapport de l'enquête d'évaluation des besoins des communes pour la lutte contre le Covid_Ar		11/08/2020		
<a href="#">Doc 24</a>	Rapport de l'enquête d'évaluation des besoins des communes pour la lutte contre le Covid_Fr		11/08/2020		
<a href="#">Doc 25</a>	Rapport_Evaluation du processus de l'élaboration des PDL		13/08/2020	Evaluation interne	
<a href="#">Doc 26</a>	Répartition des achats_1ère vague COVID-19			Répartition par commune et par Bailleur de Fonds	

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 27</a>	Répartition des achats_2ème vague COVID-19			Répartition par commune et par Bailleur de Fonds	
<a href="#">Doc 28</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de MNIHLA / Gouvernorat de l'Ariana				
<a href="#">Doc 29</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SIDI SMAIL / Gouvernorat de Béja				
<a href="#">Doc 30</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SLOUGUIA / Gouvernorat de Béja				
<a href="#">Doc 31</a>	TIBAR Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de TIBAR / Gouvernorat de Béja				
<a href="#">Doc 32</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de WECHTATA / Gouvernorat de Béja				
<a href="#">Doc 33</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de FOUCHANA / Gouvernorat de Ben Arous				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 34</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de NAASSAN / Gouvernorat de Ben Arous				
<a href="#">Doc 35</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de GHEZALA / Gouvernorat de Bizerte				
<a href="#">Doc 36</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de HCHACHNA / Gouvernorat de Bizerte				
<a href="#">Doc 37</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de JOUVIN / Gouvernorat de Bizerte				
<a href="#">Doc 38</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de UTIQUE / Gouvernorat de Bizerte				
<a href="#">Doc 39</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BOU ATTOUCH / Gouvernorat de Gabès				
<a href="#">Doc 40</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
	BOUCHEMA / Gouvernorat de Gabès				
<a href="#">Doc 41</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de DKHILET TOUJEN / Gouvernorat de Gabès				
<a href="#">Doc 42</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de KETANA / Gouvernorat de Gabès				
<a href="#">Doc 43</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de MENZAL LAHBIB / Gouvernorat de Gabès				
<a href="#">Doc 44</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de TEBOULBOU / Gouvernorat de Gabès				
<a href="#">Doc 45</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BELKHIR / Gouvernorat de Gafsa				
<a href="#">Doc 46</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de LELA / Gouvernorat de Gafsa				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 47</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SIDI AICH / Gouvernorat de Gafsa				
<a href="#">Doc 48</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SIDI BOUBAKER / Gouvernorat de Gafsa				
<a href="#">Doc 49</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SNED / Gouvernorat de Gafsa				
<a href="#">Doc 50</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de ZANOUCHE / Gouvernorat de Gafsa				
<a href="#">Doc 51</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de Balta / Gouvernorat de Jendouba				
<a href="#">Doc 52</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de FERGSAN / Gouvernorat de Jendouba				
<a href="#">Doc 53</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
	JOUAOUDA / Gouvernorat de Jendouba				
<a href="#">Doc_54</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de KHMAIRIA / Gouvernorat de Jendouba				
<a href="#">Doc_55</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de NADHOUR / Gouvernorat de Jendouba				
<a href="#">Doc_56</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SOUK SEBT / Gouvernorat de Jendouba				
<a href="#">Doc_57</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de ABIDA / Gouvernorat de Kairouan				
<a href="#">Doc_58</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de AIN BIDHA / Gouvernorat de Kairouan				
<a href="#">Doc_59</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de CHAOUACHI / Gouvernorat de Kairouan				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc_60</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de EL CHWAIHIA / Gouvernorat de Kairouan				
<a href="#">Doc_61</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de JHINA / Gouvernorat de Kairouan				
<a href="#">Doc_62</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de RAGADA / Gouvernorat de Kairouan				
<a href="#">Doc_63</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SISEB / Gouvernorat de Kairouan				
<a href="#">Doc_64</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de AIN KHMAISIA / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_65</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BOUZGAM / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_66</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de				



Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
	EL AIOUN / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_67</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de ZOUHOUR / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_68</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de ERRAKHMAT / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_69</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de HASSI EL FRID / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_70</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de KHMOUDA / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_71</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de MACHREK ECHAMS / Gouvernorat de Kasserine				
<a href="#">Doc_72</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de NOUR / Gouvernorat de Kasserine				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 73</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BECHLI JERSSIN / Gouvernorat de Kebeli				
<a href="#">Doc 74</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de FAOUAR / Gouvernorat de Kebeli				
<a href="#">Doc 75</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de FATNASSA / Gouvernorat de Kebeli				
<a href="#">Doc 76</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de RJIM MAATOUG / Gouvernorat de Kebeli				
<a href="#">Doc 77</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BOHRA / Gouvernorat du Kef				
<a href="#">Doc 78</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de MARJA / Gouvernorat du Kef				
<a href="#">Doc 79</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
	ZAAFRAN DIR EL KEF / Gouvernorat du Kef				
<a href="#">Doc_80</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de HKEYMIA / Gouvernorat de Mahdia				
<a href="#">Doc_81</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SIDI ZID / Gouvernorat de Mahdia				
<a href="#">Doc_82</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de TLELSA / Gouvernorat de Mahdia				
<a href="#">Doc_83</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de ZELBA / Gouvernorat de Mahdia				
<a href="#">Doc_84</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BASSATINE / Gouvernorat de Mannouba				
<a href="#">Doc_85</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BOUGHRARA / Gouvernorat de Medenine				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 86</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SIDI MAKHLOUF / Gouvernorat de Medenine				
<a href="#">Doc 87</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de ZARZIS NORD / Gouvernorat de Medenine				
<a href="#">Doc 88</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BOUKRIM / Gouvernorat de Nabeul				
<a href="#">Doc 89</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de CHRIFET / Gouvernorat de Nabeul				
<a href="#">Doc 90</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de FONDEK / Gouvernorat de Nabeul				
<a href="#">Doc 91</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SIDI JDIDI / Gouvernorat de Nabeul				
<a href="#">Doc 92</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
	TAKELSA / Gouvernorat de Nabeul				
<a href="#">Doc_93</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de EL HBABSA / Gouvernorat de Siliana				
<a href="#">Doc_94</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SIDI MORCHED / Gouvernorat de Siliana				
<a href="#">Doc_95</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de AOUABED KHAZANET / Gouvernorat de Sfax				
<a href="#">Doc_96</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de EL AMRA / Gouvernorat de Sfax				
<a href="#">Doc_97</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de EL HAJEB / Gouvernorat de Sfax				
<a href="#">Doc_98</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de EL NOUR / Gouvernorat de Sfax				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc_99</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de HAZG ELLOUZA / Gouvernorat de Sfax				
<a href="#">Doc_100</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de NADHOUR / Gouvernorat de Sfax				
<a href="#">Doc_101</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de NASR / Gouvernorat de Sfax				
<a href="#">Doc_102</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de LASSOUDA / Gouvernorat de Sidi Bouzid				
<a href="#">Doc_103</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BATEN LAGHZEL / Gouvernorat de Sidi Bouzid				
<a href="#">Doc_104</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de EL FAIDH BANNOUR / Gouvernorat de Sidi Bouzid				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#">Doc 105</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de MANSOURA / Gouvernorat de Sidi Bouzid				
<a href="#">Doc 106</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de RAHHAL / Gouvernorat de Sidi Bouzid				
<a href="#">Doc 107</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SAIDA / Gouvernorat de Sidi Bouzid				
<a href="#">Doc 108</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SOUK JDID / Gouvernorat de Sidi Bouzid				
<a href="#">Doc 109</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de CHOTT MARIEM / Gouvernorat de Sousse				
<a href="#">Doc 110</a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de GRIMAT / Gouvernorat de Sousse				

Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
<a href="#"><u>Doc 111</u></a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de BIR LAHMER / Gouvernorat de Tataouine				
<a href="#"><u>Doc 112</u></a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de SMAR / Gouvernorat de Tataouine				
<a href="#"><u>Doc 113</u></a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de TATAOUINE SUD / Gouvernorat de Tataouine				
<a href="#"><u>Doc 114</u></a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de TATAOUINE / Gouvernorat de Tataouine				
<a href="#"><u>Doc 115</u></a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de Hazoua / Gouvernorat de Tozeur				
<a href="#"><u>Doc 116</u></a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de AMAIEM / Gouvernorat de Zaghouan				
<a href="#"><u>Doc 117</u></a>	Dépliants résultats enquête (IPDLI) population et emploi des jeunes 2019 Commune de				



Numéro de la pièce	Titre	Référence	Date	Descriptif	Détails
	SAOUAF / Gouvernorat de Zaghouan				
<a href="#">Doc_118</a>	Fiche SST Covid-19			Fiche ouvriers ordures ménagères	
<a href="#">Doc_119</a>	Film IPDLI Covid-19			Communication Covid-19	
<a href="#">Doc_120</a>	Rapport 18ème Séminaire Régional Africain des Praticiens de la Haute Intensité de Main-d'oeuvre (HIMO)			18ème Séminaire Régional Africain des Praticiens de la Haute Intensité de Main-d'oeuvre (HIMO)	Communication Covid-19
<a href="#">Doc_121</a>	Recueil des articles			19ème Séminaire Régional Africain des Praticiens de la Haute Intensité de Main-d'oeuvre (HIMO)	

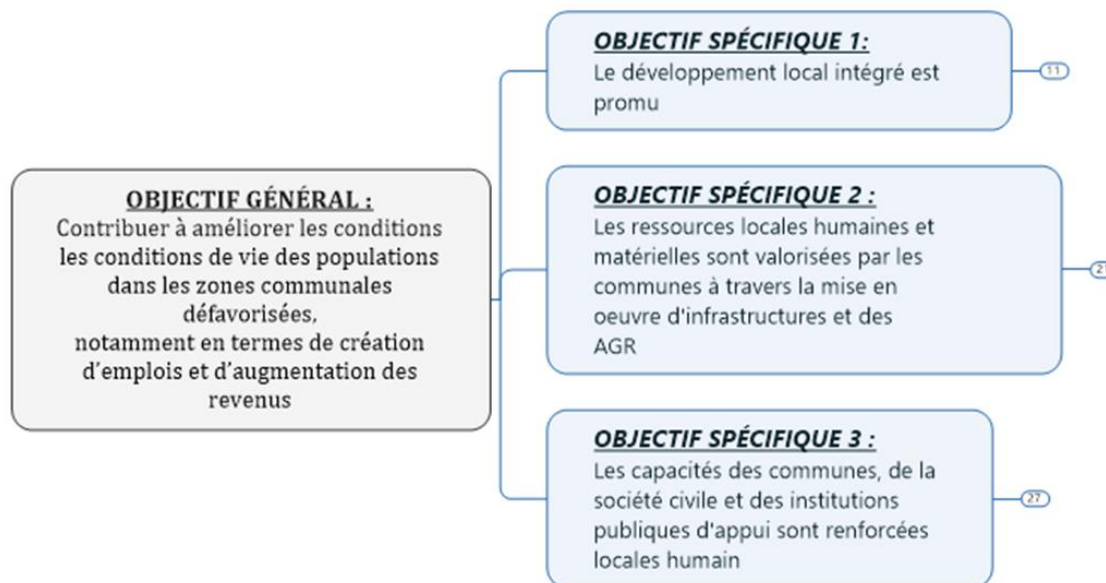


Figure 1 - Objectifs du projet

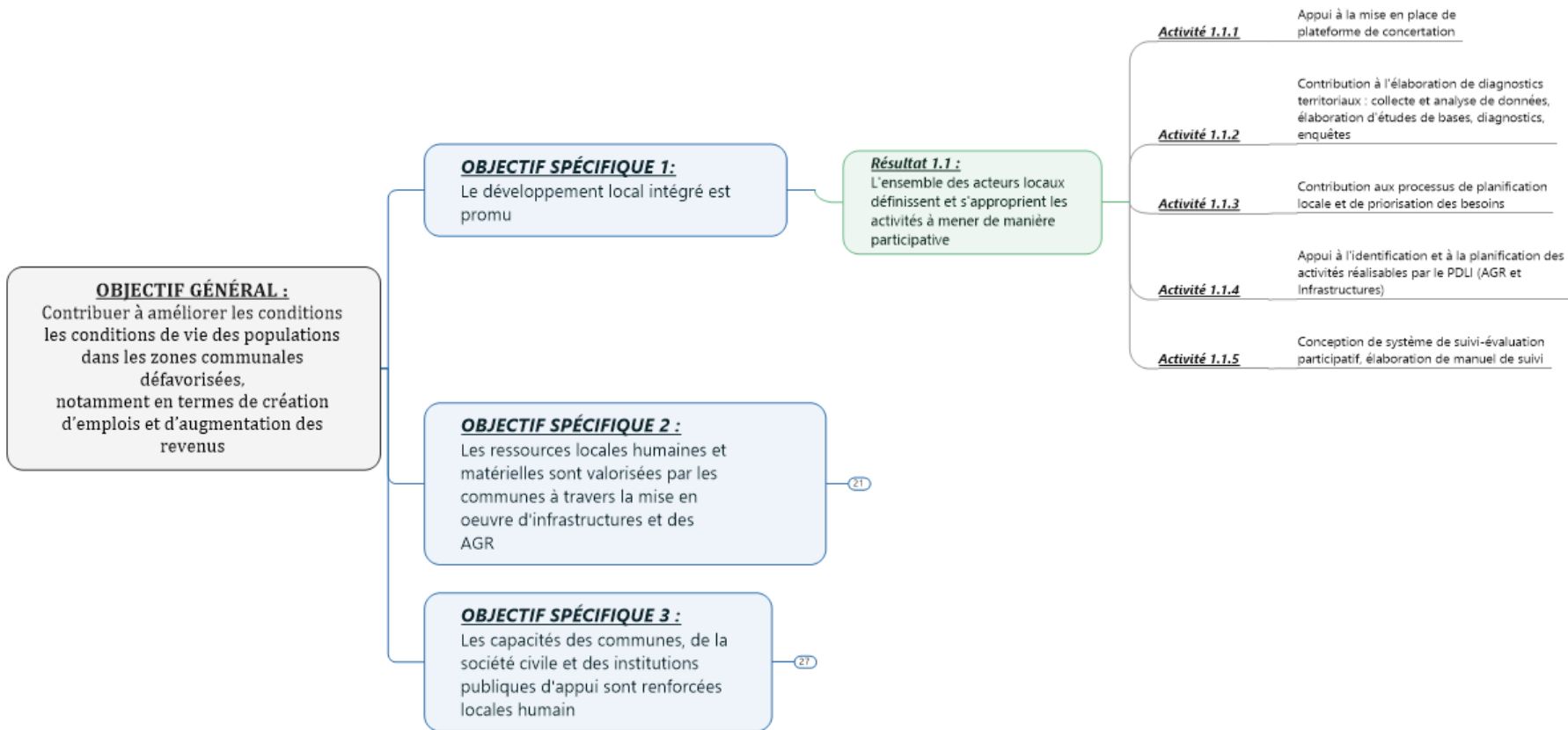


Figure 2 - OS1: résultats et activités

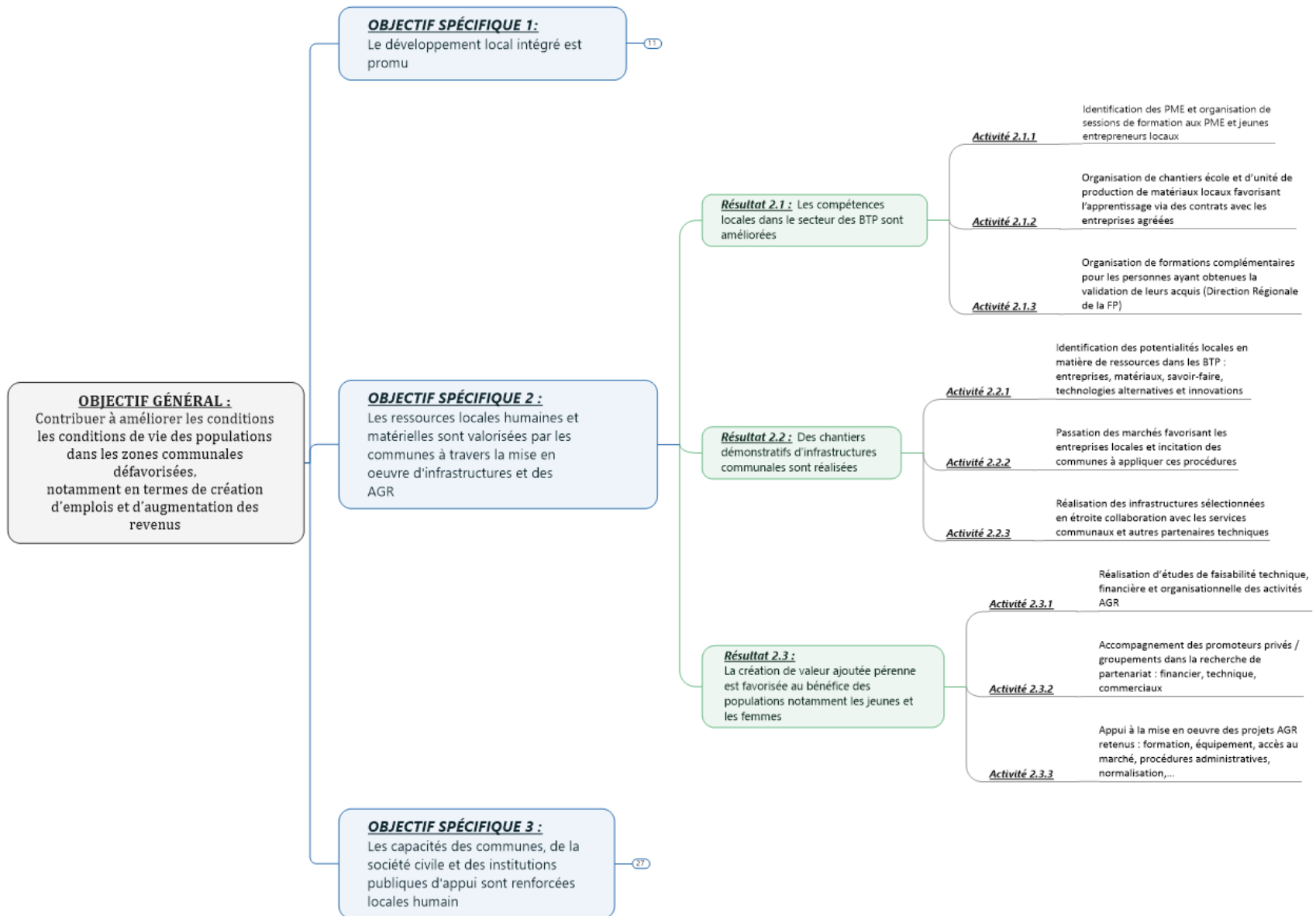


Figure 11 - OS2: résultats et activités

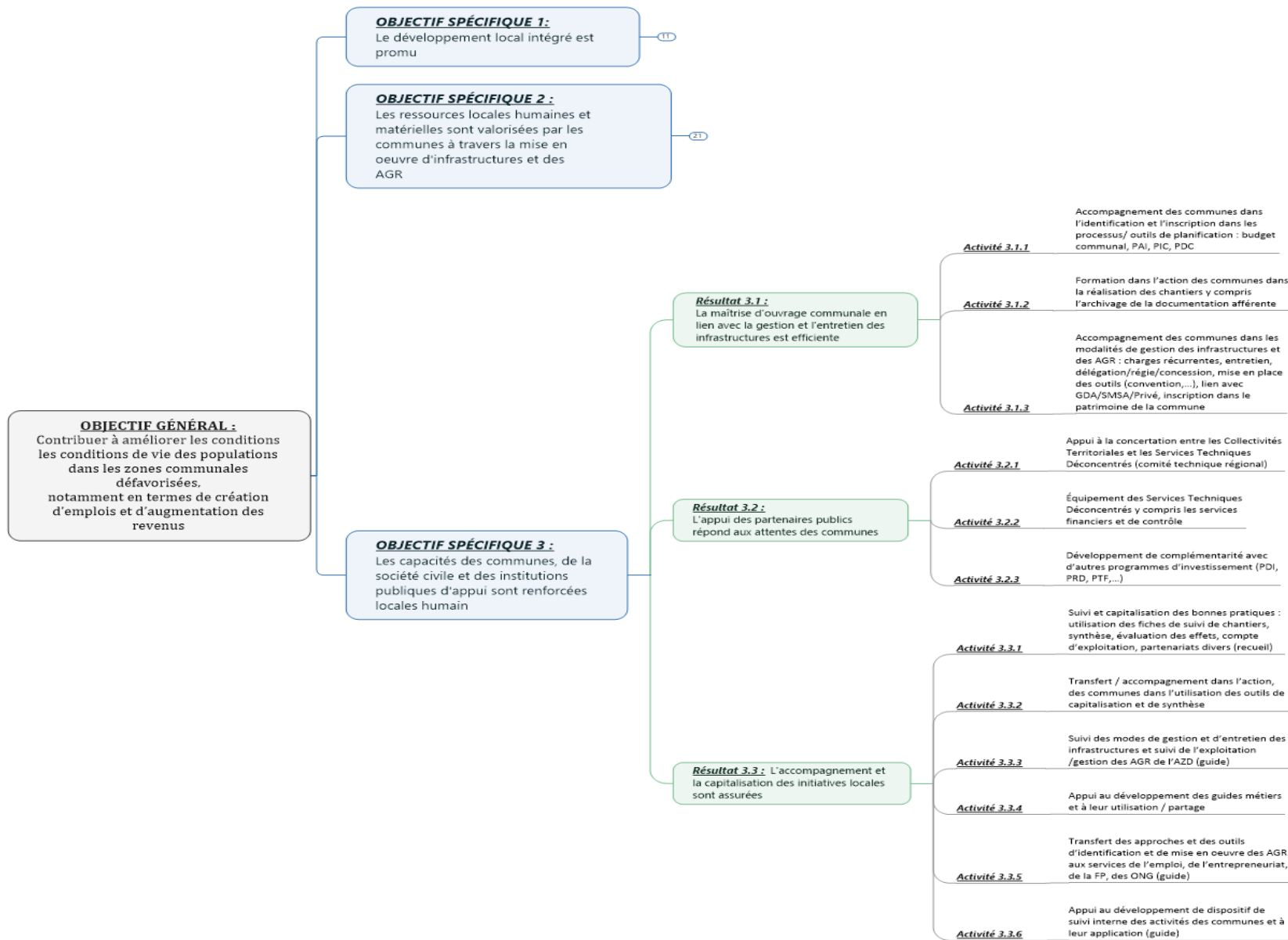


Figure 3 - OS3: résultats et activités

## Annexe 4 : Référentiel/Matrice de l'évaluation

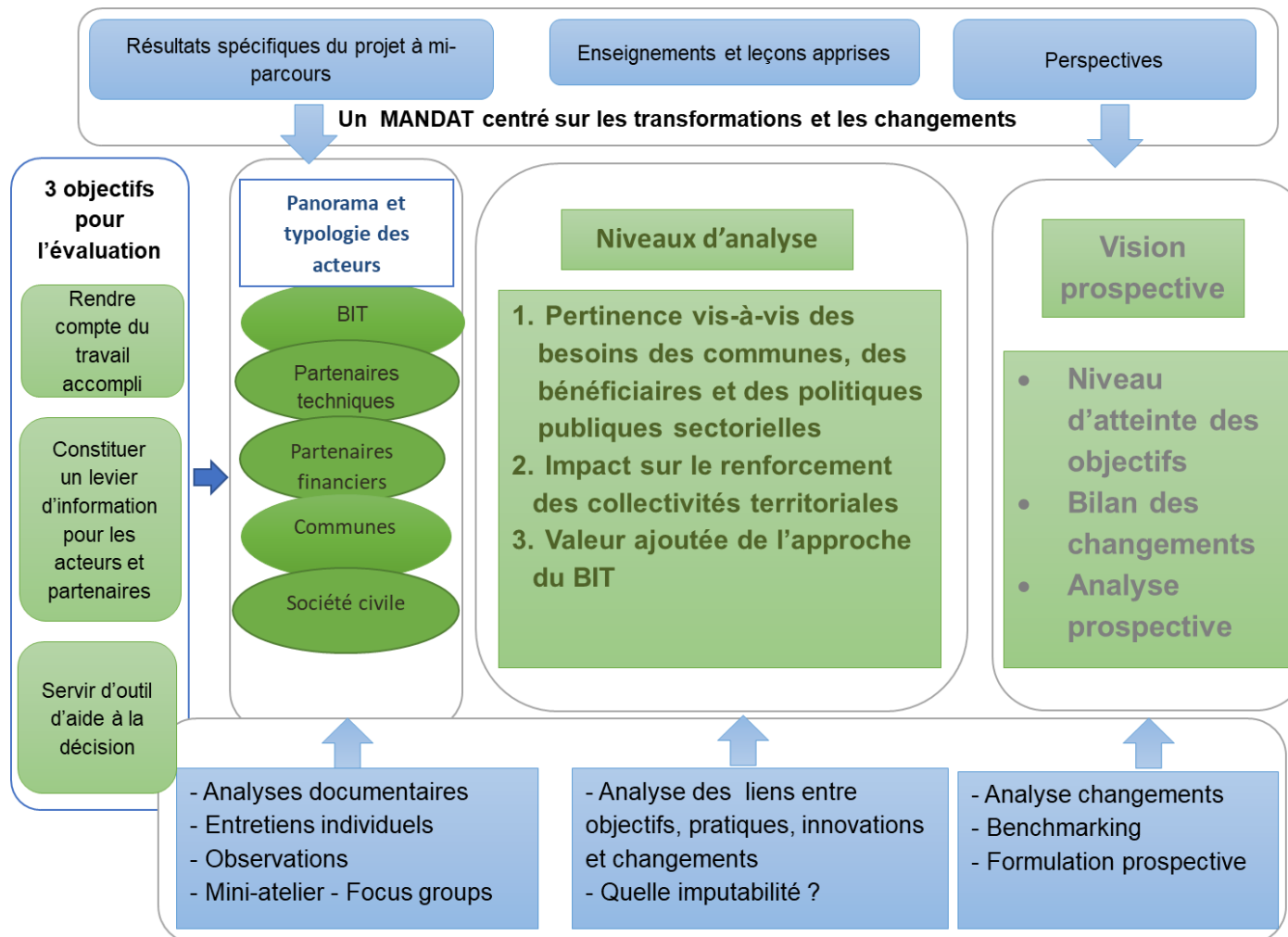
Critère évaluatif	Déclinaison des questions évaluatives	Critères de jugement / hypothèses	Propositions d'indicateurs	Sources de vérification				
				Anadoc	BIT Equipe IPDLI	Partenaires institutionnels	Collectivités locales	Société civile et bénéficiaires finaux
PERTINENCE	Quel est le <b>degré d'adéquation</b> entre les <b>objectifs</b> du projet et les <b>besoins</b> des bénéficiaires (MAL, communes, bénéficiaires finaux, etc.) ainsi que leur <b>faisabilité</b> au regard du contexte local et national ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La promotion de l'<b>approche participative</b> dans la planification locale et l'élaboration des PFL permet de répondre aux besoins des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure de la perception du dispositif par les bénéficiaires et les partenaires</li> <li>Existence d'une volonté de concertation entre les acteurs locaux.</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en œuvre d'<b>infrastructures</b> et le soutien à des <b>AGR</b> constituent une réponse pertinente en matière de <b>valorisation</b> des ressources locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de dynamiques locales en faveur de la création d'AGR</li> <li>Etat favorable du marché de l'emploi sur le plan local</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La stratégie adoptée par le projet favorise le <b>renforcement des capacités</b> des acteurs locaux (communes, société civile) et nationaux (institutions publiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation de l'offre proposée par l'IPDLI avec les besoins des acteurs locaux.</li> <li>Existence d'une demande forte des acteurs et partenaires</li> </ul>					
	Dans quelle mesure le projet s'inscrit-il dans les <b>stratégies</b> portées par les <b>pouvoirs publics</b> et les partenaires au développement sur le plan local et national ? Le projet contribue-t-il <b>aux politiques publiques sectorielles</b> en matière de décentralisation et de développement économique local ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs du projet sont en adéquation avec ceux poursuivis par les <b>politiques publiques</b> et les acteurs du développement en matière de politique de décentralisation et de promotion de l'emploi et des ressources locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convergence des objectifs avec les documents-cadres nationaux et internationaux.</li> <li>Niveau d'adéquation avec les politiques sectorielles (décentralisation, emploi, etc.)</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les institutions nationales et régionales ont été <b>associées</b> à l'élaboration du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de participation des partenaires à l'élaboration de l'IPDLI</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet bénéficie d'un <b>ancrage institutionnel</b> fort.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conventions de partenariats et/ou protocoles d'accords avec les pouvoirs publics.</li> <li>Accords avec les collectivités locales et les gouvernorats</li> </ul>					
	Le projet est-il <b>cohérent</b> avec les stratégies adoptées par l'OIT sur le plan international ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet correspond, sur le plan sectoriel et opérationnel, à la <b>politique d'intervention</b> de l'OIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convergence du projet avec les documents-cadre de l'OIT et du BIT.</li> <li>Intégration du projet dans la communication du BIT</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Une <b>synergie</b> avec les actions menées dans d'autres pays s'est développée dans le cadre du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Similarité des thématiques et des modes opératoires.</li> </ul>					

Critère évaluatif	Déclinaison des questions évaluatives	Critères de jugement / hypothèses	Propositions d'indicateurs	Sources de vérification				
				Anadoc	BIT Equipe IPDLI	Partenaires institutionnels	Collectivités locales	Société civile et bénéficiaires finaux
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les <b>thématiques transversales</b> du BIT sont prises en compte dans le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'une stratégie de lutte contre les discriminations</li> <li>Nombre d'actions promouvant le dialogue social</li> <li>Respect des standards internationaux du travail dans les actions appuyées par le projet.</li> <li>Niveau de prise en compte des facteurs relatifs au changement climatique</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet repose sur les expériences et les <b>acquis du projet AZD</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eléments de continuité entre AZD et l'IPDLI</li> </ul>					
EFFICACITE	A mi-parcours, quel est le niveau d'obtention des résultats attendus? Le projet est-il en mesure d'obtenir des <b>résultats</b> qui sont attendus à la fin de la période de mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des <b>cadres de concertation</b> représentatifs sont actifs dans les communes bénéficiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un cadre local de concertation par commune cible</li> <li>Niveau de représentativité des cadres de concertation (genre, jeunesse, familles d'acteurs, etc.)</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>86 nouvelles communes</b> sont appuyées suite à l'avenant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de PDL et PIL élaborés et/ou en cours d'élaboration / cible</li> <li>Qualité du dispositif d'appui</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un processus de renforcement des compétences locales dans le <b>secteur du BTP</b> est en cours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de PME &amp; BE bénéficiaires / cible</li> <li>Nombre de jeunes en apprentissage / cible</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des chantiers et <b>projets structurants</b> sont en cours dans les communes ciblées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de chantiers et de projets / cible</li> <li>Nombre de chantiers à caractère démonstratif / cible</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des <b>AGR</b> sont accompagnées, notamment au bénéfice des femmes et des jeunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etudes de faisabilité</li> <li>Nombre de promoteurs privés accompagnés / cible.</li> <li>Nombre et profil des AGR soutenues</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un processus de renforcement des capacités en <b>maitrise d'ouvrage communale</b> est en cours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de prise en compte des 5 conditions de la CPSC (PDUGL)</li> <li>Transparence et efficacité du dispositif de gestion</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'appui des partenaires est en adéquation avec <b>l'attente</b> des communes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opérationnalité des comités régionaux d'appui et de suivi opérationnel</li> <li>Perception des élus communaux</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un processus de <b>capitalisation</b> des initiatives locales est en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'élaboration des outils et guides développés par les partenaires.</li> </ul>					

Critère évaluatif	Déclinaison des questions évaluatives	Critères de jugement / hypothèses	Propositions d'indicateurs	Sources de vérification				
				Anadoc	BIT Equipe IPDLI	Partenaires institutionnels	Collectivités locales	Société civile et bénéficiaires finaux
EFFICIENCE	Dans quelle mesure l'utilisation des <b>ressources</b> disponibles (moyens financiers, matériels, ressources humaines, ...) permet-elle l'obtention des <b>résultats</b> attendus et la mobilisation des partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les <b>moyens humains et financiers</b> mis au service du projet ont été suffisants et adaptés.</li> <li>• Le <b>dispositif de suivi / évaluation</b> joue son rôle</li> <li>• Le processus de <b>concertation</b> entre les acteurs du projet contribue positivement à sa mise en œuvre.</li> <li>• Le projet a contribué à renforcer les <b>relations</b> entre le BIT et ses partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ratios coûts / activités / résultats</i></li> <li>• <i>Respect des calendriers</i></li> <li>• <i>Qualité des ressources humaines</i></li> <li>• <i>Qualité des dispositifs de gouvernance du projet (COFIL)</i></li> <li>• <i>Qualité et évolution des relations entre le BIT et ses partenaires (UE, MAL, etc.)</i></li> </ul>					
	De quelle manière le projet a-t-il su <b>s'adapter</b> aux <b>contraintes</b> survenues durant sa mise en œuvre ou inhérentes au contexte ? La réponse aux demandes des pouvoirs publics a-t-elle été efficace, notamment en matière de réponse à la crise du COVID 19 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le <b>dispositif de gouvernance et pilotage</b> du projet a permis des adaptations et réorientations des stratégies en cours de mise en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analyse des évolutions du projet</i></li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>stratégie d'intervention</b> a évolué depuis le démarrage du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pertinence des modifications apportées dans le cadre de l'avenant.</i></li> <li>• <i>Niveau d'adaptation à l'avenant.</i></li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réponse apportée par l'IPDLI à la <b>crise du COVID 19</b> a montré les capacités d'adaptation du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qualité de la réponse du projet</i></li> <li>• <i>Adéquation du dispositif opérationnel à la réponse</i></li> </ul>					
	Quelle a été l'impact de la pandémie de COVID 19 sur la mise en œuvre du projet ? Quelles mesures prospectives ont été prises ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mesures de <b>mitigation des risques</b> induits par la pandémie ont été programmées et mises en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pertinence des mesures au regard de l'évolution de la pandémie en Tunisie.</i></li> <li>• <i>Niveau d'atténuation des risques pour l'équipe projet et les partenaires</i></li> </ul>					
IMPACT	Des <b>changements</b> peuvent-ils être observés permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ? Certains changements sont-ils <b>non-intentionnels</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des <b>changements</b> sont perçus par les acteurs en matière de comportements, de capacités, de participation, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Niveaux de perception des changements de la part des parties prenantes sur les plans</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Organisationnel</i></li> <li>○ <i>Politique</i></li> <li>○ <i>Social</i></li> <li>○ <i>de l'Innovation</i></li> </ul> </li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des <b>changements non prévus</b> sont observés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Changements perçus absents du cadre logique d'intervention</i></li> </ul>					
	Quel est l' <b>impact prévisible</b> à ce stade du projet, en général, ainsi qu'après des groupes cibles visés par ses activités ? Quel impact spécifique sur les <b>jeunes</b> ? Les besoins des <b>groupes vulnérables</b> (PVH, etc.) sont-ils pris en compte ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des impacts sont <b>prévisibles</b> sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la production des services de base</li> <li>○ la gouvernance locale</li> <li>○ la création d'emplois et la génération de revenus</li> </ul> </li> <li>• Les <b>jeunes</b> des territoires ciblés bénéficieront en premier lieu de ces impacts.</li> <li>• Les groupes vulnérables sont intégrés dans les bénéficiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Augmentation du nombre et de la qualité des services de base</i></li> <li>• <i>Niveau d'amélioration de la gouvernance locale</i></li> <li>• <i>Nombre prévisionnel d'emplois et d'AGR créés/soutenus.</i></li> <li>• <i>Ratio du nombre de jeunes ciblés par les activités / population</i></li> <li>• <i>Nombre de bénéficiaires issus de groupes vulnérables, y compris PVH</i></li> </ul>					



Critère évaluatif	Déclinaison des questions évaluatives	Critères de jugement / hypothèses	Propositions d'indicateurs	Sources de vérification				
				Anadoc	BIT Equipe IPDLI	Partenaires institutionnels	Collectivités locales	Société civile et bénéficiaires finaux
	Quel sera l' <b>impact</b> du projet sur l' <b>égalité hommes/femmes</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet identifie les inégalités de genre</li> <li>Le projet a contribué à promouvoir l'<b>égalité hommes / femmes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Egalité dans l'accès aux formations et AGR</i></li> <li><i>Parité dans les équipes techniques mobilisées</i></li> <li><i>Parité dans les espaces de concertation et les organes de gouvernance du projet.</i></li> </ul>					
DURABILITE	Quels sont les <b>acquis à long terme</b> du projet auprès des bénéficiaires et des partenaires ? Les conditions seront-elles réunies pour que ces derniers puissent <b>prendre en charge</b> les réalisations du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les partenaires s'<b>approprient</b> le projet et ses réalisations.</li> <li>Les dispositifs mis en place sont amenés à <b>perdurer</b> après la fin du projet.</li> <li>Le renforcement des partenaires contribuera à assurer leur <b>autonomie</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Degré d'appropriation des espaces de concertation par les acteurs locaux</i></li> <li><i>Estimation de la viabilité des emplois créés et de l'autonomie des AGR appuyées</i></li> <li><i>Niveau d'implication des pouvoirs publics (national, local)</i></li> <li><i>Degré d'appropriation des méthodes de planification par les communes.</i></li> </ul>					
	Les résultats et réalisations du projet et son approche ont-ils des chances d'être <b>intégrés</b> ou susceptibles de l'être dans les <b>institutions nationales</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'IPDLI a vocation à favoriser la création d'un dispositif pérenne d'appui au développement territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Perception du projet par les pouvoirs publics tunisiens</i></li> <li><i>Viabilité opérationnelle et financière du dispositif d'appui.</i></li> </ul>					
PROSPECTIVE	<p>Quels sont les acquis du projet à <b>valoriser</b> et développer à l'occasion de la poursuite de sa mise en œuvre?</p> <p>Quels dispositifs et pratiques seront amenés à <b>évoluer</b> au cours du projet ? Quelles <b>améliorations</b> sont envisageables ?</p>	<p>Des recommandations sont émises en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de poursuite du projet</li> <li>Amélioration de l'impact des actions</li> <li>Intégration des principes et méthodes de l'OIT</li> <li>Transversalité avec les autres actions de l'OIT</li> <li>Renforcement de la durabilité des changements induits.</li> <li>Problèmes à résoudre en priorité.</li> <li>Renforcement des partenariats institutionnels, au niveau local comme national</li> <li>Avenir institutionnel de l'IPDLI, incluant la pertinence et faisabilité d'une nouvelle intervention.</li> <li>Mise en œuvre d'une approche « genre » sur les thématiques abordées (gouvernance locale, planification territoriale, développement économique, etc.)</li> <li>Inclusion des jeunes dans les dispositifs et actions, notamment dans le domaine économique.</li> </ul> <p><i>Liste non-exhaustive devant être amenée à évoluer au cours de la mission d'évaluation.</i></p>						



## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**

**Date: 26/01/2021**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### GP Element Text

<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>Le projet porte bien en son sein la logique pilote. En effet, il cible à 75% des communes nouvelles avec des situations très divergentes et des problématiques très différentes : des communes forestières, des communes confrontées au terrorisme, des communes transfrontalières confrontées à la contrebande, des communes rurales.</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>Le projet a permis de cerner différentes problématiques par catégories de communes. Des projets spécifiques peuvent viser des catégories spécifiques de communes (rurales, forestières,...)</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>Le projet a permis au MALE de bien prendre conscience d'une typologie des communes.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Les décrets d'applications relatifs à l'approche participative des Plans de Développement Locaux (PDL) et aux modalités de passation des marchés sont des exemples</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Le MALE dispose d'une typologie des communes qui lui permettra de mieux cibler son assistance aux communes et à la mise en place de la décentralisation.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**  
**Date: 26/01/2021**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### GP Element Text

<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>L'approche concertée adoptée dans la sélection des infrastructures et des projets économiques à mettre en place a permis d'avoir le consensus nécessaire à la réussite de tels projets à une échelle locale.</p> <p>La méthodologie des PDL et son approche de concertation élargie a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aux élus de bien connaître leurs territoires ;</li> <li>- Aux élus de bien se rapprocher de leurs populations et de bien connaître leurs attentes et leurs besoins ;</li> <li>- Aux populations de se rendre compte de la difficulté de mettre en place des projets ;</li> <li>- D'apaiser les tensions entre les administrations déconcentrées et les élus municipaux surtout dans les communes du projet (12)</li> </ul>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>L'exercice mené par le projet dans la préparation des PDL et des projets à mettre en place a été bien appréciée par les élus locaux et les populations locales. Les communes pourront refaire le même exercice pour des futurs projets moyennant une simple assistance en termes d'animation d'ateliers participatifs.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>L'exercice participatif mené par l'équipe du projet et les responsables et élus locaux a permis d'avoir un consensus assez large sur les projets retenus par le programme IPDLI.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Le niveau d'avancement des projets, l'implication des autorités régionales, des Administrations Déconcentrées et de la Société Civile locale sont des indicateurs de la réussite de l'approche adoptée</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>La méthodologie de l'approche participative adoptée par l'IPDLI est facilement généralisable au niveau de toutes les communes.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**  
**Date: 26/01/2021**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### GP Element Text

<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>Les chantiers démonstratifs englobant travaux et formations ont permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De montrer aux autorités locales, régionales et nationales l'importance de la logique intégrée basée sur l'approche de valorisation des Ressources Locales ;</li> <li>- Aux PME créées dans le cadre des projets d'infrastructures et économiques de décrocher des marchés locaux et régionaux publics et privés ;</li> <li>- Revisiter et pérenniser des activités de construction ancestrale qui risquaient de se perdre à jamais ;</li> </ul>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>La mise en place d'une logique intégrée basée sur les ressources locales nécessite le recours à une certaine expertise en termes de montage de projets. Les Offices de Développement Régional peuvent assurés pleinement ce rôle moyennant une assistance et plus d'implication auprès des communes.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>Cette logique a permis la création de plusieurs PME dans l'exploitation de ressources locales (Bir Lahmer, Sned Jbel, Sidi Boubaker, Galaa)</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Le nombre de PME créées et des jeunes formés. Suite au travaux de désenclavement, le retour de certaines familles dans leurs villages qui les en fuient par manque d'opportunités économiques.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Toutes les communes peuvent miser sur la mise en place de projets intégrés autour d'activités d'infrastructures basées sur des ressources locales. Le MALE peut exiger des différents programmes de coopération internationale de soutien à la décentralisation d'adopter une logique intégrée basée sur les ressources locales.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**  
**Date: 26/01/2021**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### GP Element Text

<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>La spécificité des projets intégrés développées dans le cadre de ce projet offre une opportunité de redéfinition de la logique HIMO en l'orientant d'avantage vers une logique d'intégration basée sur la valorisation des Ressources Locales.</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>Le changement de paradigme doit être accepté par les décideurs au niveau de l'OIT et des pays partenaires.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>La valorisation des ressources locales cadre mieux avec les nouvelles logiques de développement local et permet mieux de pérenniser l'emploi que des projets ponctuels d'infrastructures.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Des projets réalisés dans le cadre d'un programme antérieur à l'IPDLI (AZD) continuent à exister et à faire travailler des gens (Thala, Tajerouine, Sidi Aïch)</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>L'OIT pourrait adopter l'approche intégrée basée sur les ressources locales pour d'autres projets HIMO dans d'autres pays.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	<p>L'équipe IPDLI pourrait assurer l'assistance à d'autres projets HIMO dans d'autres pays africains.</p>

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**  
**Date: 26/01/2021**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### GP Element Text

<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>Le projet a pu jouer le rôle d'effet de levier en impliquant les autorités régionales (PRD) et d'autres programmes nationaux (PDI) à apporter leurs contributions pour donner plus d'envergure aux projets retenus.</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>L'implication des autorités régionales est une condition.          Il s'agit de l'intercommunalité (entre échelons différents).</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>L'implication financière des autorités régionales augmentent considérablement la taille des projets et permettent de donner une dimension régionale à un projet communal.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>L'implication des autorités régionales poussent les administrations déconcentrées à plus d'implication. Plus la taille de projet est importante plus les bénéficiaires directs et indirects sont plus nombreux.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Ce processus d'intercommunalité peut être réalisé dans toutes les régions tunisiennes. Il s'agit d'une expérience pilote pour une réelle coopération Région/Commune après les élections régionales prévues en 2022.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**  
**Date: 26/01/2021**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### GP Element Text

<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>Le PDLI tente de collaborer dans la plupart de ces projets d'infrastructures et économiques avec des laboratoires de recherches pour apporter des innovations indispensables à la pérennisation des activités (INGREF, IRA, Université de Jendouba et Université d'El Manar).</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>La promotion de l'innovation est très complexe et dépend de plusieurs éléments. Il s'agit d'une compétence qui doit revenir aux administrations chargées du développement.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>L'innovation permet aux ressources locales et aux pratiques ancestrales d'être en phase avec les exigences d'aujourd'hui et de devenir des ressources spécifiques au cœur des politiques de développement local.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Les Offices de Développement Régional sont les entités capables de développer ce type de partenariat pour le développement de l'innovation.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	



## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**

**Date: 26/01/2021**

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Certains projets d'infrastructures (HIMO) et projets économiques entrepris par le projet adhèrent faiblement à la logique d'intégration recherchée par le document du projet (la commune de Tataouine).
<b>Context and any related preconditions</b>	La réussite de la logique d'intégration dans le montage des projets passe par l'adhésion de toutes les parties-prenantes.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Elus locaux, ONG, population, autorités régionales, SDE, Structures du Développement Régional
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Les difficultés de mise en œuvre de projets dans la commune de Tataouine mettent sont expliquées par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La faible implication des autorités régionales dans le projet ;</li> <li>• La volonté de l'équipe communale d'imposer les projets à réaliser par le PDLI</li> </ul>
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	L'adhésion des autorités régionales dans le projet est un garant de l'implication de toutes les parties prenantes.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**

**Date: 26/01/2021**

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Le projet IPDLI est un projet pilote qui touche 12 communes à problématiques de développement très hétérogènes. Toutefois, le point commun est généralement le caractère rural et la petite taille des communes.
<b>Context and any related preconditions</b>	La mise en place d'un projet sur plusieurs communes nécessite un socle commun.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	MALE MIDCI
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Les modalités d'interventions du projet et ses logiques d'assistance (selon le cadre logique) sont destinées à des communes presque nouvelles. Le projet a du mal à trouver les mécanismes adaptés à des communes de grandes tailles. Le problème est à notre avis dû à un biais de sélection lors de la phase d'identification.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Le projet réussit bien dans la plupart des communes rurales de petites tailles.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: IPDLI**

**Project TC/SYMBOL: TUN/17/01/EUR**

**Name of Evaluator: Rodolphe Poirier & Makram Montacer**

**Date: 26/01/2021**

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	La présence simultanée de plusieurs organismes de coopération internationale sur le même territoire communal risque de créer des tensions et d'apporter des redondances aux niveaux des interventions (commune de Tataouine)
<b>Context and any related preconditions</b>	La coopération internationale doit être mieux organisée territorialement pour éviter les conflits et les redondances.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	MALE MIDCI
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Plusieurs études similaires sont réalisées sur le même territoire : PDL, Stratégies de Développement Communal, Stratégies de Développement des Villes,...
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Certains gouverneurs ayant vécu les distorsions induites par la présence de plusieurs organismes de coopération tentent d'organiser les interventions à l'échelle régionale
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	

## Annexe 8 : Chronogramme de la mission

Détails des phases et étapes de la mission	Novembre		Décembre						Janvier					Février	
	S01 23 29	S02 30 06	S03 07 13	S04 14 20	S05 21 27	S06 28 03	S07 04 10	S08 11 17	S09 18 24	S10 25 31	S11 01 07	S12 08 14			
<b>Phase 1 Cadrage de la mission</b>															
Réunion de briefing	■														
Analyse documentaire		■	■												
Rédaction du rapport de démarrage			■	■											
Restitution du rapport de démarrage				■											
<b>Phase 2 Collecte des données</b>															
Entretiens IPDLI				■	■										
Entretiens partenaires Tunis				■											
Mission terrain				■	■	■	■	■							
Bilan collectif et restitution à chaud							■								
<b>Phase 3 Finalisation &amp; restitution</b>															
Compilation et analyse							■	■							
Rédaction du rapport provisoire							■	■	■	■					
Restitution du rapport provisoire									■	■					
Rédaction de la version définitive													■	■	■

## Annexe 9 : Liste des personnes rencontrées

Date	Heure début	Heure Fin	Objet	Lieu		Contact	Gouvernorat	Commune	Localité	Intervention
04/11/2020	15:00	17:00	Réunion	Siège ALE	Ministère	Chef de projet + M. Mondher Bousnina	Tunis			
09/11/2020	14:00	16:00	Réunion	Siège DUE		Chef de projet + DUE (Fatma Youssef & Jean-Pierre Sacaze)	Tunis			
02/12/2020	09:00	13:00	Réunion	Siège PDLI		Equipe du projet	Tunis			Global National
07/12/2020	9:00	9:15	Entretien	Siège Gouvernorat		Premier délégué	Jendouba			Global Gouvernorat
07/12/2020	9:15	9:30	Entretien	Siège Gouvernorat		Représentant Régional UTICA	Jendouba			Global Gouvernorat
07/12/2020	9:30	10:00	Entretien	Siège Gouvernorat		Gouverneur	Jendouba			Global Gouvernorat
07/12/2020	10:00	11:30	Atelier de travail	Siège Gouvernorat		Administrations déconcentrées	Jendouba			Global Gouvernorat
07/12/2020	14:00	15:00	Visite de terrain	Ain Safra - Soualhia		Bénéficiaires, Experts, PME, Ouvriers	Jendouba	Balta Bouaouane	Soualhia	Projet Intégré
07/12/2020	15:15	16:00	Entretien	Balta Bouaouane		Maire	Jendouba	Balta Bouaouane	Balta	Global Commune
07/12/2020	16:30	17:00	Entretien Visite de terrain	Pépinière		Bénéficiaires	Jendouba	Balta Bouaouane	Tebainia	Projet Pépinière
07/12/2020	17:15	18:00	Visite de terrain	Siège GDA		Bénéficiaires	Jendouba	Balta Bouaouane	Tebainia	Projet GDA
08/12/2020	9:00	09:45	Visite de terrain	Doaur Nchem		Bénéficiaires	Jendouba	Khmayria	Douar Nchem	Projet Désenclavement

Date	Heure début	Heure Fin	Objet	Lieu	Contact	Gouvernorat	Commune	Localité	Intervention
08/12/2020	10:15	10:45	Visite de terrain	Rouaïi	Bénéficiaires	Jendouba	Khmayria	Rouaïi	Projet entretien des routes
08/12/2020	11:00	12:00	Visite de terrain	Rouaïi	Bénéficiaires	Jendouba	Khmayria	Rouaïi	Projet renforcement GDA
08/12/2020	12:15	12:45	Atelier de travail	Siège Commune	Conseil Municipal	Jendouba	Khmayria	Hammam Bourguiba	Global Commune
08/12/2020	14:30	16:00	Visite de terrain	Galaa, Maaden, Forgsan	Bénéficiaires, Experts	Jendouba	Galaa, Maaden, Forgsan		Projet Intégré
08/12/2020	16:15	17:00	Entretien	Siège Commune	Premier adjoint au Maire et Secrétaire général	Jendouba	Galaa, Maaden, Forgsan		Global commune
09/12/2020	09:00	10:00	Entretien	Siège Commune	Maire et SG	Jendouba	Jouaouda	Gloub Thiran	Plan de Développement Local et Réponse COVID
09/12/2020	11:15	12:15	Visite de terrain	Douar Ousaltia	Bénéficiaires, Experts, Maire	Partenaires, Le Kef	Bahra	Douar Ousaltia	Plan de Développement Local, Réponse COVID et Suivi projet AZD
09/12/2020	13:00	13:45	Visite de terrain	Siège GDA	Bénéficiaires	Le Kef	Tajerouine	Tajerouine	Suivi projet AZD
09/12/2020	14:20	14:30	Visite de terrain	Route aménagée		Le Kef	Thala	Thala	Suivi projet AZD
09/12/2020	15:15	17:30	Atelier de travail	Siège Gouvernorat	Gouverneur, SG et Administrations déconcentrées	Kasserine			Global Gouvernorat
10/12/2020	08:00	09:30	Entretien	Siège Commune	Maire et Adjointe au maire	Kasserine	Ennour		Plan de Développement Local et Réponse COVID

Date	Heure début	Heure Fin	Objet	Lieu	Contact	Gouvernorat	Commune	Localité	Intervention
10/12/2020	09:50	11:15	Atelier de travail	Siège Commune	Conseil Municipal et SC	Kasserine	Bouzuguem		Global Commune
10/12/2020	11:30	12:30	Visite de terrain	Sidi Harrath	Bénéficiaires, Experts, Maire, SG, DREH	Kasserine	Bouzuguem	Sidi Harrath	Projet Désenclavement
10/12/2020	12:45	13:30	Entretien	Bouzuguem	Maire et Délégué	Kasserine	Bouzuguem	Bouzuguem	Global Commune
10/12/2020	14:00	14:45	Visite de terrain		Maire, SC et experts	Kasserine	Chraia Machrek Echams		Projet Formation
10/12/2020	15:00	16:00	Atelier de travail	Siège Commune	Conseil Municipal, Bénéficiaires, Experts	Kasserine	Chraia Machrek Echams		Global Commune
10/12/2020	16:15	17:00	Visite de terrain	Centre de transformation agricole	Maire, Bénéficiaires et experts	Kasserine	Chraia Machrek Echams		Projet SMSA
14/12/2020	15:00	16:00	Visite de terrain	Chantier	Maire, Adjoint au Maire, Délégué et Bénéficiaires	Tataouine	Bir Lahmar	Tataouine	Global Commune
14/12/2020	16:00	16:15	Entretien	Chantier	Délégué	Tataouine	Bir Lahmar	Tataouine	Global Commune
14/12/2020	16:15	16:30	Entretien	Chantier	Bénéficiaires	Tataouine	Bir Lahmar	Tataouine	Projet Intégré Bir Lahmer
16/12/2020	10:00	10:30	Entretien	Atelier PME	Bénéficiaire	Tataouine	Bir Lahmar	Tataouine	Projet PME
14/12/2020	16:45	19:00	Atelier de travail	Siège GDA	Bénéficiaires	Tataouine	Tataouine	Tlalet	Projet Intégré Tlalet
15/12/2020	07:30	08:30	Entretien	Bureau PDLI	Equipe PDLI Tataouine	Tataouine			Global Gouvernorat
15/12/2020	09:00	10:00	Entretien	Siège Gouvernorat	Gouverneur	Tataouine			Global Gouvernorat
15/12/2020	10:30	11:30	Visite de terrain	SMSA	Bénéficiaires	Tataouine	Smar	Kechaou	Projet Centrale laitière

Date	Heure début	Heure Fin	Objet	Lieu	Contact	Gouvernorat	Commune	Localité	Intervention
15/12/2020	11:30	12:00	Visite de terrain	Entrée de la ville	Bénéficiaires	Tataouine	Smar	Smar	Projet Embellissement entrée de ville de Smar
15/12/2020	12:30	13:30	Visite de terrain	SMSA	Maire, SG Commune et Bénéficiaires	Tataouine	Smar	Ksar Aoun	Projet Filière de la laine à Ksar Aoun
15/12/2020	13:30	14:00	Visite de terrain	Ksar	Maire et SG de la commune	Tataouine	Smar	Beni Mhira	Projet Restauration d'une partie de Ksar Beni Mhira
15/12/2020	14:30	15:30	Entretien	Hôtel	SG UGTT Tataouine	Tataouine			Global Régional
15/12/2020	14:30	15:30	Entretien	Commune Tataouine	de Directeur technique de la commune	Tataouine	Tataouine		Global commune
15/12/2020	16:00	18:30	Atelier de travail	Gouv de Tataouine	Administrations Déconcentrées et partenaires sociaux	Tataouine			Global Gouvernorat
16/12/2020	08:30	09:30	Entretien	Commune Tataouine Sud	de Maire	Tataouine	Tataouine - Sud		Plan de Développement Local et Réponse COVID
16/12/2020	11:30	12:30	Entretien	Commune Dkhilet Toujene	de Maire	Gabes	Dkhilet Toujene		Plan de Développement Local et Réponse COVID
16/12/2020	15:30	18:00	Atelier de travail	Hôtel	Administrations déconcentrées, Partenaires sociaux	Gafsa			Global Gouvernorat
16/12/2020	18:00	19:00	Entretien	Hôtel	SG Commune de Gafsa	Gafsa	Gafsa		Suivi projet AZD et Réponse COVID
17/12/2020	08:30	09:15	Entretien	Mairie	Maire et SG	Gafsa	Zanouche		Global Commune
17/12/2020	09:15	09:45	Visite Terrain		Maire et SG	Gafsa	Zanouche		Projet intégré Zanouche
17/12/2020	10:00	11:00	Visite terrain		Bénéficiaires	Gafsa	Sned	Sned - Jbel	Projet Intégré Sned-Jbel
17/12/2020	11:00	11:45	Atelier de travail	Local GDA	Bénéficiaires	Gafsa	Sned	Sned Jbel	Projet Renforcement GDA



Date	Heure début	Heure Fin	Objet	Lieu	Contact	Gouvernorat	Commune	Localité	Intervention
17/12/2020	12:00	12:30	Entretien	Local	Bénéficiaires	Gafsa	Sned	Sned	Projet Intégré Sned-Jbel
17/12/2020	12:30	13:15	Entretien	Local entrepreneur	Maire	Gafsa	Sned	Sned	Global Commune
17/12/2020	14:30	17:30	Visite de terrain		Maire	Gafsa	Sidi Boubaker	Sidi Boubaker	
17/12/2020	19:00	20:00	Entretien	Hôtel Gafsa	Président IPAPD	Gafsa			Global National
18/12/2020	08:00	09:00	Entretien	Hôtel	Equipe IPDLI Gafsa	Gafsa			Global Région (Kasserine et Gafsa)
18/12/2020	10:30	11:30	Entretien	Hôtel	SG UGTT Gafsa	Gafsa			Global Gouvernorat
18/12/2020	12:30	13:30	Entretien	Siège de la commune	Maire et SG	Sidi Bouzid	Mansoura		Plan de Développement Local et Réponse COVID
18/12/2020	16:30	17:30	Entretien	Siège de la commune	Maire	Kairouan	Ain El Bidha		Plan de Développement Local et Réponse COVID
22/12/2020	11:00	12:00	Entretien	INGREF	Pr Lamia Hamrouni (partenaire)				Projet Intégré
22/12/2020	12:30	14:00	Entretien	Siège IPDLI	Mme Sonia Sliti (Expert)				PDL
23/12/2020	15:00	17:00	Entretien	Siège UGTT	Mme Naima Hammami, SG Adjointe				Global National
23/12/2020	10:00	11:00	Atelier de travail	Siège commune	1ère Adjointe au Maire, Conseillère Municipale, Services techniques	Ben Arous	Fouchana		PDL, COVID
23/12/2020	13:00	14:30	Entretien	Siège IPDLI	DG du Développement Régional, Ministère de l'Eco				Global National
23/12/2020	15:00	17:00	Entretien	Siège UTICA	Directeur Exécutif				Global National

Date	Heure début	Heure Fin	Objet	Lieu	Contact	Gouvernorat	Commune	Localité	Intervention
25/12/2020	09:00	13:00	Atelier de travail (Atelier de bilan collectif)	Siège IPDLI	Liste de présence				Global National

## ANALYSE DES CHANGEMENTS



## Analyse des changements



Au cours de la période de mise en œuvre de l'IPDLI, quel est selon vous le **changement le plus significatif** que vous avez relevé ?

- dans la capacité des communes à piloter un **développement local intégré**
- dans l'amélioration des compétences des collectivités en matière de **maitrise d'ouvrage**
- dans la valorisation des **ressources locales**
- dans la situation socio-économique des **jeunes** et des **femmes** dans les territoires ciblés
- etc.

**4 niveaux**

- Politique
- Social
- Organisationnel
- Innovation



## Analyse des changements



Changement	Nature				Preuves
	P	S	O	I	
Conseils communaux: changement de comportement vis-à-vis des citoyens (participation)	X	X			Réunions ordinaires des CC CR des rencontres
Conseils communaux: changement de comportement entre les élus (tolérance...)	X		X		(Balta & Sidi Boubaker) respect des échéances pour l'approbation des budgets et des PI
Conseils communaux: intégration du partenariat (SDE...)	X		X		Participation des SDE dans les ateliers Cofinancements / AT des SDE
Conseils communaux: connaissance du territoire et du CCL					Résultats de l'enquête
Pluralité des contributions dans le processus de planification locale (élus, OSC, citoyens, etc.) vers une vision commune	X			X	Feuilles de présence PDL PDL + décision du CC



# Analyse des changements



Changement	Nature				Preuves
	P	S	O	I	
Intercommunalité (partage d'expérience, échange de matériel) Mutualisation	X	X	X		Entretien des routes, entretien points lumineux, etc. (Jendouba) Bouzeghem et Chreaa (projets économiques)
Comportement des jeunes: orientation vers l'entreprenariat. Orientation vers d'autres métiers (métiers manuels) Réapparition de nouveaux métiers.		X			Entreprise de valorisation des produits locaux (Tataouine): chantier école (carrières) Bir Lahmar + Kasserine & Gafsa (depuis AZD)
Retour de ménages vers les localités		X			Constats à Balta (nouveaux logements) Profils démographiques Sned

rodolphe  
poirier  
consulting  
état de droit  
sociétés civiles  
droits humains



# Analyse des changements



Changement	Nature				Preuves
	P	S	O	I	
Réorientation vers l'exploitation et l'utilisation de produits locaux		X	X		Certification professionnelle des jeunes Autorisations préliminaires d'utilisation des carrières
Nouvelles relations GDA, OCB Contrôle social de proximité		X	X		Projet entretien réalisations AZD Convention FIDA/GDA Kesra
Passation de marchés Projet de décret (prévu CCL) => Priorité aspects économiques locaux (entreprises locales, approche HIMO, etc.)		X			Plateforme TUNEPS Projet de décret
Institutionnalisation du cadre de concertation locale (démocratie participative)		X			Décret 29

rodolphe  
poirier  
consulting  
état de droit  
sociétés civiles  
droits humains



## Analyse des changements



L'IPDLI contribue à :

Faire évoluer le mode de prise de décision au niveau local

La construction d'une identité locale

*Rapprocher les citoyens et les acteurs du territoire*

*La commune au centre du développement local*

À travers les **actions** et **résultats** suivants:

- La concertation locale
- L'approche participative



## Perspective



Sur la durée du projet:

- Ancrage institutionnel
- Capitalisation
- Approche pilote en l'absence de textes
- Stratégie de sortie (passation)
- Planifier l'institutionnalisation
- Suivi & évaluation
- Se rapprocher des bénéficiaires
- Plans d'aménagement urbain: approche participative
- Communication
- Approche valorisation des ressources locales