



## Évaluation finale indépendante du projet Initiative Pilote de Développement Local Intégré (IPDLI)

**ILO DC/SYMBOL :** TUN/17/01/EUR

**Type d'évaluation :** Project

**Horaire d'évaluation :** Final

**Mode d'évaluation :** Indépendant

**Pay(s) :** Tunisie

**Résultat(s) du P&B :** 3, 4

**ODD(s) :** 4, 8, 9, 10

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur :** 18 November 2025

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL :** 9 Dec 2025

**Bureau Administratif :** Bureau de Pays OIT à Alger

**Bureau Technique :** EMPLOYMENT / EMPINVEST / EIIP

**Agences d'évaluation conjointes :** N/A

**Durée du projet :** Janvier 2018 - Octobre 2025

**Donateur et budget :** Union Européenne (502098) : 11,675 millions Euros. Coopération Suisse (502800) : 6,5 millions Euros

**Nom(s) du consultant :** Rafael Munoz-Sevilla (Team leader) et Sami Montassar

**Gestion de l'évaluation :** Pacome Dessero

**Supervision de l'évaluation :** Ricardo Furman

**Budget de l'évaluation :** USD 20,976

**Mots clés :** HIMO, emploi, jeunes, développement intégral, emploi rural

|                                                             |                                     |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....                                        | 3                                   |
| 1. DESCRIPTION DU PROJET .....                              | 12                                  |
| 2. INTRODUCTION À L'ÉVALUATION.....                         | 15                                  |
| 3. METHODOLOGIE.....                                        | 19                                  |
| 4. CONSTATS.....                                            | 21                                  |
| 4.1. Pertinence et adaptation stratégique du projet.....    | 21                                  |
| 4.2. Validité du modèle du projet .....                     | 29                                  |
| 4.3. Performances et Efficacité du Projet .....             | 37                                  |
| 4.4. Efficience des ressources utilisées .....              | 58                                  |
| 4.5. Orientation sur l'impact et durabilité du projet ..... | 60                                  |
| 4.6. Thèmes transversaux .....                              | 70                                  |
| 5. CONCLUSIONS.....                                         | 72                                  |
| 6. RECOMMANDATIONS .....                                    | 75                                  |
| 7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES .....               | 78                                  |
| 7.1. Leçons Apprises .....                                  | 78                                  |
| 7.2. Bonnes Pratiques .....                                 | 78                                  |
| ANNEXES.....                                                | <b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b> |
| Annexe 1: Termes de référence .....                         | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Annexe 2: Tableau des indicateurs.....                      | 53                                  |
| Annexe 3: Documents révisés .....                           | 65                                  |
| Annexe 4: Liste des personnes interviewées .....            | 66                                  |
| Annexe 5. Formulaire Leçons Apprises.....                   | 72                                  |
| Annexe 6. Formulaire de Bonnes Pratiques .....              | 76                                  |
| Annexe 7. Chronogramme de la mission sur le terrain .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Annexe 8. Matrice d'Evaluation                              |                                     |

## Liste des tableaux

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1. Alignement du projet avec les Résultats du P&B de l'OIT.....         | 24 |
| Tableau 2. Alignement du Projet avec les ODD .....                              | 25 |
| Tableau 3. Indicateurs de l'objectif spécifique 1 .....                         | 38 |
| Tableau 4. Indicateurs de l'objectif spécifique 2 .....                         | 42 |
| Tableau 5. Indicateurs de l'objectif spécifique 3 .....                         | 45 |
| Tableau 6 Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours ..... | 55 |
| Tableau 7. Dépenses Projet IPDL.....                                            | 58 |
| Tableau 8. Situation du budget août 2025.....                                   | 58 |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

|            |                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| AFD        | Agence Française de Développement                                            |
| AGR        | Activité(s) Génératrice(s) de Revenus                                        |
| ANETI      | Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant                     |
| ATFP       | Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle                            |
| AVFA       | Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole                             |
| BIT / OIT  | Bureau International du Travail / Organisation Internationale du Travail     |
| BTP        | Bâtiment et Travaux Publics                                                  |
| CCL        | Code des Collectivités Locales                                               |
| CPSCl      | Caisse de Prêt et de Soutien des Collectivités Locales                       |
| DDC        | Direction du Développement et de la Coopération (Suisse)                     |
| DEL        | Développement économique local                                               |
| EMPINVEST  | Département de l'OIT pour l'Investissement et l'Emploi                       |
| EMPLOYMENT | Département de l'OIT pour l'Emploi                                           |
| ESS        | Économie Sociale et Solidaire                                                |
| GDA        | Groupement de Développement Agricole                                         |
| HIMO       | Haute Intensité de Main-d'œuvre                                              |
| IPAPD      | Instance de Prospective et d'Accompagnement du Processus de Décentralisation |
| IPDLI      | Initiative Pilote de Développement Local Intégré                             |
| MAS        | Ministère des Affaires sociales                                              |
| MALE       | Ministère des Affaires Locales                                               |
| MFPE       | Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi                     |
| ODD        | Objectifs de Développement Durable                                           |
| P&B        | Programme et Budget (de l'OIT)                                               |

|        |                                                                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PAM    | Programme Alimentaire Mondial                                                                                                          |
| PDL    | Plan de Développement Local                                                                                                            |
| PIL    | Plan d'Investissement Local                                                                                                            |
| PME    | Petite et Moyenne Entreprise                                                                                                           |
| PPTD   | Plan Pays pour le Travail Décent                                                                                                       |
| SMSA   | Société Mutuelle de Services Agricoles                                                                                                 |
| SST    | Santé et sécurité au travail                                                                                                           |
| TdR    | Termes de référence                                                                                                                    |
| UGTT   | Union Générale Tunisienne du Travail                                                                                                   |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance                                                                                                 |
| UNSDCF | United Nations Sustainable Development Cooperation Framework<br>(Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable) |
| UTICA  | Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat                                                                         |

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

### 1. Brève description du projet

L'objectif principal du projet est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations dans les zones communales défavorisées, à travers : l'accès élargi aux services de base de proximité ; la création d'emplois décents ; et l'augmentation des revenus locaux. Cela se traduit concrètement par la mise en œuvre de projets d'infrastructure communale à visée démonstrative et un accompagnement des nouvelles communes dans la maîtrise d'ouvrage.

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

Objectif spécifique 1 : Le développement local intégré est promu

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

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

Le projet accorde une place importante à la formation dans l'action, en impliquant les jeunes, les femmes, les équipes communales, les PME locales, les partenaires régionaux et d'autres programmes de développement. Son approche est fondée sur les principes de la Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO) de l'OIT, favorisant à la fois la valorisation des ressources naturelles, l'implication des acteurs économiques locaux, l'injection des fonds auprès de la population bénéficiaire, la création d'opportunités d'emploi de proximité et l'appropriation par les bénéficiaires.

Le projet IPDLI est composé d'un staff multidisciplinaire réparti en (04) équipes : une équipe centrale (basée à Tunis) et (03) équipes régionales techniques mobiles couvrant le nord, le centre et le sud du pays.

### Objectifs de l'évaluation

L'évaluation en cours a examiné l'ensemble du cycle du projet, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre, en analysant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficacité, son impact et sa durabilité. Elle vérifie si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception initiale, identifie les écarts éventuels et en analyse les causes à la lumière du contexte social, politique, économique et sanitaire (notamment la pandémie de COVID-19). Elle évalue le niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus, en tenant compte des facteurs internes et externes qui influencent la mise en œuvre. L'évaluation examine également la structure institutionnelle du projet, les capacités d'exécution, les mécanismes de coordination ainsi que l'utilisation et l'utilité des outils de gestion et de suivi. Elle analyse le degré d'efficacité de l'implémentation, l'état d'application des recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours, la robustesse des stratégies de durabilité, et l'impact potentiel du projet. Enfin, elle identifie les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les principales parties prenantes, et formule des recommandations stratégiques visant à renforcer la durabilité des résultats, à appuyer leur développement futur et à orienter la conception de projets similaires par le BIT.

### Portée et bénéficiaires de l'évaluation

L'évaluation du projet IPDLI, couvrant l'ensemble de sa mise en œuvre depuis la phase de démarrage, adopte une approche essentiellement sommative. Elle a pour objectif principal d'apprécier le niveau d'atteinte des résultats et d'analyser leurs perspectives de durabilité. Elle examine toute l'intervention du projet à partir de janvier 2018 jusqu'à juin 2025. Elle considère l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prend également en compte l'évolution du contexte national en Tunisie au niveaux politique, social, économique, sécuritaire et sanitaire. L'évaluation analyse comment et particulièrement pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

Le rapport de l'évaluation est destiné aux mandants tripartites de l'OIT en Tunisie, le gouvernement, l'UTICA et l'UGTT, ainsi qu'aux ministères partenaires impliqués dans le projet (notamment le Ministère de l'Intérieur/IPAPD, le Ministère de l'Économie et de la Planification, le Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, et d'autres ministères sectoriels associés)., à l'OIT et à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, et aux donateurs (UE / DDC Suisse). Les

recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour développer une éventuelle phase 2 du projet, ainsi que d'autres futurs projets similaires.

## **2. Critères et questions d'évaluation**

Cette évaluation a été conduite selon les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir : (i) pertinence, (ii) validité, (iii) efficacité, (iv) efficience, (v) impact et (vi) durabilité. Les questions d'évaluation sont détaillées dans la section 2.5 de ce rapport.

## **3. Méthodologie**

La méthodologie d'évaluation a utilisé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, qui ont été employées pour obtenir les informations nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation. La collecte d'informations auprès de sources secondaires a été réalisée à travers une analyse documentaire, tandis que celle de sources primaires a été réalisée à travers des entretiens en face-à-face en Tunisie (pendant le mois d'août 2025) et des entretiens virtuels avec des parties prenantes Tunisiens ainsi que les bureaux de l'OIT à Alger et à Genève. Ces entretiens ont permis d'intégrer dans l'évaluation les opinions et perceptions des différents groupes d'intérêt identifiés.

## **4. Résultats de l'évaluation**

### Pertinence et adaptation stratégique du projet

Le projet IPDLI est solidement ancré dans les priorités nationales de la Tunisie en matière de décentralisation, de développement local, de lutte contre l'exclusion sociale, de gouvernance et de développement durable. Le projet aligne ses actions sur les cadres légaux nationaux, les plans successifs de développement, les Objectifs de Développement Durable (ODD), ainsi que sur les stratégies de l'OIT. Il répond aux besoins des institutions publiques et des populations locales, notamment les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables. En adoptant une approche participative, territorialisée et durable, le projet favorise l'emploi, améliore l'accès aux services de base, renforce la gouvernance locale, et s'intègre harmonieusement avec d'autres initiatives nationales et internationales, créant ainsi un effet levier pour les politiques publiques.

### Validité du modèle du projet

Le modèle du projet IPDLI repose sur une logique d'intervention cohérente, à la fois sur le plan interne (chaîne de résultats claire et progressive) et externe (alignement avec le contexte institutionnel, territorial et opérationnel tunisien). Le projet articule des activités complémentaires autour de la planification locale participative, du renforcement des capacités communales, de la mise en œuvre d'infrastructures via des approches HIMO, et du soutien à l'économie locale. Cette approche intégrée et démonstrative a permis de répondre aux défis que rencontrent les communes bénéficiaires, tout en tenant compte des disparités territoriales et des besoins différenciés des communes.

### Performances et efficacité du projet

Le projet IPDLI s'est révélé hautement efficace dans un contexte de transition institutionnelle marqué par la mise en œuvre progressive de la décentralisation en Tunisie. En s'appuyant sur une approche intégrée et participative, il a permis de renforcer les capacités des communes, de dynamiser le tissu économique local et de promouvoir des modèles de développement territorial inclusifs. Les diagnostics participatifs, la planification stratégique via les Plans de Développement Locaux (PDL) et Plans d'Investissement Locaux (PIL), ainsi que la mise en place d'espaces de concertation ont favorisé une appropriation locale durable des démarches et une meilleure coordination entre acteurs territoriaux.

Les résultats sont tangibles et significatifs : élaboration de 90 PDL et PIL, appui technique à 56 coopératives, mise en œuvre de 82 projets d'infrastructure, génération de plus de 209 000 journées de travail via des approches HIMO, et formation de près de 616 apprenants dont 220 certifiés. Le projet a également amélioré l'accès aux infrastructures sociales de base à travers la sécurisation et l'amélioration d'accessibilités aux écoles primaires, de centres de santé et d'infrastructures de proximité communautaires. Ces réalisations ont consolidé les compétences des autorités locales en matière de planification, de gestion de projets et de dialogue participatif, tout en diversifiant les opportunités économiques, notamment pour les femmes et les jeunes.

### Efficiencia de los recursos utilizados

Le projet IPDLI a démontré un bon niveau d'efficacité dans la gestion de ses ressources et la mise en œuvre de ses activités. Avec plus de 96 % du budget engagé à la date d'août 2025, l'exécution financière est jugée cohérente avec l'atteinte des résultats. Malgré une équipe réduite au regard de l'ampleur territoriale et sectorielle du projet, le personnel a livré des produits de qualité, reconnus par les parties prenantes nationales. La capacité de l'équipe à accompagner techniquement les communes et partenaires locaux a contribué à maintenir un rythme de mise en œuvre soutenu et une bonne appropriation des résultats.

Un facteur clé d'efficacité réside dans la mobilisation de financements additionnels et de cofinancements. Le projet a tiré parti de synergies internes à l'OIT, en bénéficiant d'expertises spécialisées et d'un appui administratif renforcé, tout en mobilisant près de 350 000 USD auprès de différents départements de l'organisation. Sur le plan externe, des partenariats stratégiques ont été établis, notamment avec l'UNICEF (avec un UN2UN agreement de 150.000 USD), le PNUD et le PAM, tandis que les communes et gouvernorats ont apporté jusqu'à 32 % du financement (soit 13,7 millions de TND/4,7 millions de USD) de certaines interventions. Cette approche a permis non seulement d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, mais aussi de consolider la durabilité des investissements en renforçant l'ancrage institutionnel et la responsabilisation des collectivités locales.

### Orientation vers l'impact et la durabilité

Le projet IPDLI a eu un effet tangible et visible sur l'amélioration des conditions de vie dans les 19 communes ciblées, en combinant infrastructures de base, opportunités économiques temporaires et renforcement de la gouvernance locale. L'accès aux routes, écoles, centres de santé et réseaux d'eau a contribué au désenclavement et à une meilleure qualité de vie, notamment pour les femmes et enfants. L'approche HIMO a généré plus de 200.000 journées de travail et permis la formation de 616 jeunes, tandis que plus de 2.200 bénéficiaires ont été impliqués dans des AGR et microentreprises locales. Ces résultats, bien qu'importants, demeurent hétérogènes et fragiles : l'absence de dispositifs d'insertion structurés, de suivi économique et d'accompagnement post-crédation limite le potentiel transformateur à long terme. Sur le plan institutionnel, le projet a renforcé la maîtrise d'ouvrage communale, favorisé la participation citoyenne et contribué indirectement au dialogue social sectoriel, illustrant une approche intégrée et innovante.

En matière de durabilité, plusieurs mesures de transfert et de capitalisation (plan d'action 2023–2025, formation des communes, passation de dossiers techniques, réunions stratégiques avec les ministères) ont été mises en œuvre, traduisant une réelle volonté de consolider les acquis. Toutefois, l'absence d'une stratégie de sortie formalisée réduit la lisibilité et l'appropriation des efforts de transition. La pérennité des résultats dépend aujourd'hui de trois facteurs majeurs : la capacité des ministères, services déconcentrés et communes à assurer le fonctionnement et l'entretien des infrastructures, l'accompagnement post-projet des initiatives économiques et des parcours d'insertion, et surtout l'évolution du cadre institutionnel national.

### Thèmes transversaux

Le projet IPDLI a permis de répondre à des besoins différenciés de femmes et de jeunes, et dans une certaine mesure de populations vulnérables des zones rurales, en combinant AGR, formation professionnelle et amélioration des infrastructures locales. Néanmoins, des lacunes subsistent, en particulier l'absence d'une stratégie claire pour l'inclusion des personnes handicapées.

Aussi, l'IPDLI a contribué à opérationnaliser certains principes fondamentaux des normes internationales du travail dans ses interventions locales (emploi, dialogue social, santé et sécurité au travail, égalité d'accès), mais cette dimension est restée implicite.

Finalement, le projet contribue effectivement à l'action contre le changement climatique, en particulier via l'adaptation locale et la valorisation durable des ressources, mais cette contribution reste indirecte et

gagnerait à être davantage structurée et explicitée dans les cadres logiques et indicateurs d'une éventuelle deuxième phase.

## Recommandations

**Recommandation 1. Adapter le positionnement du projet au nouveau contexte national.** Les actions futures de l'OIT ou des bailleurs de fonds, devront s'inscrire dans l'évolution du cadre politique et institutionnel, marqué par la mise en place de nouveaux mécanismes de gouvernance locale prévus par la Constitution. Dans ce cadre, il est recommandé de repositionner stratégiquement le projet afin d'assurer une meilleure articulation avec les conseils locaux et les services déconcentrés de l'État, tout en renforçant la collaboration avec les ministères sectoriels qui jouent désormais un rôle central dans la gestion territoriale. Dans la période restante de mise en œuvre du projet, il conviendra déjà de consolider ces dynamiques afin de préparer les conditions d'une meilleure intégration institutionnelle et d'une transition fluide vers d'éventuelles interventions futures.

| Adressé à       | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée               |
|-----------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------------------|
| BIT et mandants | Haute    | Court | Sans coût            | Pertinence, Efficacité, Impact, Durabilité |

**Recommandation 2. Élaborer une stratégie de sortie progressive et concertée.** Dans la période restante de mise en œuvre, le projet et ses partenaires, devraient développer une stratégie de sortie clairement définie et construite en concertation avec les partenaires institutionnels et territoriaux. Cette stratégie doit viser à assurer la continuité et la durabilité des principaux résultats du projet, en particulier les services créés, les infrastructures mises en place, les dispositifs participatifs instaurés, ainsi que les activités économiques soutenues (telles que les AGR, les coopératives, et les PME locales).

| Adressé à       | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|-----------------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT et mandants | Moyenne  | Moyen | Sans coût            | Durabilité                   |

**Recommandation 3. Renforcer la composante de formation professionnelle intégrée aux chantiers HIMO.** Toute prolongation du projet ou action future de l'OIT et de ses partenaires devrait renforcer significativement la dimension formative des chantiers HIMO, encore limitée au regard des enjeux d'insertion professionnelle des jeunes. Il s'agira de faire des chantiers-écoles de véritables espaces d'apprentissage pratique. L'objectif serait de former davantage de jeunes, en particulier ceux en situation d'inactivité ou de vulnérabilité, et de promouvoir que les expériences acquises dans les chantiers débouchent sur des perspectives concrètes d'emploi ou d'auto-emploi.

| Adressé à       | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée   |
|-----------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------|
| BIT et mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact, Durabilité |

**Recommandation 4. Soutenir l'insertion durable des jeunes vulnérables en articulant davantage les chantiers HIMO avec le système national d'insertion professionnelle.** Bien que la main-d'œuvre non qualifiée mobilisée dans les chantiers HIMO provienne majoritairement des communautés bénéficiaires, déjà engagées dans d'autres activités économiques, il reste pertinent de développer des mécanismes spécifiques pour les jeunes en situation d'inactivité ou de vulnérabilité. Dans une éventuelle deuxième phase du projet, ou d'autres interventions de l'OIT et de ses partenaires, il s'agira de renforcer les liens entre l'expérience pratique acquise sur les chantiers-écoles et les dispositifs nationaux d'orientation, de formation et d'accompagnement, afin de favoriser des perspectives durables d'emploi salarié, d'auto-emploi ou d'entrepreneuriat.

| Adressé à       | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée   |
|-----------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------|
| BIT et mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact, Durabilité |

**Recommandation 5. Suivre et appuyer les AGR et PME déjà soutenues.** Dans une éventuelle deuxième phase du projet, ou d'autres interventions de l'OIT et de ses partenaires, il conviendrait de mettre en place un dispositif de suivi post-crédation pour les AGR, coopératives et PME bénéficiaires, dans une logique de consolidation des acquis. Bien que ces initiatives soient déjà conçues en collaboration avec les entités publiques et bénéficient des dispositifs d'accompagnement existants (foires, micro-crédits, dotations en équipements...), un appui complémentaire du projet permettrait de mieux identifier leurs besoins spécifiques en matière d'équipement, de structuration, de gestion, d'accès au marché ou de formalisation, et de renforcer leur durabilité économique.

| Adressé à       | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée   |
|-----------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------|
| BIT et mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact, Durabilité |

**Recommandation 6. Intégrer les enjeux du changement climatique dans toutes les composantes.** La dimension environnementale devrait être davantage intégrée et/ou reportée dans les différentes composantes du projet, à travers des infrastructures écologiquement durables, la promotion d'AGR résilientes, la sensibilisation des communautés aux risques climatiques, et l'appui à des pratiques durables dans les zones fragiles (forêts, oasis). Il serait aussi souhaitable d'intégrer des indicateurs spécifiques au changement climatique dans le but de mesurer l'impact des interventions et de rapporter dessus.

| Adressé à       | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|-----------------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT et mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Thèmes transversaux          |

**Recommandation 7. Renforcer le système de suivi-évaluation axé sur les effets.** Le projet doit renforcer le système de suivi-évaluation afin de le rendre plus axé sur les changements réels induits par les interventions du projet. Il s'agira de mesurer non seulement les activités réalisées, mais surtout leurs effets concrets sur les bénéficiaires, les institutions locales et les territoires (emploi durable, autonomisation économique, amélioration de la gouvernance, renforcement des services publics, etc.).

| Adressé à | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|-----------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT       | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact           |

**Recommandation 8. Renforcer les synergies inter-agences.** L'OIT devrait renforcer les synergies inter-agences dans la mise en œuvre de futurs programmes de développement local intégré, en mobilisant les expertises complémentaires des autres agences des Nations Unies (telles que la FAO pour les chaînes de valeur agricoles durables ou ONU Femmes pour l'autonomisation économique des femmes). Une approche conjointe et coordonnée permettrait d'accroître la cohérence, la visibilité et l'impact des interventions locales, tout en évitant la fragmentation des appuis.

| Adressé à | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|-----------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT       | Moyenne  | Moyen | Bas                  | Efficacité, Impact           |

**Recommandation 9. Partenariat avec la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes (FNCT).** L'OIT devrait étendre et institutionnaliser ses partenariats avec les acteurs nationaux spécialisés du développement local, notamment la FNCT et d'autres organisations ou institutions locales disposant d'une expertise en gouvernance municipale et planification territoriale. Cette collaboration renforcerait l'appropriation nationale, la pérennité des outils de planification locale et la diffusion des bonnes pratiques au-delà des communes appuyées par le projet.

| Adressé à       | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|-----------------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT et mandants | Moyenne  | Moyen | Bas                  | Efficacité, Impact           |

## 5. Leçons apprises et bonnes pratiques

### Leçons apprises

1. **L'importance d'un ancrage territorial fort pour l'appropriation locale.** Le projet a montré que la proximité avec les communes et la mise en place d'espaces de concertation facilitent la confiance, la planification conjointe et l'adhésion des parties prenantes. La leçon apprise est que sans présence territoriale ni dialogue constant, la durabilité et l'efficacité des interventions locales demeurent limitées.
2. **Le cofinancement local comme levier d'appropriation et de durabilité.** L'expérience IPDLI démontre que la contribution financière et en nature des communes incite à une sélection plus rigoureuse des priorités et consolide la responsabilisation dans la gestion des infrastructures. Par conséquent, la mobilisation de ressources locales est un facteur clé pour la pérennité des projets et devrait être systématiquement recherchée.
3. **L'importance des cadres institutionnels régionaux pour amplifier les changements.** Même si les dynamiques locales sont essentielles, l'expérience a montré que la mise en place de comités de suivi régionaux a permis de coordonner et d'accélérer les changements. La mobilisation d'acteurs multiples à ce niveau intermédiaire accroît la crédibilité du projet renforce la complémentarité avec les dispositifs de l'Etat, optimise l'utilisation des ressources et favorise l'alignement avec les politiques publiques régionales.
4. **Le renforcement des capacités doit être adossé aux dispositifs nationaux existants.** Les formations et attestations délivrées dans le cadre du projet ont gagné en valeur et en reconnaissance lorsqu'elles ont été intégrées ou reconnues par des institutions publiques telles que l'ATFP<sup>1</sup>, l'ANETI<sup>2</sup> ou l'AVFA<sup>3</sup>. La leçon apprise est que l'employabilité des bénéficiaires s'améliore lorsque les actions de formation sont reliées aux systèmes nationaux de certification et de validation.
5. **L'investissement institutionnel est possible si les blocages locaux sont identifiés.** Le projet a montré que les partenaires institutionnels sont disposés à investir davantage lorsqu'ils disposent d'informations précises sur les obstacles rencontrés par les communes. En levant ces freins, l'IPDLI a facilité la mobilisation de financements additionnels et l'intégration des communes dans des programmes d'intervention plus larges.
6. **Les expériences pilotes sont un levier de répliquabilité et de durabilité.** Les actions expérimentales menées avec des partenaires locaux ont joué un rôle démonstratif essentiel : elles ont permis de convaincre les décideurs, de tester de nouvelles approches et d'en faciliter la diffusion. La leçon apprise est que l'expérimentation conjointe constitue une démarche essentielle pour valider des solutions et favoriser leur appropriation à grande échelle.

### Bonnes pratiques

1. **Proximité et ancrage territorial au service de l'appropriation locale.** L'une des principales bonnes pratiques du projet IPDLI réside dans son ancrage territorial et sa proximité avec les autorités locales et déconcentrées, qui ont favorisé coordination, réactivité et appropriation institutionnelle. Grâce à des études de base approfondies, le projet a conçu des interventions adaptées aux spécificités économiques, sociales et environnementales de chaque commune, tout en évitant les chevauchements avec les programmes publics existants. En instaurant un dialogue permanent avec élus, services déconcentrés et société civile, il a mis en place une planification conjointe et un suivi participatif, renforçant ainsi la légitimité des actions, la confiance entre acteurs et la durabilité des acquis.
2. **Montage financier structurant et partenariat local.** Le projet IPDLI a mis en œuvre un montage financier structurant reposant sur l'appui de l'OIT, le cofinancement des communes et gouvernorats (jusqu'à 32 %) et la contractualisation avec des entreprises locales. Ce dispositif a non seulement optimisé l'utilisation des ressources disponibles, mais aussi renforcé l'appropriation des autorités

---

<sup>1</sup> Agence Tunisienne de Formation Professionnelle

<sup>2</sup> Agence Nationale pour l'emploi et le travail indépendant

<sup>3</sup> Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles

locales, dynamisé les économies territoriales et stimulé la création d'emplois. En combinant contributions internationales et locales avec des partenariats économiques, il a produit un effet multiplicateur et posé les bases d'une meilleure durabilité, démontrant qu'une ingénierie financière bien pensée peut constituer un levier stratégique pour la gouvernance locale et le développement inclusif.

3. **L'approche HIMO comme levier dans les communes récemment créées.** Dans les communes nouvellement créées, dotées de ressources limitées, l'approche Haute Intensité de Main-d'œuvre a permis de lancer rapidement des projets visibles, générant un effet démonstratif fort et renforçant la confiance des acteurs locaux. Elle a sensibilisé les communes à la valorisation des ressources locales (matérielles et humaines) et favorisé l'intégration de chaînes de valeur, comme celle de la pierre, dans la planification et l'élaboration des cahiers des charges. Cette approche a ainsi combiné emploi, apprentissage et infrastructures, tout en posant les bases d'une méthode reproductible dans d'autres territoires.

## 1. DESCRIPTION DU PROJET<sup>4</sup>

---

### Contexte du Projet

La Tunisie dispose d'un potentiel socio-économique et culturel important, mais fait face à des difficultés structurelles persistantes, notamment un taux de chômage élevé, la précarité de l'emploi et de fortes disparités régionales. Ces déséquilibres ralentissent les perspectives de développement économique et social du pays. L'écart de développement entre les régions de l'intérieur et les zones côtières, concentrant l'essentiel des investissements et des emplois, a été l'un des déclencheurs de la révolution de janvier 2011.

Historiquement, les infrastructures routières et les activités économiques à forte valeur ajoutée (tourisme, textile, etc.) se sont développées autour de la capitale et des grandes villes côtières (Tunis, Sfax, Sousse), qui concentrent 85 % du PIB national, 56 % de la population et 92 % des entreprises industrielles. À l'inverse, l'intérieur du pays, tourné vers l'agriculture, souffre d'un manque d'opportunités économiques, ce qui favorise l'exode vers les zones littorales.

La crise de la COVID-19 (2020-2021) a par ailleurs eu un impact significatif sur le contexte socio-économique national et sur la mise en œuvre du projet. Elle a accentué les déséquilibres territoriaux, aggravé la vulnérabilité des jeunes et freiné la création d'emplois, tout en exerçant une pression supplémentaire sur les finances publiques et les capacités des collectivités locales. Pour le projet IPDLI, la pandémie s'est traduite par des retards dans certaines activités de terrain, des contraintes de mobilité et la nécessité d'adapter les modalités d'intervention afin de maintenir la continuité des actions prévues.

Le Projet IPDLI s'inscrit dans l'appui des partenaires internationaux au processus de décentralisation. Il est mis en œuvre dans le cadre d'un programme global financé par l'Union Européenne à hauteur de 60 millions d'euros, dont 11,675 millions sont gérés par le BIT en gestion déléguée pour fournir une assistance technique aux nouvelles communes. La majeure partie du financement européen est destinée aux infrastructures de base et aux équipements communaux, tandis que les investissements locaux sont délégués à l'Agence Française de Développement (AFD) à travers la Caisse de Prêt et de Soutien des Collectivités Locales (CPSC), en s'inspirant autant que possible de l'approche pilote développée par le BIT.

Le programme global couvre 26 communes dans cinq gouvernorats intérieurs : Tataouine, Gafsa, Kasserine, Jendouba et Kébili dont 22 sont nouvellement créées. L'OIT intervient initialement dans 12 de ces communes. Par ailleurs, en réponse à la demande gouvernementale, l'OIT a également appuyé l'élaboration des plans de développement et des programmes d'investissement locaux dans 86 nouvelles communes.

Un financement additionnel de la Confédération suisse (DDC) de 6,518 Millions de dollars a permis d'étendre le champ d'action du projet à 19 communes dont 13 nouvellement créées dans six gouvernorats : Jendouba, Kasserine, Gafsa, Tataouine, Béja et Kébili. Ce soutien additionnel vise notamment à renforcer les infrastructures sociales (écoles, dispensaires) et à consolider les dynamiques locales.

---

<sup>4</sup> Source : Termes de référence de l'évaluation

## Objectifs Spécifiques et Résultats attendus

Le projet s'articule autour de 3 objectifs spécifiques :

**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
- Résultat 1.2 : Les programmes d'investissements locaux de l'ensemble des nouvelles communes sont approuvés dans le respect des orientations stratégiques et les dispositions du CCL

**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

**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

## 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 ministère de l'Intérieur (Département des affaires locales – IPAPD) et des 19 communes d'intervention 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 au développement local à travers l'approche des 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, les partenaires sociaux 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.

### Bénéficiaires

Les bénéficiaires directs identifiés au départ du projet sont les Ministères clés et leurs agences et structures décentralisées, à savoir :

- Le ministère de l'Intérieur (département des affaires locales - IPAPD) : ministère partenaire principal,
- Le ministère de l'Économie et de la planification
- Le ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle (MFPE),
- Le ministère des Affaires sociales (MAS)

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, les concepteurs locaux, exploitants agricoles, petits producteurs, artisans, qui verront leurs activités économiques et leur revenus améliorés.

### Structure de gestion du projet

Le projet IPDLI est composé d'un staff multidisciplinaire réparti en (04) équipes : une équipe centrale (basée à Tunis) et (03) équipes régionales techniques mobiles couvrant le nord, le centre et le sud du pays. Chaque équipe régionale est composée d'un binôme formé par un expert en développement économique local (DEL) et un Ingénieur HIMO.

Des comités techniques de suivi sont mis en place au niveau régional afin d'assurer une meilleure coordination de l'appui aux communes présidés par les gouverneurs et composés des représentants des services déconcentrés, des partenaires sociaux et de la société civile.

## 2. INTRODUCTION À L'ÉVALUATION

---

### 2.1. Contexte de l'évaluation

L'évaluation, selon les principes de l'OIT, a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle est menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation finale suit les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.8 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation ».

Dans sa stratégie et ses directives d'évaluation, le Bureau d'Évaluation de l'OIT (EVAL) souligne la nécessité pour tout projet financé à hauteur de 5 Millions USD ou plus de conduire deux évaluations indépendantes l'une à mi-parcours et l'autre à la fin du projet. La présente évaluation finale est indépendante et conduite par deux évaluateurs dont un évaluateur chef d'équipe et un évaluateur national. L'évaluation est gérée par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/OIT n'ayant aucune relation avec le projet.

Le projet IPDLI a fait l'objet d'une évaluation indépendante mi-parcours en octobre 2020.

### 2.2. Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante a pour objectifs :

- a. De faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficacité, son impact et sa durabilité.
- b. Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelle mesure observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre, ainsi que les raisons de ces différences (en considérant le contexte social, politique et économique et la pandémie de la COVID-19) ;
- c. Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- d. Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
- e. Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet ;
- f. Examiner l'état de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours
- g. Examiner les stratégies de durabilité ;
- h. Examiner l'impact potentiel du projet ;
- i. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;

- j. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT de nouveaux projets similaires.

### 2.3. Portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet IPDLI depuis sa phase de démarrage constitue une évaluation plutôt sommative pour mesurer l'atteinte des résultats et de leur pérennité. Elle examine toute l'intervention du projet à partir de janvier 2018 jusqu'à juin 2025. Elle considère l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document du projet. L'évaluation prends également en compte l'évolution du contexte national en Tunisie au niveaux politique, social, économique, sécuritaire et sanitaire. L'évaluation analysera comment et particulièrement pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

### 2.4. Utilisateurs de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné aux mandants tripartites de l'OIT en Tunisie, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, et au donateur (UE / DDC Suisse). Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour développer une éventuelle phase 2 du projet, ainsi que d'autres futurs projets similaires.

### 2.5. Critères et questions d'évaluation

Cette évaluation a été conduite selon les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir : (i) pertinence, (ii) validité, (iii) efficacité, (iv) efficience, (v) impact et (vi) durabilité. Les questions d'évaluation sont détaillées ci-dessous.

| Critères et questions relatives à l'évaluation        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Critères                                              | Questions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Pertinence et adaptation stratégique du projet</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement de la Tunisie, au PPTDs et objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCFs en cours et aux besoins des institutions partenaires et des groupes ciblés ?</li> <li>2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles, y-compris les mandants de l'OIT, se sentent-elles suffisamment associées à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?</li> <li>3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?</li> <li>4. Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?</li> </ol> |
| <b>Validité du modèle du projet</b>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérents aux niveaux interne et externe ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? La logique du projet est consistante avec l'environnement du projet/les facteurs externes.)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <p>6. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?</p> <p>7. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales et locales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Performances et efficacité du projet</b>              | <p>8. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints ?</p> <p>9. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?</p> <p>10. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?</p> <p>11. Y a-t-il des résultats inattendus ? Pourquoi ?</p> <p>12. Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet tout au long de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?</p> <p>13. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?</p> <p>14. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?</p> <p>15. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandats tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?</p> <p>16. La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?</p> <p>17. La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet parmi les partenaires coopérants ?</p> |
| <b>Efficience des ressources utilisées</b>               | <p>18. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?</p> <p>19. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?</p> <p>20. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations de développement, et d'autres donateurs pour accroître son efficacité et son impact ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Orientations sur l'impact et durabilité du projet</b> | <p>21. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à améliorer durablement les conditions de vie des populations dans les zones communales ciblées, notamment en termes d'accès aux services de base, de création d'emplois décents et d'augmentation des revenus ? Quels effets à long terme (prévus</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <p>ou inattendus) sont observables au niveau individuel, communautaire ou institutionnel ?</p> <p>22. Est-ce que les conditions pour avoir une pérennité des réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (exp. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes du projet ?</p> <p>23. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ?</p> <p>24. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?</p> |
| <b>Thèmes transversaux</b> | <p>25. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?</p> <p>26. Les réalisations du projet ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-elles amélioré leur statut ? De quelle manière ?</p> <p>27. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?</p> <p>28. Le projet contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### 3. METHODOLOGIE

---

#### 3.2. Méthodes et techniques

L'évaluation a été conduite sous les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir : (i) pertinence, (ii) validité, (iii) efficacité, (iv) efficience, (v) impact et (vi) durabilité. Elle a utilisé des méthodes de collecte de données qualitatives. Des données quantitatives ont été extraites, également, des documents du projet et des rapports de suivi, dans la mesure où elles étaient disponibles et incorporées dans l'analyse. Les méthodes de collecte de données et les perspectives des parties prenantes ont été triangulées pour augmenter la crédibilité et la validité des résultats. Les processus d'entretien ont été flexibles pour permettre l'inclusion de questions supplémentaires, afin de s'assurer que les informations clés ont été obtenues.

L'évaluation a été menée entre les mois de juillet et septembre 2025.

**Phase de démarrage :** les évaluateurs ont examiné les documents du projet, mené des travaux de préparation (entretiens et réunions avec l'équipe du projet et le gestionnaire de l'évaluation), mis au point les instruments de collecte des données et préparé le travail de terrain au cours de la semaine du 4 août 2025.

Cette démarche a culminé avec la rédaction du rapport de démarrage, identifié comme le premier livrable du projet. Ce document a été soumis au gestionnaire de l'évaluation pour approbation avant d'entamer la phase opérationnelle sur le terrain en Tunisie.

**Le travail sur le terrain** a été réalisé du 11 au 19 août en Tunisie. Le calendrier des activités d'évaluation apparaît dans les termes de référence (TdR), en annexe 1. Le rapport d'évaluation a été rédigé aux mois d'août et septembre 2025.

Méthodes de collecte de données. Pour le relevé des données primaires et secondaires, l'évaluateur a utilisé différentes techniques et méthodes d'évaluation. Les données primaires sont constituées d'informations recueillies directement auprès des intervenants, au sujet de leur expérience directe dans les interventions. Pour la quête de ces données, l'évaluateur s'est servi de réunions individuelles, réunions de groupe et d'entrevues à distance avec les différents intervenants. Les entretiens ont facilité une compréhension profonde du projet et de ses résultats et ont, aussi, permis d'identifier les facteurs qui ont contribué aux changements produits par le projet. La collecte de données à travers des entretiens et des groupes de discussion a été réalisée de manière confidentielle. Les données secondaires font référence à différentes sources documentaires qui ont un rapport direct avec le projet et qui ont été produites par le projet, l'OIT, et d'autres personnes ou organismes, à des fins autres que celles de l'évaluation.

Les techniques et méthodes de l'évaluation comprennent les éléments suivants :

L'analyse documentaire. Des documents clés, comprenant le document du projet, les rapports de suivi, les études élaborées par le projet, etc. Voir l'annexe 3 : Liste des documents examinés.

Les entretiens. Les évaluateurs ont mené des entretiens avec des intervenants clés. Ces entretiens se sont faits en face à face en Tunisie et à distance via des échanges Zoom/Teams avec le staff de l'OIT à Alger et Genève. Voir l'annexe 4 pour une liste détaillée des intervenants qui ont été interviewés.

Echantillon d'informateurs. Les données qualitatives ont été obtenues au moyen d'entretiens menés avec un échantillon d'informateurs clés fournis par le personnel du projet conformément

aux termes de référence de l'évaluation. Ceux-ci incluent : a) Le personnel du projet et le backstopping de l'OIT et b) les principaux acteurs du projet : y compris les donateurs : Union Européenne et Coopération Suisse ; le ministère de l'intérieur ; le Ministère de l'économie et de la planification ; le Ministère de l'équipement et de l'habitat ; le Ministère de l'agriculture ; le Tribunal administratif ; l'UTICA ; l'UGTT. Ainsi que les bénéficiaires du projet. Au total, 110 acteurs ont été interviewés, dont 76 hommes et 39 femmes.

| Interlocuteurs                                                              |           |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Categorie                                                                   | Hommes    | Femmes    | Total      |
| Equipe IPDLI et backstopping OIT                                            | 6         | 2         | 8          |
| UE                                                                          | --        | 1         | 1          |
| Coopération Suisse                                                          | 2         | 1         | 3          |
| Partenaires du projet (institutionnels, techniques, et partenaires sociaux) | 7         | 5         | 12         |
| Partenaires du projet-Régions/communes                                      | 34        | 1         | 35         |
| Bénéficiaires/Entreprises BTP/Autres (régions/communes)                     | 22        | 29        | 51         |
| <b>Total</b>                                                                | <b>71</b> | <b>39</b> | <b>110</b> |

La liste des participants se trouve dans l'annexe 4.

**Réunion de restitution préliminaire des résultats.** À la fin de la phase de travail sur le terrain, une réunion de restitution a eu lieu à Tunis pour présenter les constatations, les conclusions et les recommandations préliminaires aux principales parties prenantes ainsi qu'au personnel du projet en Tunisie.

### 3.2. Limites de l'évaluation

L'évaluation finale du projet IPDLI a été conduite selon une méthodologie mixte et participative, combinant analyse documentaire, entretiens avec les parties prenantes et atelier de restitution. Toutefois, certaines limites doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats.

- (i) **Disponibilité et qualité des données** : bien que le projet ait mis en place un système de suivi structuré, les indicateurs restent principalement orientés vers les extrants. Les données sur les effets et impacts à moyen terme (ex. insertion durable des jeunes formés, viabilité économique des coopératives) sont limitées, ce qui restreint la capacité à mesurer pleinement la transformation induite.
- (ii) **Hétérogénéité territoriale** : les communes ciblées présentent des niveaux très différents de capacité institutionnelle et de ressources. Cette diversité complique la comparaison des résultats entre territoires et limite la généralisation des conclusions.
- (iii) **Contexte politique évolutif** : les changements institutionnels majeurs survenus en 2023 (dissolution des conseils municipaux, recentralisation) ont fragilisé les dynamiques locales. L'évaluation reflète donc une situation en transition, dont les effets définitifs sur la durabilité des acquis ne peuvent être complètement mesurés à ce stade.
- (iv) **Contraintes logistiques et temporelles** : le temps disponible pour la mission et la dispersion géographique des communes ont limité le nombre de visites de terrain et d'entretiens en présentiel. Certaines informations ont dû être collectées à distance, ce qui peut affecter la profondeur de l'analyse qualitative.

En dépit de ces limites, la triangulation des sources et la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives assurent une fiabilité suffisante des constats et conclusions présentés.

## 4. CONSTATS

---

### 4.1. Pertinence et adaptation stratégique du projet

*Cette section analyse la pertinence du projet IPDLI par rapport aux priorités nationales de développement en Tunisie, aux objectifs de l'OIT, aux ODD et aux cadres de coopération des Nations Unies. Elle évalue également dans quelle mesure les institutions partenaires et les groupes cibles ont été associés aux différentes phases du projet, ainsi que la capacité du projet à répondre aux besoins exprimés des bénéficiaires. Enfin, elle examine la cohérence et la complémentarité du projet avec d'autres initiatives mises en œuvre dans le pays.*

Le projet IPDLI est solidement ancré dans les priorités nationales de la Tunisie en matière de décentralisation, de développement local, de lutte contre l'exclusion sociale, de gouvernance et de développement durable. Le projet aligne ses actions sur les cadres légaux nationaux, les plans successifs de développement, les Objectifs de Développement Durable (ODD), ainsi que sur les stratégies de l'OIT. Il répond aux besoins des institutions publiques et des populations locales, notamment les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables. En adoptant une approche participative, territorialisée et durable, le projet favorise l'emploi, améliore l'accès aux services de base, renforce la gouvernance locale, et s'intègre harmonieusement avec d'autres initiatives nationales et internationales, créant ainsi un effet levier pour les politiques publiques.

Cependant, les priorités politiques tunisiennes ont connu une évolution importante à partir de 2023, marquées par la dissolution des conseils municipaux et le recentrage de la gestion des affaires communales entre les mains des secrétaires généraux des communes. Cette réorientation du processus de décentralisation appelle à une relecture de la pertinence institutionnelle du projet, notamment dans son articulation avec les instances locales de gouvernance. Elle ne remet toutefois pas en cause la pertinence sociale, économique et territoriale des objectifs du projet, qui restent alignés avec les besoins des populations et les dynamiques de développement local.

La crise de la COVID-19 a constitué un choc majeur pour le contexte socio-économique tunisien, en aggravant les vulnérabilités, notamment parmi les jeunes et les populations rurales. Dans ce cadre, le projet IPDLI a dû ajuster ses modalités de mise en œuvre et renforcer son rôle de soutien au tissu local. L'orientation vers des approches à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) et le développement d'activités génératrices de revenus ont permis de répondre, au moins partiellement, aux besoins immédiats d'emploi décent et de revenus accentués par la crise, confirmant ainsi la pertinence du projet et sa capacité d'adaptation stratégique.

#### 1. Alignement avec les cadres de développement du Gouvernement de la Tunisie

##### a. Cadre constitutionnel et légal de la décentralisation

Au moment de sa conception, le projet IPDLI s'inscrivait pleinement dans la dynamique de décentralisation prévue par la Constitution tunisienne de 2014 (Chapitre VII), qui érigeait la décentralisation en principe du pouvoir local et reconnaît l'importance de l'égalité entre les régions. Sa mise en œuvre repose directement sur le Code des Collectivités Locales (CCL) (2018), qu'il accompagne de manière opérationnelle à travers l'appui à la planification locale, le financement des investissements communaux, et le renforcement des capacités de la maîtrise d'ouvrage des communes.

En 2023, la dissolution des conseils municipaux élus et le transfert de la gestion communale aux secrétaires généraux des communes ont modifié l'environnement institutionnel dans lequel le projet s'inscrivait. Dans ce nouveau contexte, la pertinence du projet IPDLI demeure avérée au regard des besoins de développement local et de réduction des inégalités territoriales, mais son positionnement institutionnel doit être ajusté. Il devient dès lors nécessaire de renforcer l'articulation avec les services déconcentrés de l'État et les ministères sectoriels, afin d'assurer la continuité des actions et de favoriser l'intégration des acquis dans les mécanismes nationaux de planification, de financement et de suivi.

## **b. Alignement avec le Plan de Développement National (2016–2020)**

Le projet est en phase avec les axes du Plan de Développement 2016–2020, notamment :

- **Bonne gouvernance et réforme de l'administration** : appui à la gestion communale, formation des élus, soutien institutionnel.
- **Inclusion sociale et développement régional** : intervention ciblée dans les régions les plus défavorisées (Gafsa, Kasserine, Jendouba, Tataouine, etc.).
- **Économie verte** : promotion de matériaux locaux, mise en œuvre de chantiers écologiques, intégration du changement climatique dans certains projets.

Plus récemment, le **Plan de Développement 2023–2025** prolonge et renforce ces orientations. Il met un accent particulier sur :

- La **relance économique inclusive**,
- La **résilience sociale et territoriale**,
- La **territorialisation des investissements publics**,
- Et la **modernisation de la gouvernance publique**, en cohérence avec les ODD.

Dans ce cadre, le projet IPDLI conserve toute sa pertinence stratégique. Il anticipe et met en œuvre concrètement plusieurs priorités du plan 2023–2025, en renforçant les capacités des communes (ex. formations des équipes municipales en gestion des chantiers et planification locale), en mobilisant la société civile locale à travers les espaces de concertation, en appuyant des services publics de proximité (ex. réhabilitation d'écoles et de centres de santé via l'approche HIMO), et en soutenant la structuration des territoires grâce à l'élaboration participative de Plans de Développement Local (PDL) et de Plans d'Investissement Local (PIL), ainsi qu'à la mise en place de systèmes de suivi locaux. .

Par son approche intégrée, territorialisée et participative, le projet constitue ainsi un levier opérationnel des politiques publiques nationales, en contribuant à ancrer les réformes dans les territoires et à améliorer l'efficacité et l'équité des actions publiques au niveau local.

## **c. Contribution à la mise en place du processus national de décentralisation (2018)**

L'IPDLI a été conçue à la demande du Gouvernement tunisien dans le cadre de la mise en œuvre du processus national de décentralisation. Il a notamment :

- Appuyé 86 nouvelles communes pour l'élaboration de leurs Plans de Développement et programmes d'investissements Locaux
- Renforcé les capacités des communes dans la planification et l'exécution budgétaire ;

- Promu la participation citoyenne via la concertation locale, tel que stipulé dans les décrets d'application du CCL.

#### **d. Demande et implication du Gouvernement tunisien**

Le projet IPDLI a fait l'objet d'une forte demande du gouvernement tunisien, en particulier : Le **ministère des Affaires Locales** (MALE, aujourd'hui supprimé) et l'Instance Générale de Prospection et d'Appui au Processus de Décentralisation (**IGPAPD**) du **ministère de l'Intérieur** (depuis le 23 novembre 2021) ont été impliqués dès la conception. L'élargissement de l'appui à l'ensemble des 90 nouvelles communes a été initié à la demande expresse du MALE. Finalement, le projet est suivi conjointement avec les partenaires nationaux et la Délégation de l'UE en Tunisie.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (2020-2021), le projet a contribué directement à la réponse nationale. Des réajustements budgétaires ont permis de réorienter une partie des ressources pour soutenir les collectivités locales les plus exposées. Le projet a ainsi apporté des appuis techniques et matériels (dotations en équipements informatiques et de protection, outils de gestion), accompagné des actions de sensibilisation et organisé des formations spécifiques. Au total, 27 communes et 5 conseils régionaux ont bénéficié de cet appui, ce qui a permis de renforcer leurs capacités de continuité de service, d'améliorer leur réactivité et de limiter l'impact de la crise sur les populations locales.

## **2. Alignement avec le PPTD 2017–2022 de la Tunisie et les Objectifs Stratégiques de l'OIT**

Le Plan Pays pour le Travail Décent (PPTD), élaboré sur la base d'un processus tripartite et participatif, repose sur trois priorités. Le projet IPDLI est particulièrement aligné avec la **Priorité 1**

### **Priorité 1 : Promotion d'une croissance inclusive et d'un développement régional équilibré**

- **Objectif** : Soutenir une croissance inclusive et durable, notamment par la création d'emplois décents et l'amélioration des conditions de travail dans les régions marginalisées.
- **Lien avec IPDLI** : Appui à la planification locale participative dans 90 nouvelles communes ; Mise en œuvre de projets d'infrastructure à haute intensité de main-d'œuvre ; Création d'emplois à travers des activités génératrices de revenu (AGR) pour les jeunes et les femmes ; Appui à la gouvernance locale et à la maîtrise d'ouvrage communale.

Le projet contribue également, de manière complémentaire, aux Priorités 2 et 3 :

- **Priorité 2** : Amélioration de l'employabilité. Notamment via la formation dans les chantiers-écoles.
- **Priorité 3** : Renforcement du dialogue social. À travers la planification locale concertée impliquant les partenaires sociaux.

Enfin, l'évaluation met en évidence que le projet IPDLI s'inscrit pleinement dans les priorités du Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD 2017–2022). Il a contribué à la promotion d'une croissance inclusive et d'un développement régional équilibré à travers l'appui aux communes et la planification participative. Les actions de formation et d'insertion par l'approche HIMO ont directement soutenu l'axe relatif à l'emploi et l'employabilité des jeunes, tandis que l'appui aux

coopératives et aux AGR a favorisé la création de revenus décents en lien avec l'économie sociale et solidaire. De plus, l'implication des partenaires sociaux dans certaines activités a renforcé la dimension de dialogue social, confirmant la cohérence du projet avec les orientations stratégiques du PPTD.

Le projet IPDLI présente aussi un alignement solide et cohérent avec les priorités et résultats définis dans les Programmes et Budgets (P&B) de l'OIT pour les biennales 2018 -2019, 2020–2021, 2022–2023 et 2024–2025. À travers ses différents axes d'intervention, le projet contribue de manière concrète à plusieurs résultats globaux de l'OIT.

*Tableau 1. Alignement du projet avec les Résultats du P&B de l'OIT*

| Biennium   | Résultat du P&B                                                                                                                                                                   | Contribution du projet IPDLI                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018 -2019 | Résultat 1.2 et 1.3 – Renforcement des institutions et promotion du dialogue social pour appuyer des politiques de développement inclusif, amélioration de la gouvernance locale. | Lancement du projet avec l'appui à 12 communes pilotes et extension aux 90 nouvelles communes à la demande du MALE ; élaboration participative des PDL et PIL ; création des espaces de concertation ; introduction des premiers chantiers-écoles HIMO ; renforcement des capacités institutionnelles du MALE et de l'IPAPD. |
| 2020–2021  | Résultat 1 : Accès à un emploi productif et décent                                                                                                                                | Création d'emplois productifs et décents via l'approche HIMO et AGR dans les zones rurales                                                                                                                                                                                                                                   |
|            | Résultat 3 : Renforcement de la gouvernance et du dialogue social                                                                                                                 | Mise en place de mécanismes de concertation locale tripartite                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2022–2023  | Résultat 1.2 : Accès à des opportunités d'emploi amélioré                                                                                                                         | Appui à l'insertion économique locale des jeunes et femmes                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|            | Résultat 2.1 : Capacités institutionnelles renforcées pour la formation et l'emploi                                                                                               | Renforcement de la maîtrise d'ouvrage et gestion des communes                                                                                                                                                                                                                                                                |
|            | Résultat 5.1 : Égalité de genre et non-discrimination                                                                                                                             | Promotion de l'inclusion des femmes, jeunes et groupes vulnérables                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2024–2025  | Résultat 1 : Transitions justes pour l'emploi et la durabilité                                                                                                                    | Intégration d'activités sensibles au climat et durables (oasis, forêts)                                                                                                                                                                                                                                                      |
|            | Résultat 2 : Accès accru à la protection sociale et aux services publics                                                                                                          | Amélioration de l'accès aux services sociaux via les infrastructures de base                                                                                                                                                                                                                                                 |

#### 1. Accès accru à un emploi productif et décent

- Le projet a facilité la création d'emplois locaux à travers l'approche HIMO, favorisant l'emploi des jeunes et des personnes peu qualifiées dans les zones rurales défavorisées.

- Il a également soutenu des AGR et l'entrepreneuriat local, en lien direct avec les résultats attendus du P&B sur la promotion de l'emploi productif.
2. **Renforcement des capacités institutionnelles au niveau local**
    - L'IPDLI appuie les communes et les services déconcentrés de l'État dans la planification, la mise en œuvre et la gestion d'infrastructures et services publics, conformément au résultat 2.1 du P&B 2022–2023 qui vise à renforcer les institutions pour fournir des services favorables à l'emploi.
  3. **Dialogue social et gouvernance inclusive**
    - Le projet a mis en place des mécanismes participatifs locaux intégrant les mandants tripartites, la société civile et les citoyens, ce qui correspond au résultat 3.2 du P&B (2022–2023) sur le renforcement des systèmes de dialogue social inclusif au niveau national et local.
  4. **Égalité de genre et inclusion des groupes vulnérables**
    - Les interventions du projet ciblent spécifiquement les femmes, les jeunes, les personnes en situation de vulnérabilité et les zones défavorisées, contribuant ainsi aux résultats liés à l'égalité, la non-discrimination et l'inclusion, notamment le résultat 5.1 du P&B 2022–2023.
  5. **Contribution à une transition juste et durable**
    - Certaines composantes du projet intègrent des pratiques durables, notamment dans la valorisation des ressources naturelles locales (forêts, oasis), les infrastructures écologiquement responsables et les mesures sensibles au climat. Ceci est en phase avec les orientations du P&B 2024–2025 sur la transition juste.

En somme, le projet IPDLI incarne une opérationnalisation territoriale des résultats stratégiques de l'OIT, en adaptant les approches du travail décent aux réalités locales tunisiennes. Il s'inscrit ainsi pleinement dans la vision et les cadres programmatiques de l'OIT au cours des trois dernières biennales.

### 3. Alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)

Le projet IPDLI contribue à plusieurs ODD :

*Tableau 2. Alignement du Projet avec les ODD*

| ODD                                | Lien avec le projet IPDLI                                                                                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 – Pas de pauvreté</b>         | Par l'amélioration des conditions de vie, l'accès aux services de base et la création d'emplois pour les groupes vulnérables.     |
| <b>4 – Éducation de qualité</b>    | Rénovation d'infrastructures scolaires, amélioration de l'accessibilité et renforcement des capacités locales (chantiers-écoles). |
| <b>5 – Égalité entre les sexes</b> | Inclusion active des femmes dans les AGR, les mécanismes participatifs et les chantiers HIMO.                                     |

|                                                      |                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8 – Travail décent et croissance économique</b>   | Mise en œuvre de chantiers HIMO, appui à l'économie locale, insertion professionnelle de jeunes et femmes.        |
| <b>9 – Industrie, innovation et infrastructures</b>  | Réalisation d'infrastructures de proximité : routes, dispensaires, écoles, systèmes d'irrigation.                 |
| <b>10 – Inégalités réduites</b>                      | Réduction des disparités régionales grâce à l'intervention dans des communes défavorisées de l'intérieur du pays. |
| <b>11 – Villes et communautés durables</b>           | Appui à la gouvernance locale, à la planification participative et à la décentralisation.                         |
| <b>13 – Lutte contre les changements climatiques</b> | Intégration de pratiques durables et écologiquement sensibles dans les projets (ex. oasis, forêts).               |
| <b>16 – Paix, justice et institutions efficaces</b>  | Renforcement des capacités institutionnelles des communes, promotion de la transparence, participation citoyenne. |

#### 4. Alignement avec les cadres UNDAF / UNSDCF

Pendant la durée du projet IPDLI, deux cadres des Nations Unies étaient en vigueur :

##### a. UNDAF 2015–2019 (prolongé jusqu'en 2020)

Le projet a contribué directement à :

- **Résultat 1.1** : Renforcement de la gouvernance démocratique, de la décentralisation et de la participation citoyenne.
- **Résultat 2.1** : Promotion d'une croissance inclusive et durable, et réduction des disparités régionales à travers le développement local intégré.

##### b. UNSDCF 2021–2025

Le projet est aligné principalement avec :

- **Priorité 1** : Gouvernance démocratique, État de droit et égalité.
- **Priorité 2** : Transformation économique durable, inclusive et créatrice d'emplois.
- Et contribue aux approches transversales liées à **l'égalité de genre**, à **l'inclusion**, à la **durabilité** et à la **résilience climatique**.

Enfin, l'évaluation confirme que le projet IPDLI est en cohérence avec les priorités de l'UNSDCF 2021–2025, en particulier les résultats liés à la gouvernance participative, à l'inclusion sociale et à la résilience territoriale. En renforçant la capacité des communes et des services déconcentrés à planifier et mettre en œuvre des projets de développement local, le projet contribue directement à l'axe de décentralisation et gouvernance locale inclusive. Ses actions en faveur de l'emploi des jeunes, de l'égalité de genre et de la réduction des inégalités territoriales répondent également aux objectifs de l'UNSDCF relatifs à l'inclusion économique et sociale et au développement durable. L'IPDLI apparaît ainsi comme un instrument opérationnel de mise en œuvre des cadres stratégiques des Nations Unies en Tunisie.

## 5. Alignement avec les besoins des institutions partenaires et les groupes cibles

Le projet IPDLI est étroitement aligné aux besoins des institutions partenaires nationales et locales, ainsi qu'à ceux des groupes ciblés dans les zones d'intervention. Cet alignement se reflète tant dans sa conception initiale que dans sa capacité à s'adapter aux réalités territoriales et aux attentes des parties prenantes.

Du côté institutionnel, le projet répond directement aux priorités du ministère de l'Intérieur, à travers son appui à IPAPD. Ce soutien a permis de renforcer les capacités de pilotage du processus de décentralisation, notamment en matière de planification locale, de gestion de projets et d'accompagnement des nouvelles communes. Les besoins exprimés par d'autres ministères sectoriels, tels que ceux en charge de l'équipement, de l'agriculture, de l'environnement ou de la santé, ont également été pris en compte grâce à la mise en œuvre d'infrastructures de proximité et à la coordination institutionnelle renforcée au niveau local. Le projet a en particulier permis de combler les lacunes en ingénierie communale, en gestion de la commande publique et en suivi des investissements dans des communes nouvellement créées.

Concernant les groupes cibles, le projet a répondu de manière significative aux besoins spécifiques des jeunes en situation de sous-emploi, des femmes rurales et des populations vivant dans des zones marginalisées. En favorisant l'accès à des chantiers à haute intensité de main-d'œuvre, à des formations pratiques sur le tas et à des activités génératrices de revenus, le projet a permis une insertion économique progressive et adaptée au contexte local. Les femmes ont été spécifiquement ciblées à travers leur intégration dans les dynamiques coopératives, les AGR et les processus participatifs. Les interventions en matière d'infrastructures sociales (écoles, dispensaires, voies d'accès) ont également permis d'améliorer l'accès aux services de base dans des territoires marqués par un déficit historique d'investissement public.

Enfin, le projet a mobilisé et valorisé les capacités locales existantes, notamment à travers l'implication des petites et moyennes entreprises (PME) locales et des opérateurs économiques locaux dans la réalisation des travaux.

En ce sens, l'approche du projet s'est révélée à la fois adaptée, inclusive et fortement réceptive aux attentes et besoins exprimés par ses bénéficiaires directs et institutionnels.

## 6. Implication des parties intéressées dans la conception, l'exécution et le suivi du projet

Selon les opinions des principaux acteurs interrogés, l'implication des institutions nationales et locales/régionales, ainsi que des groupes cibles et des mandants tripartites de l'OIT, dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet IPDLI a été globalement significative.

Concernant la conception, le projet IPDLI a été élaboré à la demande du gouvernement tunisien, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation et en cohérence avec les priorités du ministère de l'Intérieur. L'IGPAPD a été directement impliquée dans la formulation du projet, ce qui a garanti un ancrage institutionnel fort dès le départ. La phase de conception a également été marquée par une large participation des partenaires sociaux (UGTT, UTICA) et de la société civile. L'identification des besoins a été initiée à partir d'enquêtes de base auprès des communautés bénéficiaires et validée par les comités de suivi technique rassemblant l'ensemble des parties prenantes, y compris les partenaires sociaux, ce qui a permis d'assurer une représentativité et une légitimité renforcées du processus.

Au cours de la mise en œuvre, le projet s'est distingué par une approche participative forte au niveau local. Des mécanismes de concertation ont été mis en place dans les communes d'intervention, associant les autorités locales, les services déconcentrés de l'État, les représentants des partenaires sociaux, les organisations de la société civile et les citoyen-ne-s. Cette dimension a permis une appropriation progressive des actions par les parties prenantes locales, notamment à travers la co-élaboration des PDL et des PIL. Les mandants de l'OIT ont également été associés dans certaines activités, en particulier celles liées au dialogue social local et à appuyer les Organisations professionnelles agricoles et artisanes. Bien que leur implication ait été plus ponctuelle que systématique.

En ce qui concerne le suivi du projet, des comités techniques de suivi ont été institués au niveau régional, sous l'autorité des gouverneurs, et ont intégré une diversité d'acteurs publics et non étatiques. Néanmoins, la participation des mandants nationaux et des partenaires sociaux à la gouvernance stratégique du projet au niveau central semble avoir été relativement limitée, ce qui a pu restreindre leur influence sur l'orientation globale du projet.

## **7. Cohérence et complémentarités**

Les objectifs et résultats du projet IPDLI présentent une cohérence forte et une complémentarité marquée avec plusieurs initiatives des institutions régionales tunisiennes, d'autres projets de l'OIT ainsi que des programmes d'autres partenaires au développement.

D'abord, le projet s'inscrit dans le cadre global du programme d'appui à la décentralisation financé par l'Union européenne, dont il constitue une composante mise en œuvre par l'OIT en gestion déléguée. À ce titre, il est articulé avec les actions conduites par l'Agence Française de Développement (AFD) à travers la Caisse des Prêts et de Soutien aux Collectivités Locales (CPSCL). Alors que l'AFD soutient les investissements communaux par des lignes de crédit, le projet IPDLI apporte une valeur ajoutée méthodologique et technique en testant une approche participative, démonstrative et territorialisée de la planification et de l'exécution des projets. Cette articulation permet d'assurer une synergie entre financement, ingénierie territoriale et accompagnement des communes.

En complément, le projet complète d'autres interventions des institutions tunisiennes (Programme de Développement Intégré-PDI, Programme de Développement Urbain et de la Gouvernance Locale-PDUGL, etc.) en s'attaquant aux défis structurels du fonctionnement des nouvelles communes, en renforçant leurs capacités administratives et techniques, et en leur fournissant des outils de planification et de gestion intégrée (PDL, PIL, guides de maîtrise d'ouvrage). Cette approche a également permis une meilleure coordination avec les services déconcentrés, notamment dans le cadre des comités techniques régionaux, favorisant une cohérence territoriale entre les différents programmes publics.

Le projet IPDLI présente plusieurs complémentarités stratégiques avec d'autres projets et initiatives du BIT mis en œuvre en Tunisie, notamment dans les domaines du développement économique local, de l'emploi, du dialogue social et de l'économie sociale et solidaire. Ces complémentarités ont permis de mutualiser les approches, renforcer les synergies techniques et favoriser une plus grande cohérence des interventions de l'OIT au niveau territorial.

Une première complémentarité s'observe avec le projet AZD (Appui aux Zones Défavorisées), mis en œuvre par l'OIT entre 2012 et 2017, dont le projet IPDLI prolonge les acquis méthodologiques. Cette continuité se manifeste notamment à travers le recours à l'approche HIMO, l'organisation de chantiers-écoles, la valorisation des ressources locales, et l'implication

des acteurs locaux dans la gouvernance territoriale. L'IPDLI capitalise ainsi sur les outils développés dans le cadre du projet AZD pour en étendre l'application à une échelle plus large et dans un contexte institutionnel renforcé par la mise en œuvre du Code des Collectivités Locales.

Une autre complémentarité se développe avec les projets de promotion de l'Économie Sociale et Solidaire (Projet FORTER'ESS 2021-2024, financé par le Canada et le projet JEUN'ESS 2019-2024, financé par l'Union Européenne), mises en œuvre par le BIT dans certaines régions de la Tunisie. Les interventions du projet IPDLI, notamment en matière de soutien aux AGR, d'accompagnement des coopératives rurales, et de renforcement des dynamiques économiques locales dans les oasis et zones forestières, s'inscrivent dans la même logique de consolidation d'une économie sociale inclusive et ancrée dans les territoires.

Sur le plan institutionnel, le projet IPDLI bénéficie de l'appui technique du département EMPLOYMENT/EMPINVEST de l'OIT et des spécialistes de la DWT/Cairo, ce qui lui permet de mobiliser les méthodologies éprouvées de l'Organisation en matière de développement local, d'investissement public à fort impact sur l'emploi, de formation professionnelle et de structuration des acteurs économiques locaux.

Par ailleurs, le projet IPDLI est en cohérence avec les actions menées par d'autres partenaires de développement en Tunisie, tels que le PNUD, l'UNICEF et le PAM. Ces complémentarités se manifestent autour de thématiques convergentes telles que le développement territorial, la gouvernance participative, l'inclusion sociale et la résilience locale. En particulier, des synergies opérationnelles ont été établies avec l'UNICEF, notamment sur les enjeux liés à l'accès à l'éducation dans les communes défavorisées, et avec le PAM, dans les gouvernorats de Jendouba et Kasserine, où des actions conjointes ont été conduites en matière de développement économique communautaire et de soutien aux AGR.

Le projet IPDLI s'inscrit ainsi dans une dynamique de coordination inter-agences, en apportant une valeur ajoutée méthodologique et une dimension intégrée, en renforçant les capacités des communes à planifier et exécuter leurs projets de manière participative, inclusive et durable, tout en assurant une forte implication des populations à toutes les étapes du processus.

En somme, le projet IPDLI complète utilement les stratégies nationales et les programmes des autres partenaires en jouant un rôle de laboratoire territorial et de démonstration, tout en assurant une articulation technique et opérationnelle étroite avec les autres initiatives publiques et internationales en faveur du développement local.

### Validité du modèle du projet

*Cette section examine la cohérence interne et externe de la théorie du changement et du cadre logique du projet IPDLI, en évaluant la logique des liens entre résultats, objectifs spécifiques, et objectif global. Elle analyse également le réalisme de la conception au regard du contexte institutionnel, politique et opérationnel, en identifiant les principales contraintes, prises en compte ou non, susceptibles d'avoir freiné la mise en œuvre. Enfin, elle évalue la valeur ajoutée du projet par rapport aux dispositifs nationaux existants et sa complémentarité avec les actions menées par les institutions locales et les partenaires sociaux.*

Le modèle du projet IPDLI repose sur une logique d'intervention cohérente, à la fois sur le plan interne (chaîne de résultats claire et progressive) et externe (alignement avec le contexte institutionnel, territorial et opérationnel tunisien). Le projet articule des activités complémentaires autour de la planification locale participative, du renforcement des capacités

communales, de la mise en œuvre d'infrastructures via des approches HIMO, et du soutien à l'économie locale. Cette approche intégrée et démonstrative a permis de répondre aux défis liés à la décentralisation, tout en tenant compte des disparités territoriales et des besoins différenciés des communes.

Toutefois, il convient de noter que les évolutions institutionnelles intervenues à partir de 2023, marquées notamment par la dissolution des conseils municipaux élus et la réorientation du processus de décentralisation, remettent partiellement en question le cadre institutionnel initial sur lequel reposait cette logique d'intervention. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de réorienter l'approche du projet pour l'aligner avec les nouvelles formes de collectivités locales définies par la Constitution de 2022, tout en préservant la pertinence sociale, économique et territoriale de ses objectifs.

### **1. Validité du modèle du projet IPDLI : cohérence interne et externe de la théorie du changement et du cadre logique**

L'analyse du modèle d'intervention du projet IPDLI montre une forte cohérence entre sa théorie du changement, son cadre logique et les contextes institutionnel, socioéconomique et territorial dans lesquels il s'inscrit. Cette cohérence se manifeste à la fois sur le plan interne (logique des résultats) et sur le plan externe (adéquation avec l'environnement institutionnel, territorial et opérationnel).

#### **Cohérence interne : chaîne logique claire entre résultats et objectifs**

Le projet est structuré autour d'une chaîne de résultats logique et progressive, qui établit des liens de causalité solides entre les résultats, les objectifs intermédiaires et l'objectif global de développement.

Le projet repose d'abord sur la production de PDL et de PIL dans les communes bénéficiaires. Ce processus a été alimenté par un important travail de production de données et d'enquêtes de base, incluant des enquêtes auprès des ménages, des cartographies territoriales et des diagnostics sectoriels. Ces données ont permis d'objectiver les besoins des communautés, d'assurer la participation des acteurs locaux et de renforcer la légitimité des priorités retenues dans les PDL et PIL.

En outre, les PDL et les PIL ont permis une planification participative des priorités locales et une mobilisation plus structurée des ressources publiques. Parallèlement, la mise en œuvre d'infrastructures de proximité et sociales de base à travers des chantiers-écoles et des travaux à haute intensité de main d'œuvre a permis de renforcer les capacités locales, de créer de l'emploi et de valoriser les ressources naturelles locales.

L'ensemble de ces interventions vise à améliorer durablement les conditions de vie des populations dans des zones caractérisées par des déficits d'infrastructure, une forte précarité économique et un enclavement territorial. Cette logique est renforcée par l'ancrage territorial du projet dans 19 communes pilotes réparties dans les gouvernorats de Jendouba, Kasserine, Gafsa, Tataouine, Béja et Kébili, majoritairement rurales et récemment municipalisées.

Le modèle du projet repose également sur une approche démonstrative : les projets pilotes intégrés visent à illustrer le rôle des communes en tant qu'acteurs de développement local, à travers des réalisations concrètes dans les domaines de l'emploi, de l'économie sociale et solidaire, des services de base et de la gouvernance territoriale.

## Réalisme du cadre des résultats et logique des indicateurs

Le cadre logique du projet IPDLI présente une architecture claire et cohérente, avec des objectifs spécifiques bien alignés sur les problèmes identifiés dans le contexte tunisien post-2011 : déséquilibres régionaux, faiblesse des services de base dans les zones nouvellement communalisées, chômage élevé, notamment chez les jeunes et les femmes, et carences en matière de gouvernance locale.

### a) Clarté et pertinence des niveaux de résultats

Le cadre logique distingue trois niveaux hiérarchiques :

- **Objectif de développement** : amélioration des conditions de vie des populations dans les communes défavorisées, notamment via l'accès à des services de base, la création d'emplois et la dynamisation économique locale.
- **Objectifs spécifiques** : i) renforcement des capacités communales en maîtrise d'ouvrage et gouvernance participative ; ii) amélioration de l'accès aux infrastructures socioéconomiques ; iii) développement d'activités économiques durables et inclusives (emploi, AGR,) ; iv) appui institutionnel au processus de décentralisation.
- **Résultats** : élaboration de PDL et PIL, réalisation de chantiers démonstratifs (HIMO), soutien à la formation professionnelle, création ou accompagnement de structures économiques locales, installation de cadres de concertation, accompagnement au renforcement des services déconcentrés, etc.

Cette structure est logiquement articulée et traduit une vision intégrée du développement local. Les résultats contribuent de manière réaliste aux objectifs intermédiaires, eux-mêmes alignés sur l'objectif global. L'intention de démonstration (modèle pilote, approche expérimentale, chantiers écoles, logique de capitalisation) est explicitement assumée et structurante.

### b) Réalisme des objectifs et faisabilité opérationnelle

Le projet couvre un large spectre d'activités allant de l'accompagnement en gouvernance locale à la création d'emplois par les travaux publics, la formation professionnelle et le soutien à l'économie locale. Cette ambition est justifiée par la nature multisectorielle du développement local intégré. Toutefois, le nombre élevé de communes cibles (19 pour l'intervention directe de l'OIT, puis élargissement à 90 pour la partie PDL/PIL) et la diversité des activités prévues (techniques, sociales, institutionnelles) posent la question du risque de dispersion et de surcharge opérationnelle.

Selon UTICA (Fédération BTP) « *Les chantiers-écoles ont permis de valoriser les compétences locales et d'impliquer les entreprises du secteur. Cette expérience ouvre la voie à une meilleure professionnalisation du BTP dans les régions.* »

La faisabilité est renforcée par :

- Un dispositif de mise en œuvre décentralisé (équipes régionales dans les trois pôles géographiques)
- Une intégration progressive des activités (ex. : formation technique liée aux chantiers HIMO, ou plans d'investissement appuyés sur les plans de développement locaux) ;

- Une stratégie de proximité, fondée sur la formation dans l'action et la concertation locale.

Un facteur clé de faisabilité a résidé dans la composition et la complémentarité des profils de l'équipe du projet. L'organisation en une équipe centrale basée à Tunis et trois équipes régionales mobiles a permis d'assurer à la fois une coordination nationale et un accompagnement de proximité. Les profils techniques et institutionnels mobilisés – experts en développement économique local, ingénieurs spécialisés dans l'approche HIMO, spécialistes de la planification territoriale, de la gestion communale et de la société civile – ont apporté des compétences variées et complémentaires. Cette diversité a contribué directement à l'atteinte des résultats, en garantissant la qualité des infrastructures, la pertinence des activités génératrices de revenus, l'appropriation locale par les communes et l'articulation avec les dispositifs nationaux.

Cependant, la réussite dépend fortement de la capacité des communes à absorber ces interventions et de la stabilité du cadre institutionnel, encore en consolidation. Le réalisme du cadre logique repose donc sur une lecture dynamique du contexte, et sur la capacité du projet à ajuster ses priorités selon les contraintes et opportunités émergentes. Cela renforce la nécessité d'un modèle flexible, capable de repositionner les partenariats institutionnels, de maintenir une approche territoriale pertinente, et de préserver les acquis même dans un environnement politique en mutation.

#### c) Indicateurs : forces et lacunes

Le cadre logique du projet prévoit un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer l'atteinte des résultats. Ces indicateurs sont pertinents dans leur majorité et portent sur :

- Le nombre de plans locaux (PDL, PIL) élaborés et validés ;
- Le nombre de projets d'infrastructure réalisés avec des approches HIMO ;
- Le nombre de jeunes formés et d'emplois créés ;
- Le nombre d'initiatives économiques appuyées ;
- La participation des femmes et des groupes vulnérables ;
- L'établissement de mécanismes de concertation locale et de coordination institutionnelle.

Toutefois, plusieurs limites peuvent être relevées :

- Certains indicateurs sont formulés en termes d'activités plutôt que de changements mesurables au niveau des bénéficiaires (par exemple : "nombre de formations réalisées" au lieu de "taux d'insertion ou d'employabilité des jeunes formés").
- Peu d'indicateurs permettent de mesurer les effets qualitatifs, tels que l'appropriation institutionnelle, la redevabilité des autorités locales, ou l'amélioration perçue des services.
- Limites des indicateurs en matière de genre et de désagrégation des données.
- Certains indicateurs clés sont désagrégés par genre (ex. nombre net d'emplois créés, taux de participation des femmes, % de femmes bénéficiaires), tandis que d'autres, tout aussi importants pour l'analyse de l'impact, ne le sont pas (ex. nombre de jeunes en apprentissage, nombre de bénéficiaires d'AGR, satisfaction des usagers).

- Il n'y a pas de systématisation dans l'exigence de collecte ou d'analyse des données selon le sexe, l'âge, ou la vulnérabilité socio-économique, alors que ces désaggrégations sont essentielles pour évaluer l'équité du projet.
- Aucun indicateur ne mesure directement l'autonomisation des femmes, leur rôle décisionnel dans les structures locales, ni la réduction des barrières structurelles à leur participation économique ou citoyenne.
- L'égalité de genre est donc abordée de manière quantitative uniquement, sans évaluer les transformations sociales ou institutionnelles associées.
- Aucun dispositif ne semble prévu pour analyser les effets différenciés des interventions (formation, emploi, infrastructures, AGR) sur les femmes et les hommes, ce qui limite l'analyse genrée de l'impact.
- Enfin, l'intégration de la dimension environnementale est présente dans la logique du projet (ex. travaux "verts", valorisation de ressources locales, sensibilisation au changement climatique), mais les indicateurs liés à l'environnement restent faibles ou absents du cadre logique initial.

#### d) Prise en compte des risques

Le cadre logique s'accompagne d'une analyse des risques (politiques, institutionnels, socioéconomiques), notamment en ce qui concerne :

- L'instabilité du contexte politique et la lenteur de la mise en œuvre du processus de la décentralisation ;
- La capacité limitée des communes à exercer de nouvelles compétences ;
- Les disparités importantes entre territoires ;
- Les retards dans le transfert effectif des ressources aux collectivités locales.

Ces risques sont bien identifiés, et le projet prévoit des mesures d'atténuation réalistes, notamment en misant sur une approche démonstrative, sur la flexibilité dans la mise en œuvre, et sur un appui rapproché aux communes.

#### **Cohérence externe : alignement avec l'environnement institutionnel, territorial et opérationnel**

Le modèle d'intervention du projet IPDLI montre une forte cohérence avec l'environnement externe dans lequel il s'inscrit. Cette cohérence s'exprime principalement dans la capacité du projet à prendre en compte les dynamiques institutionnelles locales et régionales, les contraintes opérationnelles liées à la mise en œuvre de la décentralisation en Tunisie, ainsi que les facteurs contextuels socioéconomiques et géographiques affectant les zones ciblées.

#### a) Alignement avec les dynamiques de décentralisation

Le projet a été conçu comme appui démonstratif aux défis que rencontrent les équipes communales en matière de développement local. En ce sens, il adopte une posture d'accompagnement technique et opérationnel de la montée en compétences des collectivités territoriales, dans un contexte où les nouvelles municipalités disposent de peu de ressources humaines, financières et organisationnelles.

La logique du projet, axée sur la maîtrise d'ouvrage communale, la planification participative, le renforcement des fonctions techniques et financières des communes, et l'intercommunalité naissante, s'inscrit pleinement dans la dynamique de transition institutionnelle vers un État décentralisé. Le projet agit ainsi comme un facilitateur de mise en œuvre de la décentralisation sur le terrain, en apportant un appui ciblé à des territoires considérés comme prioritaires et vulnérables.

Depuis 2023, le contexte institutionnel en Tunisie a connu un tournant significatif avec la recentralisation de la gestion communale et la suspension de la gouvernance locale élue. Ces changements affectent directement le socle institutionnel sur lequel reposait l'alignement externe du projet IPDLI, notamment sa logique d'accompagnement des communes comme acteurs centraux du développement local. Cette évolution a modifié le rôle et les marges d'action des collectivités locales, en redéfinissant les modalités de gestion communale et de planification. Elle a également entraîné une reconfiguration des mécanismes de participation et d'appropriation institutionnelle, soulignant de nouvelles formes d'articulation entre les communes, les services déconcentrés de l'État et les instances prévues par la Constitution de 2022.

#### b) Intégration des acteurs territoriaux et institutionnels

Le projet reconnaît la diversité et l'hétérogénéité des acteurs intervenant à différents niveaux territoriaux. Il intègre dans sa démarche :

- Les conseils municipaux, en tant qu'acteurs principaux des décisions d'investissement local ;
- Les services déconcentrés de l'État (équipement, agriculture, santé, formation professionnelle, etc.), notamment dans le cadre de l'élaboration des PDL ;
- Les gouvernorats, à travers la coordination des conseils régionaux et des programmes d'investissements publics ;
- Les structures intermédiaires (Directions régionales, Offices de développement régional, Caisse des prêts et de soutien aux collectivités locales), avec lesquelles le projet développe des synergies opérationnelles, en particulier dans les chantiers HIMO, l'entretien routier, la mobilisation des ressources locales ou l'appui aux AGR.

Cette intégration progressive des parties prenantes, à la fois dans les diagnostics, les choix d'intervention et la mise en œuvre des activités, renforce la cohérence externe du projet et favorise son ancrage institutionnel. Le projet agit également comme interface de dialogue entre les communes et les institutions techniques, dans un contexte encore marqué par la centralisation et des rapports souvent déséquilibrés.

#### c) Adaptabilité au contexte local et régional

Le projet prend en compte les réalités différenciées des territoires d'intervention, qu'il s'agit :

- Des écarts en matière d'infrastructures et d'accès aux services de base ;
- De la diversité géographique et économique (zones frontalières, rurales enclavées, oasis, forêts, zones semi-urbaines) ;
- Des dynamiques sociales (migration, chômage élevé, tensions sociales, pauvreté structurelle) ;
- Ou encore des capacités différenciées des conseils municipaux (expérience, niveau de formation, ressources humaines disponibles).

Cette approche permet au projet d'ajuster ses interventions selon les contextes locaux, en mettant en place des solutions souples et adaptées : recours à l'apprentissage sur le tas, adaptation des cahiers des charges aux matériaux locaux, déploiement des chantiers écoles, partenariats avec les structures communautaires, intégration de dimensions sociales ou environnementales selon les cas.

#### d) Capacité de réponse aux situations imprévues

Un autre aspect de la cohérence externe du projet est sa capacité à répondre rapidement aux facteurs de perturbation exogènes, notamment :

- La crise sanitaire liée à la COVID-19, qui a donné lieu à une réorientation temporaire des ressources vers le soutien logistique aux communes (matériels de protection, formations, guides métiers, appui aux services d'hygiène municipaux, etc.) ;
- Les retards ou blocages institutionnels dans l'opérationnalisation du cadre légal de la décentralisation (retards dans les textes d'application du Code des collectivités locales, turn-over politique, tensions administratives), auxquels le projet a réagi par une posture pragmatique, au service des acteurs locaux.

Cette agilité opérationnelle du projet est un facteur essentiel de cohérence avec son environnement. Elle lui permet de préserver ses objectifs initiaux tout en maintenant sa pertinence en situation de crise ou de fragilité. Concrètement, cette capacité d'adaptation s'est traduite par des ateliers d'équipe réguliers avec la participation des mandants et des donateurs, des visites de terrain fréquentes, l'ajustement des plans de travail en fonction de l'évolution du contexte, des concertations régulières avec les mandants pour le suivi des activités, ainsi que des rencontres annuelles avec les directions générales de la coopération internationale des ministères partenaires.

## **2. Prise en compte des contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet**

La conception du projet IPDLI a intégré un grand nombre de contraintes structurelles liées au processus de décentralisation en Tunisie, notamment la création récente des communes, leur faible niveau de ressources, ainsi que la nécessité de renforcer leurs capacités de maîtrise d'ouvrage.

Le projet a adopté une approche intégrée et participative, appuyée par une assistance technique de proximité, qui a permis d'accompagner les communes dans la planification et la mise en œuvre de leurs projets de développement local. Néanmoins, les évolutions institutionnelles récentes intervenues en 2023 n'avaient pas été prévues en détail dans le document de projet. Toutefois, ce type de changement figurait dans la matrice des risques, et des mesures d'atténuation avaient été envisagées afin de préserver la continuité des interventions et l'adaptation du projet à son environnement.

Cette transformation du contexte institutionnel a entraîné un réaménagement des responsabilités locales. Si les compétences propres des communes définies à l'article 240 du Code des Collectivités Locales de 2018 sont restées inchangées, certaines compétences partagées, telles que la planification ou l'emploi, ont été réorientées vers les conseils locaux conformément à la Constitution de 2022. Ces nouvelles collectivités locales ont d'ailleurs été associées dès leur création aux travaux des comités régionaux de suivi technique du projet, ce qui facilite la transition des conseils communaux élus vers des conseils locaux élus. Dans ce

cadre, une éventuelle deuxième phase devra adapter son positionnement institutionnel en consolidant les alliances avec les services déconcentrés et en veillant à préserver la logique territoriale des interventions.

D'autres contraintes ont émergé sur le terrain, comme la complexité d'intervention dans des écosystèmes fragiles (zones forestières ou oasiennes, zones frontalières), nécessitant des études et autorisations spécifiques non toujours prévues dès le départ. Par ailleurs, la crise sanitaire de la COVID-19 a fortement perturbé les activités de terrain, même si le projet a fait preuve de résilience et d'adaptabilité. Enfin, la faible disponibilité de ressources humaines qualifiées, en particulier dans les nouvelles communes, avait initialement affecté la capacité d'exécution et la pérennisation des acquis. Toutefois, ce défi a été en grande partie surmonté grâce au recrutement, à partir de 2023, de nouveaux techniciens chargés du suivi des travaux communaux, avec lesquels la passation des dossiers techniques a pu être assurée.

### **3. Apport spécifique et valeur ajoutée du projet par rapport aux dispositifs existants**

Le projet IPDLI se distingue des dispositifs ordinaires des institutions nationales et locales par son approche intégrée, participative et démonstrative, centrée sur le renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale et la promotion du développement local à travers des actions concrètes, visibles et co-construites avec les parties prenantes locales.

Contrairement aux interventions classiques souvent descendantes ou sectorielles, le projet a misé sur une démarche de proximité, articulée autour d'une assistance technique régionale permanente, de cycles de formation-action, et de l'implication directe des élus, des services déconcentrés, des partenaires sociaux et de la société civile dans la conception et la mise en œuvre des PDL et PIL.

Sa valeur ajoutée réside également dans la dimension démonstrative des chantiers HIMO, qui ont permis de tester et de diffuser des pratiques innovantes en matière de gouvernance locale, de planification territoriale, et de mobilisation de ressources locales. En appuyant le démarrage opérationnel des nouvelles communes, le projet a comblé un vide institutionnel temporaire, en apportant un encadrement technique, une méthodologie de travail, des outils et un accompagnement individualisé que les dispositifs étatiques ne pouvaient fournir de manière aussi ciblée ou réactive.

Les résultats du projet complètent ainsi les dispositifs de l'État en renforçant concrètement la capacité d'action des communes. Le projet agit en synergie avec les politiques publiques de développement local et les programmes d'investissement exceptionnels de l'État, tout en facilitant la coordination entre les communes et les services déconcentrés de l'État (santé, éducation, agriculture, équipement...). Il s'articule également avec les initiatives des partenaires techniques et financiers, notamment en ce qui concerne le développement territorial, la gouvernance participative et l'inclusion sociale. De plus, l'approche HIMO a permis une injection directe et significative de fonds au niveau des communautés locales, en mobilisant de manière intensive les ressources disponibles sur place, y compris les PME et les prestataires locaux. Le projet a également systématisé la réalisation d'enquêtes de base avant toute intervention, renforçant ainsi l'analyse du contexte socio-économique et permettant d'ajuster les dossiers techniques en fonction des spécificités territoriales.

## 4.2. Performances et Efficacité du Projet

*Cette section évalue dans quelle mesure les résultats et objectifs du projet IPDLI ont été atteints, en analysant la pertinence et la qualité des produits livrés, ainsi que l'émergence éventuelle de résultats inattendus. Elle examine la solidité des hypothèses de départ, les facteurs ayant facilité ou freiné la mise en œuvre, et la capacité du projet à s'adapter, notamment face aux effets de la pandémie de COVID-19. L'analyse couvre aussi la pertinence des mécanismes de suivi, l'efficacité de la gouvernance et de la coordination entre les parties prenantes, y compris les ministères de tutelle, les mandants tripartites et les bailleurs de fonds. Enfin, elle considère la stratégie de partage des connaissances et de communication du projet, et son rôle dans la visibilité, la mobilisation des partenaires et la diffusion des bonnes pratiques.*

A partir de l'analyse documentaire et les entretiens avec les parties prenantes, les évaluateurs ont conclu que le projet « Initiative Pilote pour un Développement Local Intégré » s'est montré très efficace dans l'atteinte de ses objectifs, en particulier dans un contexte institutionnel en transition marqué par la mise en œuvre progressive de la décentralisation en Tunisie. Conçu comme un projet démonstratif à forte valeur ajoutée expérimentale, l'IPDLI a permis de générer des résultats significatifs tant en termes de renforcement des capacités communales que de dynamisation du tissu économique local et de promotion de modèles de développement territorial inclusifs.

Cette efficacité est d'autant plus notable que le projet a su maintenir sa dynamique et adapter ses modalités d'action dans un environnement institutionnel en évolution, notamment après 2023, lorsque des ajustements au cadre de la décentralisation ont eu un impact direct sur les pratiques de gouvernance locale. En s'appuyant sur des mécanismes flexibles et une ingénierie d'appui de proximité, le projet a su répondre aux besoins concrets des communes tout en accompagnant les changements structurels à l'œuvre. Il a également démontré sa capacité de résilience pendant la crise de la COVID-19, en maintenant ses activités essentielles malgré les restrictions sanitaires, en ajustant ses plans de travail et en apportant un appui spécifique aux communes et conseils régionaux à travers des formations, des actions de sensibilisation et la dotation en équipements. Cette année de mobilisation exceptionnelle a permis de préserver la continuité des interventions et de renforcer la résilience locale face à la pandémie.

Sur la base des résultats disponibles, le taux global d'atteinte des résultats peut être estimé à 90–95 %, la majorité des cibles ayant été atteintes ou dépassées (Voir Annexe 2. Tableau des indicateurs). En croisant les jalons et cibles atteints : Objectif 1 : 86 PDL/PIL élaborés sur 90 prévus, 14 espaces de concertation mis en place : environ 95 % de réalisation. Objectif 2 : 82 projets d'infrastructure réalisés (cible atteinte), 209 000 journées de travail générées (au-delà de la cible), 616 jeunes formés (au-dessus de l'objectif), 48 AGR mises en place et 56 coopératives appuyées : environ 100 % de réalisation. Objectif 3 : 264 agents de structures partenaires formés (cible dépassée), 99 % de satisfaction des usagers des infrastructures, adoption de 90 % des outils par les communes/services déconcentrés : environ 90–95 % de réalisation.

### Promotion d'un développement local intégré

Le projet IPDLI a atteint un haut niveau d'efficacité dans la promotion d'un développement local intégré à travers une démarche structurée, participative et multisectorielle. L'approche a reposé sur la mise en place d'outils fondamentaux de planification, ainsi que sur le renforcement du dialogue local. Cette stratégie intégrée a permis non seulement de structurer les démarches territoriales, mais aussi de les inscrire dans une dynamique d'appropriation locale durable.

## Objectif spécifique 1 : Le développement local intégré est promu

Tableau 3. Indicateurs de l'objectif spécifique 1

| <b>Résultat 1.1 : L'ensemble des acteurs locaux définissent et s'approprient les activités à mener de manière participative dont ceux qui ciblent l'amélioration de la fonctionnalité de l'infrastructure scolaire/santé</b> |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                        |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|
| Indicateur                                                                                                                                                                                                                   | Cible fin projet                                                                                                                                                                                                                     | Atteint                                                | % Cible/Atteint |
| Nombre d'espaces de concertation participatifs opérationnels, se réunissant au moins 4 fois par an (Phase 1)                                                                                                                 | Un espace de concertation, se réunissant au moins 4 fois par an, par commune (UE 2018-2022)                                                                                                                                          | 14                                                     | 100%            |
| Niveau de représentativité des partenaires locaux et de femmes (commune, partenaires sociaux, société civile, services état, secteur privé) dans les espaces de concertation (Phase 1)                                       | Présence des partenaires locaux (commune, partenaires sociaux, société civile, services état, secteur privé) et des femmes (UE 2018-2022)                                                                                            | 100%                                                   | 100%            |
| Nombre d'espaces de concertation participatifs /commissions municipales actives avec une forte participation des femmes et des jeunes (Phase 2)                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences des membres des 14 espaces de concertation/commissions municipales sont renforcées (CH 2022-2025)</li> <li>- 30% des participants sont des femmes (CH 2022-2025)</li> </ul> | Atteint                                                | 100%            |
| <b>Résultat 1.2 : Les programmes d'investissements locaux de l'ensemble des nouvelles communes sont approuvés dans le respect des orientations stratégiques et les dispositions du CCL</b>                                   |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                        |                 |
| Indicateur                                                                                                                                                                                                                   | Cible fin projet                                                                                                                                                                                                                     | Atteint                                                | % Cible/Atteint |
| Nombre de plans de développements locaux validés par les conseils communaux (UE 2018-2022)                                                                                                                                   | 90                                                                                                                                                                                                                                   | 90                                                     | 100%            |
| Nombre de programmes d'investissements exceptionnels approuvés par le conseil d'administration de la CPSC (UE 2018-2022)                                                                                                     | 90                                                                                                                                                                                                                                   | 86                                                     | 95,5%           |
| Les plans de développements locaux et PIL sensibles aux genres et à l'environnement validés par les nouveaux conseils communaux des municipalités partenaires (CH 2022-2025)                                                 | 19 PDL et 19 PIL (CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                      | 0<br>(en attente vu les changements politique du pays) | 0%              |

Source : Projet IPDLI

Les résultats montrent une forte performance dans la mise en place des espaces de concertation : tous les indicateurs de représentativité et de fréquence des réunions ont atteint ou dépassé les cibles (100 %). Sur la planification locale, 90 PDL et 86 PIL validés sur 90 prévus, soit 95,5 % de la cible. En revanche Les plans de développements locaux et PIL sensibles aux genres et à l'environnement *validés par les nouveaux conseils communaux* des municipalités partenaires affichent 0 % d'atteinte.

## Élaboration des enquêtes et études de base

Le projet a démarré par la construction d'une base de connaissance locale solide. Dans le cadre du programme d'appui aux 86 nouvelles communes, des enquêtes et études de base participatives ont été réalisées. Ces diagnostics ont été fondés sur des enquêtes de terrain, des cartographies, des entretiens communautaires, et une analyse différenciée prenant en compte le genre et les vulnérabilités sociales. Ils ont permis d'identifier les besoins prioritaires et les potentialités spécifiques de chaque territoire.

## Plans de Développement Locaux (PDL) et Plans d'Investissement Locaux (PIL)

À la suite de ces diagnostics, des **PDL** ont été élaborés dans 86 communes. Ces plans ont défini les axes stratégiques de développement à moyen terme. Sur cette base, des **PIL** ont été formulés, traduisant les priorités stratégiques en projets d'infrastructure ou d'action sociale, hiérarchisés selon leur faisabilité, leur impact attendu et les ressources disponibles.

La cohérence entre les phases de diagnostic, de planification et de mise en œuvre a permis d'ancrer l'action publique locale dans une logique de transformation structurelle du territoire.

Un Représentant d'une Commune bénéficiaire a témoigné « *Pour notre commune, le projet a été un tournant : nous avons appris à planifier, gérer et suivre des projets d'investissement avec nos propres équipes et en concertation avec la population.* »

## Études techniques, diagnostics économiques et accompagnement des initiatives locales

En complément des études territoriales de base, le projet IPDLI a réalisé plusieurs études thématiques et techniques sectorielles dans une logique d'approfondissement des dimensions économiques locales et de préparation opérationnelle des interventions. Ces études ont permis d'éclairer les décisions d'investissement et de soutenir la création d'activités productives durables à l'échelle locale.

### *a) Appui aux activités HIMO (Haute intensité de main-d'œuvre)*

Le projet a intégré de manière progressive une approche HIMO dans la mise en œuvre des projets d'infrastructure. En plus des études de faisabilité technique, des guides pratiques HIMO ont été élaborés afin de standardiser les pratiques, garantir la qualité des chantiers tout en maximisant les retombées sociales locales (emploi temporaire, transfert de compétences). L'approche HIMO a été mobilisée notamment dans la construction ou la réhabilitation de pistes rurales, de petits ouvrages hydrauliques ou d'aménagements communautaires.

Les études ont porté notamment sur :

- L'adéquation des projets à la main-d'œuvre locale disponible.
- La disponibilité des matériaux locaux potentiellement utilisables pour l'exécution des projets.
- Les conditions de sécurité, de formation et de rémunération des ouvriers.
- La comparaison coûts/avantages entre approches classiques et approche HIMO.

Ces éléments ont permis d'intégrer une dimension sociale et inclusive dans la programmation des investissements.

#### *b) Études et appui aux AGR et aux chaînes de valeur locales*

Le projet a conduit plusieurs diagnostics économiques pour identifier les filières à fort potentiel de développement dans les communes cibles. Ces études ont débouché sur des recommandations opérationnelles pour la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus en lien avec les ressources naturelles disponibles (agriculture, élevage, artisanat, forêts...).

Elles ont été accompagnées de :

- Plans d'affaires pour les AGR et coopératives.
- Études de marché locales et appui à l'accès aux débouchés.
- Identification des contraintes structurelles à lever (accès au foncier, au crédit, à la formation).

#### *c) Soutien aux coopératives locales et à l'économie sociale et solidaire (ESS)*

Dans le prolongement des diagnostics économiques, **56 coopératives ont été accompagnées**, dont 11 nouvellement créées avec l'appui du projet. Cela a nécessité la conduite d'études de viabilité économique, l'élaboration de plans de développement coopératif, et des évaluations techniques préalables aux dotations en équipements.

Les appuis ont inclus :

- Des diagnostics organisationnels et juridiques.
- Des formations en gestion, gouvernance coopérative, marketing.
- Des études pour la construction ou la réhabilitation de locaux de production.
- La mise en place de partenariats institutionnels (UNICEF, PAM, agences sectorielles).

Le projet a ainsi jeté les bases d'une économie locale diversifiée, adossée à des structures collectives solides et à une planification territoriale intégrée.

#### *d) Diagnostic spécifique de la situation financière des 19 communes*

En complément des études territoriales de base, le projet IPDLI a réalisé plusieurs études thématiques et techniques sectorielles dans une logique d'approfondissement des dimensions économiques locales et de préparation opérationnelle des interventions. Ces études ont permis d'éclairer les décisions d'investissement et de soutenir la création d'activités productives durables à l'échelle locale. Un diagnostic spécifique de la situation financière des 19 communes a également été conduit, afin de leur fournir une feuille de route pour dynamiser leurs ressources fiscales et parafiscales propres. Cet appui a contribué à renforcer la capacité des communes à mobiliser et gérer leurs ressources, condition essentielle pour assurer la viabilité et la pérennité des investissements locaux.

#### Mise en place des espaces de concertation et gouvernance participative

Pour garantir une participation inclusive et durable, le projet a mis en place des espaces de concertation communaux dans les communes pilotes. Ces structures, appelées forums de développement local ou commissions municipales participatives, ont réuni élus, représentants de la société civile, jeunes, femmes, services déconcentrés et partenaires économiques.

Ces espaces ont été impliqués à chaque étape clé : identification des besoins, élaboration et validation des PDL/PIL, suivi des projets d'investissement. Ils ont joué un rôle central dans la co-construction des décisions, la mobilisation communautaire, et même dans la médiation locale pour débloquer certaines situations conflictuelles.

La participation féminine y a atteint environ 32 % en moyenne, témoignant d'un progrès notable vers une gouvernance plus représentative.

Au-delà de l'appui direct aux communes, le projet contribue également à renforcer les capacités nationales en matière de production et d'utilisation des données. Sur la base de l'expertise développée dans les enquêtes de terrain auprès des communautés locales, l'équipe du projet apporte un appui technique à plusieurs institutions nationales : l'Institut national de la statistique (refonte de l'enquête nationale emploi), le Ministère des Affaires sociales et la Présidence du gouvernement (enquête nationale sur la perception des Tunisiens de la justice sociale), ainsi que le Ministère de l'Agriculture (enquête nationale sur les organisations professionnelles agricoles). Ces initiatives témoignent de la qualité des relations établies avec les mandants, mais aussi du rôle catalyseur du projet dans la diffusion de méthodes participatives et rigoureuses de collecte de données à l'échelle nationale.

#### Réalisations :

- **120 enquêtes et études de base** réalisées dans le cadre du programme d'appui aux nouvelles communes.
- **90 PDL** (dont 86 nouvelles communes) et **86 PIL** finalisés et validés. Toutefois, leur mise en œuvre effective n'a pas eu lieu, en raison notamment des changements de priorités politiques intervenus après la finalisation de ces plans.
- Création d'**espaces de concertation** actifs dans les communes pilotes, réunissant régulièrement élus, partenaires sociaux, société civile et services déconcentrés.
- Intégration de la participation féminine (32 % en moyenne) et des jeunes dans les structures locales.
- **Réalisation de plusieurs études de faisabilité technique, économique et sociale** pour des projets HIMO, AGR et ESS dans les 6 gouvernorats d'intervention<sup>5</sup>.
- **Élaboration de guides HIMO et capitalisation sur l'approche** dans les travaux publics locaux.
- **Appui technique et structuration de 56 coopératives locales**, incluant des diagnostics organisationnels, juridiques et techniques.
- **Réalisation de diagnostics économiques territoriaux** pour l'identification de filières porteuses et formulation de plans d'action locaux pour l'emploi et les revenus.
- **Accompagnement à l'élaboration de plans d'affaires** pour les AGR, avec appui à la recherche de débouchés commerciaux.

La mise en place de cette architecture de développement local intégré a transformé la culture administrative et politique des communes partenaires. Les autorités locales ont développé une

---

<sup>5</sup> À titre d'exemple : étude de faisabilité sur la valorisation des sous-produits forestiers et des plantes aromatiques et médicinales à Jendouba ; étude sur la mise en valeur et le conditionnement des produits agricoles à Kasserine ; étude sur le développement de la variété locale d'olivier « Kriche » à Gafsa ; étude sur la valorisation de la laine et de l'artisanat à Tataouine ; diagnostic financier des 19 communes pour dynamiser leurs ressources fiscales et parafiscales.

meilleure compréhension des enjeux du développement territorial, une capacité accrue à planifier et suivre les projets, et une culture émergente de concertation avec les citoyens.

Les PDL/PIL constituent désormais un appui utile dans les débats budgétaires et les négociations avec les ministères. Les communes ciblées ont démontré une capacité croissante à mobiliser des financements complémentaires (étatiques, partenariats techniques ou coopération).

Le dialogue entre collectivités locales et services déconcentrés s'est amélioré, favorisant des approches multisectorielles mieux coordonnées.

### Valorisation des ressources locales à travers les infrastructures et les activités économiques

Sur ce deuxième axe, le projet IPDLI a démontré une capacité remarquable à combiner des approches à la fois sociales, économiques et territoriales. La valorisation des ressources locales, tant humaines que matérielles, a été pleinement intégrée dans les dispositifs d'intervention, en particulier à travers les chantiers-écoles et les projets réalisés selon l'approche HIMO. Cette approche a permis une injection directe de fonds auprès des populations locales, la main-d'œuvre non qualifiée étant recrutée prioritairement dans les communautés bénéficiaires. On estime ainsi que 50 à 70 % du coût total des investissements est resté dans les localités concernées, renforçant l'impact immédiat sur les revenus des ménages.

**Objectif Spécifique 2 : Les ressources locales (humaines, matérielles) sont valorisées par les communes à travers la mise en œuvre d'infrastructures (économique, de proximité, scolaire, ...) et des activités économiques**

Tableau 4. Indicateurs de l'objectif spécifique 2

| Résultat 2.1 : Les compétences locales dans les secteurs des travaux publics et des travaux verts sont améliorées                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Indicateur                                                                                                                                                                | Cible fin projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Atteint        | % Cible/Atteint |
| Nombre de PME (y compris JIL JADID Education), BE, service technique des communes renforcés grâce aux activités du projet (UE 2018-2022/CH 2022-2025)                     | 100 PME, BE, membres des services techniques des communes formés à l'exécution, au contrôle des travaux HIMO, à l'utilisation de matériaux locaux, et à la gestion et organisation des marchés (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                                         | 252            | 252%            |
| Nombre de jeunes (femmes et hommes) en apprentissage sur chantiers (travaux, carrières, ...) validés par les CF grâce aux activités du projet (UE 2018-2025/CH 2022-2025) | - Au moins 200 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO travaux verts/ d'infrastructure municipale d'ici la fin du projet (UE 2018-2025)<br>- Au moins 150 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO d'infrastructure sociale (écoles et dispensaires) et d'infrastructure dans les milieux forestiers ou oasiens d'ici la fin du projet (CH 2022-2025) | 680 apprenants | 300%            |

**Résultat 2.2 : Des chantiers démonstratifs d'infrastructure dans le territoire communal sont réalisés**

| Indicateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Cible fin projet                                                                                                                                                                                                            | Atteint                                                             | %<br>Cible/Atteint |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Nombre et nature de projets structurants et de proximité réalisés dans les communes d'intervention de l'OIT sous maîtrise d'ouvrage communale (UE 2018-2025) en matière de (i) voirie communale (nombre d'habitants ou de zones agricoles désenclavés), (ii) d'équipements créateurs de revenus (marchés, locaux commerciaux, traitement déchets), (iii) de surfaces agricoles aménagées, et (iv) d'infrastructures collectives | Au moins 1 par commune pour 19 communes (UE 2018-2025)                                                                                                                                                                      | 82 projets INFRA réalisés, soit une moyenne de 4 projets/ commune   | 400%               |
| Nombre et nature de projets d'infrastructure liés aux écoles primaires / dispensaires réalisés dans les communes d'intervention de l'OIT sous maîtrise d'ouvrage communal, en matière de (i) réhabilitation des écoles/dispensaires en matière d'accès et en matière d'eau et d'assainissement, et (ii) aménagement et d'équipements créateurs de revenus                                                                       | Au moins 1 projet d'infrastructure liés aux écoles primaires/ dispensaires par commune pour 15 communes identifiés en concertation avec les forums DL avec une forte représentation des femmes et des jeunes (CH 2022-2025) | 35 projets, soit une moyenne de 2 projets/ commune                  | 200%               |
| Nombre et nature de projets d'infrastructure adaptés aux besoins spécifiques des communautés dans les milieux forestiers et oasiens (désenclavement, accessibilité aux services sociaux, eau, environnement, ...)                                                                                                                                                                                                               | Au moins 1 projet d'infrastructure par commune forestier/ oasien identifiés en concertation avec les forums DL avec une forte représentation des femmes et des jeunes (CH 2022-2025)                                        | 20 projets ciblant l'amélioration les conditions de vie de villages | 100%               |
| Nombre de chantiers à caractère démonstratif (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 19 chantiers à caractère démonstratif sont réalisés dans les gouvernorats d'ici 2025 (UE 2018-2025 /CH 2022-2025)                                                                                                           | 62 chantiers école                                                  | 326%               |
| Pourcentage d'investissements cofinancés avec les autres programmes (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Chaque projet d'infrastructure intégrera dans son montage financier une contribution financière ou en nature des autres partenaires et/ou de la commune (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                         | 63% des projets INFRA sont cofinancés                               | 63%                |

Résultat 2.3: La création de valeur ajoutée pérenne est favorisée au bénéfice des populations notamment les jeunes, les femmes, les élèves et les groupes vulnérables, notamment dans les forêts et les oasis

| Indicateur                                                                                                      | Cible fin projet                                                  | Atteint                  | %<br>Cible/Atteint |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Nombre d'activités économiques / citoyennes d'amélioration des pratiques de santé de base, culturelles et/ou de | Au moins une activité économique d'amélioration des pratiques, de | 48 AGR, soit une moyenne | 200%               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                   |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|
| valorisation des produits locaux par commune d'intervention en collaboration avec les élus locaux, SDE et ONG en faveurs des femmes et/ou les jeunes et/ou les personnes portant un handicap (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                             | transformation des produits locaux /citoyenne est réalisée par commune, en collaboration et les forums DL dont au moins 50% des bénéficiaires sont des femmes (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                  | de 2 AGR/ commune |      |
| Nombre d'activités citoyennes associées au secteur de l'éducation/santé et/ou en appui aux familles démunies, réduisant la déperdition scolaire/morbidité (CH 2022-2025)                                                                                                                                                             | Au moins une activité Au moins une activité par commune dont au moins 50% des bénéficiaires sont des femmes (CH 2022-2025) bénéficiaires sont des femmes (CH 2022-2025)                                                                                                    | 0                 | 0%   |
| Nombre d'activités économiques/ citoyennes d'amélioration des pratiques de santé de base, culturelles et/ou de valorisation des produits locaux dans les milieux forestiers/ oasiens dans les communes d'intervention cibles en collaboration avec les élus locaux, SDE et ONG en faveurs des femmes et/ou les jeunes (CH 2022-2025) | Au moins une activité économique d'amélioration des pratiques, de transformation des produits locaux /citoyenne est réalisée par commune pour les 10 communes cibles, en collaboration et les forums DL dont au moins 50% des bénéficiaires sont des femmes (CH 2022-2025) | 10                | 100% |
| Nombre de personnes dont le revenu a augmenté grâce à une activité économique mise en place avec l'appui du projet (il est utilisé ici la définition du revenu net du CDDE) (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                              | + 10 à 15% Pour au moins 25% des femmes bénéficiaires                                                                                                                                                                                                                      | 84%               | 336% |

Source : Projet IPDLI

S'agissant de l'objectif spécifique 2, qui vise la valorisation des ressources locales et la réalisation d'infrastructures, les résultats dépassent largement les prévisions initiales. Le renforcement des capacités locales est manifeste, avec plus de 250 PME, bureaux d'études et services techniques communaux formés, et plus de 600 jeunes bénéficiaires d'un apprentissage en lien avec les chantiers HIMO. Les réalisations en infrastructures sont particulièrement marquantes : plus de 80 projets structurants et 62 chantiers-écoles, largement au-delà des cibles prévues. Les AGR et projets développés dans les zones forestières et oasiennes confirment cette dynamique. Toutefois, certaines faiblesses apparaissent, notamment l'absence d'activités citoyennes comptabilisées dans les secteurs de l'éducation et de la santé, ce qui limite la portée sociale de cet objectif malgré des résultats techniques et économiques remarquables.

Selon un staff d'une PME locale « *En travaillant avec l'IPDLI, notre entreprise a renforcé ses compétences techniques et a pu répondre à des appels d'offres que nous n'aurions jamais envisagés auparavant.* »

Depuis le début du projet et jusqu'au 30 juin 2025, près de **209.000** journées de travail ont été générées, dont une part très significative sous forme directe et réalisée par de la main-d'œuvre locale. Cette mobilisation traduit une efficacité élevée dans l'atteinte des objectifs en matière de création d'emploi décent de proximité, particulièrement dans les zones rurales ou semi-rurales marquées par le chômage structurel. De plus, la contractualisation avec **252 prestataires locaux**, dont des petites et moyennes entreprises, des bureaux d'études et des consultants, témoigne d'un effet multiplicateur en faveur de l'économie locale.

Le projet a également permis la réalisation de **82** projets d'infrastructure de proximité ou collectifs, répondant à des besoins identifiés dans les plans locaux : voiries, écoles, dispensaires, marchés ou systèmes d'accès à l'eau. En complément, **35** projets ont spécifiquement ciblé l'amélioration des conditions d'accès à l'éducation et aux soins de santé de base, tandis que **11** projets ont été conçus pour répondre aux contraintes spécifiques des zones forestières ou oasiennes.

L'appui aux activités économiques s'est traduit par le soutien à **48** initiatives économiques, souvent collectives, dans des secteurs ancrés dans les ressources et savoir-faire locaux : artisanat, valorisation des fibres végétales, agriculture géothermique, etc. Cet appui a concerné près de **2.288** bénéficiaires, dont une part importante de femmes, avec un effort manifeste de diversification des revenus et de renforcement des coopératives locales.

Enfin, la formation professionnelle sur chantier a concerné près de **616** jeunes, dont **220** ont obtenu des certifications validant leur apprentissage, dans les domaines du bâtiment, des travaux forestiers, oasiens et des chantiers agricoles. Ce dispositif combine apprentissage pratique, employabilité, et utilité sociale, ce qui constitue un atout majeur en matière d'efficacité.

L'approche intégrée de soutien à l'économie locale a favorisé la diversification des revenus, notamment pour les femmes et les jeunes. Toutefois, certaines activités génératrices de revenus présentent encore une fragilité sur le plan économique, ce qui souligne l'importance de l'accompagnement post-crédation.

### Renforcement des capacités des communes, des écoles primaires, de la société civile, et des institutions publiques d'appui

Le troisième objectif du projet IPDLI vise à consolider les capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles des principaux acteurs locaux. Cela comprenait les communes nouvellement créées, les écoles primaires, les services de santé ainsi que les services déconcentrés et les institutions publiques nationales. Sur cette base, le projet a mobilisé des moyens importants pour garantir une montée en compétences et une meilleure autonomie des acteurs ciblés.

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

Tableau 5. Indicateurs de l'objectif spécifique 3

| Résultat 3.1 : La maîtrise d'ouvrage communale en lien avec la gestion et l'entretien des infrastructures dont les infrastructures scolaires/de santé et dans les milieux forestiers/ oasiens, est efficiente |                                                                                     |         |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|
| Indicateur                                                                                                                                                                                                    | Cible fin projet                                                                    | Atteint | % Cible/Atteint |
| Niveau de respect des 5 conditions préalables de la CPSCL (UE 2018-2025)                                                                                                                                      | Note technique >70 (sur 100) de l'évaluation annuelle des performances des communes | 100%    | 100%            |
| Niveau de satisfaction des usagers des infrastructures communales, scolaires/de santé, forestiers/ oasiens (CH 2022-2025)                                                                                     | Note maximale : très bon (CH 2022-2025)                                             | 99%     | 99%             |

| Niveau de transparence et efficience de la gestion (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                           | Note maximale : très bon (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                           | 80%                                | 80%             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| <b>Résultat 3.2 : L'appui des partenaires publics répond aux attentes des communes</b>                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                 |
| Indicateur                                                                                                                                                               | Cible fin projet                                                                                                                                                                                                                                                                               | Atteint                            | % Cible/Atteint |
| Nombre d'agents de structures partenaires impliqués dans la formation (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                        | Au moins 10 agents des partenaires locaux et par commune (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                           | 264                                | 100%            |
| Comité technique régional d'appui et de suivi opérationnel (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                   | Un Comité opérationnel dans chaque région (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                          | 5                                  | 100%            |
| Nombre/type de services déconcentrés renforcés matériellement dans le cadre du projet (UE 2018-2022)                                                                     | 6 services déconcentrés sont équipés (UE 2018-2025)                                                                                                                                                                                                                                            | 7                                  | 116%            |
| Comité technique local d'appui et de suivi de l'infrastructure scolaire/santé/environnement, notamment dans les milieux forestiers/ oasiens, opérationnel (CH 2022-2025) | Un Comité opérationnel dans chaque commune (CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                      | 19                                 | 100%            |
| Nombre de communes et de conseil régionaux renforcés matériellement dans le cadre de la réponse nationale à la pandémie COVID-19 (UE 2018-2025)                          | 27 communes nouvelles et 5 gouvernorats appuyés dans le cadre du projet (UE 2018-2025) durant la période 2019-2020                                                                                                                                                                             | 27 communes + 5 conseils régionaux | 100%            |
| <b>Résultat 3.3 : L'accompagnement et la capitalisation des initiatives locales sont assurés</b>                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                 |
| Indicateur                                                                                                                                                               | Cible fin projet                                                                                                                                                                                                                                                                               | Atteint                            | % Cible/Atteint |
| Niveau d'adoption et d'utilisation des outils et guides développés par le projet, par les communes et les services déconcentrés de l'Etat (UE 2018-2025/CH 2022-2025)    | A préciser avec les communes et les services déconcentrés de l'Etat (UE 2018-2022/CH 2022-2025) :<br>- Chaque groupement a achevé son dossier juridique (constitution juridique, statut, ...) et<br>- Chaque membre de groupement possède des compétences validées, carte professionnelle, ... | 90%                                | 90%             |
| Nombre des activités économiques associées aux milieux forestiers/ oasiens opérationnelles (CH 2022-2025)                                                                | Au moins 1 activité par commune (10 activités)                                                                                                                                                                                                                                                 | 10                                 | 100%            |
| Nombre de groupements collectifs ayant acquis leur autonomie dans des activités productives grâce aux activités du projet (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                    | Au moins 50% des groupements créés sont autonomes (UE 2018-2025/CH 2022-2025) : 26 GDA/SMSA créés                                                                                                                                                                                              | 56 coopératives                    | 100%            |

Source : Projet IPDLI

Enfin, pour l'objectif spécifique 3, consacré au renforcement des capacités institutionnelles, les indicateurs témoignent d'un ancrage solide et d'une contribution claire à la gouvernance locale. La maîtrise d'ouvrage communale a été jugée efficace, avec des niveaux de satisfaction et de transparence élevés. Les partenaires publics ont été significativement impliqués et renforcés, grâce à la formation de plus de 260 agents, à l'opérationnalisation des comités techniques régionaux et locaux, et à l'équipement de plusieurs services déconcentrés. Le rôle du projet a également été déterminant durant la crise de la COVID-19, avec l'appui direct à 27 communes et 5 conseils régionaux. L'accompagnement et la capitalisation des initiatives locales ont enfin permis de consolider 56 coopératives et de rendre opérationnelles des activités productives dans les zones forestières et oasiennes. Cet objectif confirme la valeur ajoutée institutionnelle du projet, qui combine un appui technique de qualité et une forte implication des acteurs publics.

Le projet a fourni un appui direct aux communes pour renforcer leur capacité à planifier, financer par des ressources propres, exécuter, et suivre les projets d'investissement. Il a également été régulièrement sollicité par les arrondissements des affaires communales pour un accompagnement technique et la mobilisation d'expertise, notamment afin d'accélérer la mise en œuvre des PIL dans de nouvelles communes au-delà des 19 communes d'intervention initialement ciblées.

Le projet a contribué à professionnaliser la gestion municipale par des formations ciblées, l'appui au recrutement de cadres techniques, la mise à disposition d'outils pratiques (modèles de documents, guides, procédures) et un accompagnement sur le terrain. Cette approche a permis à plusieurs communes d'avancer dans la mise en œuvre de leurs plans d'investissement, d'organiser des appels d'offres et de superviser techniquement les projets. En outre, des efforts ont été consentis pour associer les services déconcentrés à ce processus, ce qui a favorisé une coopération renforcée au niveau local.

Le renforcement des **écoles primaires** s'est opéré notamment à travers des interventions infrastructurelles visant à améliorer l'environnement d'apprentissage : réalisation d'interventions dans **34** écoles primaires : réhabilitation de bâtiments, amélioration de l'hygiène, de la sécurité et de l'accessibilité, en collaboration avec les communes et les services techniques.

Plusieurs établissements scolaires primaires ont bénéficié d'un appui du projet pour améliorer leur accessibilité (Aménagement de voirie et éclairage) ainsi que leur sécurisation (Construction de clôture et des aires de repos), contribuant à rehausser la qualité des conditions d'enseignement dans des zones souvent marginalisées. Ces investissements ont été menés en concertation avec les conseils municipaux et les directions régionales concernées, assurant ainsi une bonne coordination locale et une plus grande appropriation.

Le projet a également contribué, de manière indirecte mais significative, au renforcement des capacités locales en matière de **santé** : Amélioration de l'accessibilité et protection de centres de santé de base dans **13** communes, en réponse aux priorités identifiées dans les PDL, en coordination avec les directions régionales de la santé, afin d'améliorer l'accessibilité, l'hygiène et les conditions d'accueil des populations vulnérables.

En soutenant l'amélioration de l'accessibilité et la protection des centres de santé de base dans plusieurs communes, et en intégrant les besoins sanitaires dans les PDL, le projet a permis d'améliorer l'accès aux soins pour les populations les plus vulnérables. Les services de santé

déconcentrés ont été associés à certaines étapes de planification et de suivi, renforçant ainsi la coordination intersectorielle au niveau local.

Les partenaires sociaux et la société civile ont été associée dans la dynamique de développement local à travers sa participation aux forums de concertation et aux commissions municipales. Le projet a valorisé leur rôle consultatif en leur offrant des espaces d'expression, en promouvant la représentation des femmes et des jeunes, et en les associant à la planification territoriale. L'accompagnement de coopératives, dont certaines créées dans le cadre du projet, illustre également cet engagement en faveur de la structuration d'une économie sociale et solidaire. La société civile a ainsi été renforcée dans sa capacité à contribuer aux débats publics, à gérer des micro-initiatives économiques, et à articuler ses besoins auprès des collectivités locales.

Au niveau institutionnel national, le projet a appuyé des structures clés comme la Direction Générale des Forêts, le ministère de l'Économie ou encore le Tribunal Administratif. Dans ce dernier cas, le projet a obtenu un financement complémentaire pour appuyer la digitalisation de ses services. Ce soutien s'est traduit par des diagnostics, des formations, la mise à disposition d'expertise et la réalisation de projets pilotes, qui illustrent la volonté du projet d'inscrire son action dans une logique de transformation structurelle et de long terme.

La capitalisation et la diffusion du savoir ont constitué une dimension importante de ce renforcement des capacités. Le projet a produit une vaste documentation technique (notes, fiches, guides) et mis en ligne une plateforme numérique de partage. Il a organisé de nombreux ateliers et séminaires, et pris part à des forums internationaux (COP, TICAD, Séminaire régional africain des praticiens HIMO, etc.) pour partager les expériences acquises et renforcer la visibilité de son approche intégrée.

L'analyse des rapports techniques de suivi du projet et les entretiens menés par les évaluateurs révèlent cependant certaines limites par rapport à l'objectif 3. L'appropriation des outils introduits n'est pas toujours homogène selon les communes, certaines d'entre elles souffrant encore d'un manque de ressources humaines qualifiées ou d'un faible taux d'encadrement. Par ailleurs, si les formations ont été nombreuses, leur effet à long terme dépendra de la stabilité institutionnelle et de la continuité des dispositifs d'accompagnement. Le suivi qualitatif des changements de comportement institutionnel, de la transparence administrative ou de la participation citoyenne demeure encore partiel.

Dans l'ensemble, l'efficacité du projet par rapport à l'objectif spécifique 3 est élevée. L'intervention a permis de renforcer significativement la capacité d'action et de gouvernance des communes partenaires, tout en créant les conditions d'une meilleure collaboration entre les échelons territoriaux et les institutions centrales. Elle a également permis d'impliquer activement les citoyens et les organisations locales dans les processus de développement. Toutefois, la consolidation de ces acquis nécessitera un effort soutenu, de la part de l'OIT ainsi que des partenaires du projet, en matière de pérennisation, de suivi institutionnel et de formation continue.

Le projet a efficacement appuyé les collectivités locales et les institutions publiques, tout en favorisant l'émergence de modèles innovants de gouvernance décentralisée. Il a également contribué au renforcement des partenaires sociaux.

## **Facteurs de succès et contraintes**

L'efficacité du projet IPDLI s'explique en grande partie par plusieurs facteurs structurels et méthodologiques. D'abord, l'approche intégrée et participative, fondée sur une articulation étroite entre les dimensions institutionnelle, économique, sociale et territoriale, s'est révélée particulièrement bien adaptée aux réalités des communes défavorisées ciblées.

La logique démonstrative des interventions, à travers les chantiers-écoles, les forums de concertation ou les projets pilotes d'infrastructure, a facilité l'appropriation locale et l'adhésion des bénéficiaires. Ce processus a été rendu possible grâce au rôle de facilitateur joué par l'équipe du projet, qui a animé les espaces de concertation, appuyé méthodologiquement les communes et favorisé le dialogue entre les différents acteurs institutionnels et communautaires.

Par ailleurs, la présence territoriale du projet, assurée par des équipes techniques régionales, a permis un accompagnement de proximité constant et personnalisé, renforçant la réactivité et la confiance des partenaires locaux.

Le projet a également su faire preuve d'une capacité d'adaptation notable face aux aléas contextuels. C'est notamment le cas durant la période marquée par la pandémie de COVID-19, qui a entraîné d'importantes perturbations dans la mise en œuvre : retards dans les travaux d'infrastructure, limitations dans l'organisation d'ateliers en présentiel, suspension ou reprogrammation de certaines activités de formation. Pour limiter ces impacts, des plans de continuité d'activité ont été élaborés, incluant des formations spécifiques avec les entreprises de BTP et les coopératives bénéficiaires, afin de maintenir leur implication et de préserver les dynamiques engagées malgré les contraintes sanitaires.

Malgré ces difficultés, le projet a su maintenir une continuité d'action grâce à la reconfiguration rapide de certains dispositifs, l'introduction de formations à distance, la fourniture d'équipements de protection et la mobilisation d'un appui logistique en coordination avec les autorités locales.

Cependant, plusieurs contraintes ont freiné ponctuellement ou structurellement l'atteinte des résultats. Certaines communes, en particulier les plus récemment créées ou historiquement sous-dotées, présentent encore une faible capacité institutionnelle et des fragilités en matière de gestion administrative, de planification et de suivi des projets. Ces difficultés sont accentuées par un encadrement technique insuffisant, des problèmes de recrutement, une instabilité des équipes et des capacités inégalement développées. Les réajustements institutionnels intervenus depuis 2023 dans le processus de décentralisation peuvent également accentuer ces fragilités, notamment en matière de gestion autonome et de programmation pluriannuelle.

Enfin, les innovations développées dans le cadre de l'IPDLI, outils, méthodes, structures, restent largement confinées aux communes d'intervention et ne sont pas encore intégrées dans les dispositifs nationaux de formation, les politiques publiques ou les normes administratives. Cette absence de systématisation et de valorisation à l'échelle nationale compromet leur reproduction à grande échelle.

## Appréciation globale de l'efficacité

L'ensemble des données disponibles confirme un niveau élevé d'efficacité du projet IPDLI. Les objectifs ont été largement atteints, les résultats planifiés concrètement traduits sur le terrain, et les approches méthodologiques expérimentées ont été bien accueillies par les acteurs locaux. Le projet s'est imposé comme un levier pertinent et réactif dans le contexte tunisien de transition institutionnelle. Les acquis en matière de planification locale, de génération d'emploi et de gouvernance participative constituent un socle solide pour la suite.

### Résultats inattendus

Plusieurs résultats inattendus, ou du moins non explicitement anticipés par le projet ont été observés au cours de sa mise en œuvre. Ces effets émergents traduisent la richesse de l'approche intégrée du projet et sa capacité à générer des dynamiques territoriales au-delà des livrables planifiés. Leur apparition est liée à la combinaison de facteurs contextuels, méthodologiques et institutionnels que le projet a su exploiter ou accompagner de manière opportune.

#### 1. Renforcement du rôle des communes comme acteurs centraux de la coordination territoriale

L'un des résultats inattendus les plus marquants a été la transformation progressive de certaines communes en véritables plateformes de coordination territoriale. Initialement, le projet visait à renforcer les capacités techniques et de planification des municipalités. Or, dans plusieurs cas, les communes sont allées au-delà de ce rôle en facilitant la coordination entre services déconcentrés, organisations communautaires et partenaires techniques. Cela a été notamment visible dans la gestion locale des chantiers HIMO, l'organisation des forums participatifs, ou encore la mobilisation de cofinancements autour de projets structurants.

#### *Pourquoi ce résultat ?*

Ce phénomène est le fruit de la posture de proximité adoptée par le projet, du travail d'animation territoriale mené par les équipes régionales, et de la responsabilisation progressive des élus à travers les outils mis en place (PDL, PIL, diagnostics partagés). Dans un contexte de décentralisation inachevée, le projet a agi comme catalyseur d'une dynamique institutionnelle ascendante.

#### 2. Réorientation de certaines politiques ou programmes nationaux sur la base des pratiques du projet

Le projet a également généré un effet d'influence sur des instances nationales en matière de politiques publiques. L'exemple le plus significatif est celui de la contribution du projet aux réflexions sur le décret d'application de l'article 102 du Code des collectivités locales (passation des marchés publics locaux) et sur les dispositifs de planification participative. Certaines pratiques introduites par le projet (chantiers-écoles, contractualisation locale, intercommunalité émergente) ont été reprises ou discutées dans d'autres cadres programmatiques.

### *Pourquoi ce résultat ?*

La qualité technique des outils développés, leur ancrage opérationnel dans les territoires, et la capacité du projet à dialoguer avec des instances centrales ont renforcé sa légitimité comme source d'expériences utiles pour l'élaboration ou l'ajustement de politiques nationales.

### 3. Diversification des partenariats au-delà du mandat initial

Le projet a su mobiliser des partenariats avec d'autres agences des Nations Unies (par exemple UNICEF, PAM), des bailleurs de fonds additionnels, des structures du secteur privé ou des ONG locales dans des initiatives qui n'étaient pas prévues dans la conception initiale. Cela s'est traduit par des cofinancements, des projets conjoints, ou des appuis complémentaires (par exemple dans les domaines de la digitalisation, de l'éducation, de la nutrition, etc.).

### *Pourquoi ce résultat ?*

Cette ouverture partenariale est liée à la flexibilité du projet, à son positionnement stratégique dans le champ du développement territorial, et à sa reconnaissance croissante par les institutions et partenaires en tant que plateforme d'expérimentation et de coordination.

Ces résultats inattendus traduisent la capacité du projet à dépasser sa logique d'intervention initiale et à générer des effets systémiques. Ils illustrent aussi une appropriation accrue par les acteurs locaux et une influence croissante du projet sur les dynamiques institutionnelles nationales. Leur émergence est à la fois le reflet de la qualité de mise en œuvre et de la souplesse stratégique dont le projet a su faire preuve tout au long de son exécution.

### **Le dispositif de suivi et d'évaluation**

L'un des acquis méthodologiques les plus notables du projet IPDLI réside dans la conception et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation structuré et piloté avec rigueur par l'équipe du projet. Cette dernière a su démontrer une forte capacité technique et une vision stratégique claire en élaborant un dispositif à la fois complet et fonctionnel. Dans un contexte marqué par des ressources humaines limitées au niveau local, l'équipe projet a su innover en développant un système relativement rare dans les projets de développement comparables, conciliant simplicité d'usage et robustesse analytique.

Le système de suivi et évaluation s'appuie sur un système structuré de collecte, de centralisation et de visualisation des données, permettant de suivre les ressources mobilisées, les activités, les réalisations et les résultats obtenus. Des enquêtes de référence auprès des ménages et des bénéficiaires ont permis d'établir une base de comparaison pour mesurer le progrès, tandis que des tableaux de bord et des systèmes pilotes de suivi des chantiers écoles ont documenté la création d'emplois, les parcours d'apprentissage validés et l'implication des PME locales. Le dispositif a également intégré des instances de suivi participatif à travers des comités techniques régionaux et locaux associant élus, services déconcentrés et partenaires sociaux, renforçant ainsi la transparence et l'appropriation par les acteurs concernés. En parallèle, des études thématiques (sur l'impact du COVID-19, la situation financière des communes, les besoins sectoriels en compétences) ont enrichi l'analyse des résultats et facilité des ajustements stratégiques.

## **Limites du dispositif et perspectives d'amélioration**

Malgré sa solidité et les efforts constants de l'équipe projet pour en assurer le déploiement, le système de suivi présente certaines limites structurelles. Il est principalement orienté vers le suivi des extrants (activités et produits), avec une capacité encore limitée à mesurer les effets profonds et les changements induits par le projet. En d'autres termes, si le système permet un suivi très précis des réalisations physiques et financières (nombre de chantiers, d'infrastructures, de bénéficiaires), il reste moins outillé pour capter les effets qualitatifs, comme l'évolution de la gouvernance locale, le renforcement institutionnel durable, ou encore l'amélioration de l'inclusion sociale. Le projet a toutefois entrepris de compléter ce dispositif par des enquêtes d'impact, dont certaines déjà achevées (par exemple dans les écoles primaires), qui devraient permettre d'apporter un éclairage plus qualitatif sur ces dimensions d'ici la fin du projet en 2026.

En résumé, l'équipe du projet IPDLI a su concevoir et mettre en œuvre un système de suivi-évaluation de grande qualité, qui constitue l'un des piliers de la réussite opérationnelle du projet. Par son caractère structuré, évolutif, et adapté aux capacités locales, ce dispositif a permis de suivre efficacement les activités, d'assurer la transparence dans la mise en œuvre, et de produire des données fiables pour le pilotage stratégique. Il s'agit sans conteste d'un acquis institutionnel fort, qui illustre la compétence technique et l'engagement de l'équipe projet.

## **Mécanismes de gouvernance**

L'analyse des modalités de collaboration institutionnelle du projet IPDLI montre que, tout au long de sa mise en œuvre, le projet a développé des mécanismes de coordination solides avec les ministères de tutelle, les institutions nationales d'appui à la décentralisation et les partenaires sociaux.

### **1. Collaboration avec les ministères de tutelle et les structures étatiques**

Le projet IPDLI est mis en œuvre sous la tutelle conjointe du ministère de l'Intérieur (à travers l'Instance Générale de Prospection et d'Accompagnement des Processus Décentralisés (IPAPD)) et du ministère de l'Économie et de la Planification. Cette architecture institutionnelle a pour objectif d'assurer une articulation entre les niveaux politique, stratégique et technique.

En pratique, la collaboration avec les ministères est effective. Le projet a régulièrement associé les ministères concernés dans les réunions de coordination technique, dans la validation des outils (plans, guides, référentiels), et dans la définition de certaines orientations, en particulier sur les aspects liés à la planification locale, aux infrastructures communales et à l'ancrage des pratiques participatives.

### **2. Engagement des mandants tripartites**

Le projet a intégré les mandants tripartites, à savoir l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), et les représentants du gouvernement, dans plusieurs volets de sa mise en œuvre.

Du côté des travailleurs, l'UGTT (à travers la FGBB<sup>2</sup>) a été appuyée dans l'élaboration de son rapport sur la contribution syndicale aux Objectifs de développement durable et a participé à des initiatives sur la santé et la sécurité au travail (SST), la transition juste et la gouvernance locale. Du côté des employeurs, l'UTICA et les fédérations professionnelles sectorielles ont été

mobilisées dans des actions de promotion de l'emploi, de formation dans les métiers du bâtiment (via la FNEBTP<sup>6</sup>), ou dans la contractualisation avec les PME locales dans le cadre des chantiers HIMO.

La participation des mandants tripartites dans les instances de gouvernance du projet a pris des formes différenciées selon les niveaux. Au niveau régional, ils sont membres des comités techniques de suivi institués par décret et systématiquement invités aux réunions présidées par les gouverneurs. Au niveau central, les partenaires sociaux ont désigné, à la demande de l'OIT, deux fédérations sectorielles (FGBB et FNEBTP) comme interlocuteurs de référence. Par ailleurs, afin de maintenir informées les centrales syndicales et de leur permettre d'apprécier la dynamique du projet, l'équipe organise régulièrement des visites de terrain de haut niveau dans les différents sites d'intervention.

### **3. Clarté des rôles et responsabilités**

Globalement, les rôles et responsabilités entre les différents partenaires ont été compris sur le terrain, notamment dans les relations entre les communes et les équipes régionales du projet. Les maires, les conseils municipaux et les cadres techniques communaux ont été les principaux interlocuteurs opérationnels. Les fonctions respectives du BIT, de l'IPAPD et des ministères sectoriels ont été progressivement clarifiées, notamment via des réunions de cadrage, des ateliers interinstitutionnels, et des conventions techniques spécifiques.

### **4. Structure de gestion et de gouvernance**

La structure de gestion et de gouvernance du projet IPDLI a permis une mise en œuvre techniquement solide et bien ancrée territorialement. Toutefois, son fonctionnement n'a pas toujours répondu à une logique de pilotage stratégique intégrant pleinement l'ensemble des parties prenantes clés, en particulier au niveau national, dès les premières phases du projet. Si la collaboration entre le l'OIT, les donateurs (l'Union européenne et la Coopération Suisse) et les partenaires locaux a permis d'atteindre des résultats importants, plusieurs éléments montrent que la gouvernance du projet aurait pu jouer un rôle plus structurant pour maximiser l'impact, assurer la cohérence interinstitutionnelle et préparer la durabilité.

#### **1. Une gestion de projet techniquement robuste et opérationnelle**

Sur le plan opérationnel, la structure de gestion mise en place par l'OIT a démontré une forte capacité de pilotage, d'adaptation et de proximité. L'équipe projet, composée d'une coordination nationale et de trois équipes régionales a assuré une exécution efficace, flexible et contextualisée des activités. Cette configuration a été l'un des principaux facteurs de succès du projet, notamment dans des zones reculées ou peu desservies, et a facilité l'appropriation par les collectivités locales.

Les mécanismes de coordination avec les communes et les gouvernorats ont renforcé la capacité du projet à identifier les besoins, ajuster les interventions et répondre aux spécificités territoriales. Ce niveau de gestion, ancré dans les réalités du terrain, a donc fonctionné de manière stratégique avec les acteurs locaux et a contribué à la reconnaissance du projet comme acteur de référence dans le champ du développement local intégré.

---

<sup>6</sup> Fédération Nationale des Entrepreneurs de Bâtiment et des Travaux Publics

<sup>2</sup> Fédération Générale du Bâtiment et du Bois

## 2. Des lacunes dans la gouvernance stratégique nationale

- L'absence de vision partagée entre les ministères concernés a limité la cohérence entre les interventions du projet et les réformes en cours au niveau national, notamment en matière de décentralisation, d'investissement communal ou de gouvernance foncière.
- Les synergies intersectorielles, par exemple entre le ministère de l'Économie, le ministère de l'Intérieur, le ministère de l'Agriculture ou le ministère de l'Équipement, ont reposé sur des partenariats techniques ponctuels, sans articulation formalisée dans un cadre institutionnel commun.

## 3. Relation entre l'OIT et les bailleurs

La relation entre l'OIT (en tant qu'agence de mise en œuvre) et les bailleurs, notamment la Délégation de l'Union européenne (DUE) et la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC), a été constructive et marquée par une flexibilité mutuelle. Les extensions budgétaires successives, les ajustements de planification et les contributions additionnelles (ex. UNICEF, PAM) témoignent d'une relation de confiance et d'une capacité d'adaptation conjointe. Toutefois, cette dynamique bilatérale, bien qu'efficace, s'est parfois substituée à une gouvernance partagée plus large, impliquant les autorités nationales comme co-décideurs dans l'évolution du projet.

## 4. Implication des partenaires clés et des mandants tripartites

Comme évoqué précédemment, les mandants tripartites (UGTT, UTICA, État) ont été associés à certaines activités techniques (formations, études, forums, participation à la COP), mais n'ont pas occupé un rôle structurant dans la gouvernance du projet. Leur participation est restée sectorielle ou symbolique, sans dispositif formel pour garantir leur contribution stratégique au pilotage global.

## **Stratégie de partage des connaissances et de communication**

La stratégie de communication et de partage des connaissances du projet IPDLI a connu une montée en puissance progressive au fil des années de mise en œuvre. Si elle a été relativement discrète dans les premières phases, elle s'est structurée à partir de 2022, avec un effort plus soutenu de capitalisation, de visibilité publique et de mise en valeur des acquis du projet. Dans l'ensemble, cette stratégie a contribué à renforcer la visibilité du projet, tant à l'échelle locale que nationale.

### 1. Montée en puissance progressive des actions de communication

Au cours des premières années, les efforts de communication sont restés limités et principalement orientés vers la diffusion d'informations ponctuelles sur les activités menées, les formations réalisées ou les visites de terrain. Ces actions, souvent décentralisées, ont surtout permis de documenter le travail réalisé dans les communes d'intervention, sans pour autant renforcer significativement le positionnement institutionnel du projet à l'échelle nationale.

À partir de 2022, le projet a clairement renforcé sa stratégie de communication. Plusieurs produits ont été développés, dont des notes techniques thématiques, des capsules vidéo, des reportages photographiques, des guides de bonnes pratiques et des articles diffusés dans les médias et sur les réseaux sociaux. Une plateforme numérique dédiée à la documentation du

projet a été lancée, permettant de centraliser les ressources produites (photothèque, vidéothèque, fiches d'expérience).

Le projet a également intensifié sa participation à des événements nationaux et internationaux, notamment des salons, des forums sur la décentralisation, des conférences sur le développement territorial et des rencontres inter-agences. Des activités de communication ciblées ont été menées autour de projets emblématiques (chantiers-écoles, inauguration d'infrastructures, forums régionaux), souvent en présence des autorités locales et des médias.

## 2. Effets de la stratégie de communication sur le profil du projet

L'intensification des actions de communication a contribué à accroître la reconnaissance du projet comme référence en matière de développement local intégré en Tunisie. Plusieurs partenaires institutionnels (ministères, agences publiques, autres projets de développement) ont exprimé un intérêt pour les outils et méthodes expérimentés par l'IPDLI. La visibilité acquise a également facilité l'établissement de nouveaux partenariats, notamment avec d'autres agences des Nations Unies (ex. UNICEF, PAM), des bailleurs complémentaires et des organisations de la société civile.

Au niveau local, la communication autour des réalisations, notamment les projets d'infrastructure, les chantiers HIMO, les AGR, a renforcé l'adhésion des populations et la légitimité des conseils municipaux impliqués. Le recours à des formats accessibles (vidéos, reportages visuels, témoignages) a permis de valoriser les bénéficiaires et de renforcer la dimension humaine du projet.

## 3. Limites de la stratégie de capitalisation

Malgré des efforts notables, la stratégie de capitalisation aurait pu être davantage structurée, en intégrant dès le départ des mécanismes permettant d'identifier, documenter et analyser les pratiques innovantes, transférables et scalables et de diffuser activement les acquis du projet auprès des décideurs politiques et des partenaires techniques et financiers.

## **Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours**

Les TdR de l'évaluation demandent aux évaluateurs d'examiner l'état de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

*Tableau 6 Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours*

| Adressé à | Recommandation                                                                                                                             | Mise en oeuvre |               |     | Commentaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                                                            | Oui            | Partiellement | Non |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| L'UE      | 1. Réaffecter une partie du budget aux activités de communication. Le projet souffre d'un manque de communication autour de ses activités. | X              |               |     | L'UE a contribué aux efforts de communication du projet par la prise en charge d'une partie des frais d'organisation du 10 <sup>ème</sup> anniversaire de coopération pour le développement local en Tunisie. L'équipe COM de l'UE a également assuré la couverture des interventions du projet par la production de 8 capsules vidéo thématiques et de supports de COM ainsi qu'une large diffusion du contenu produit sur les réseaux sociaux. |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'UE               | 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.                        | X |  |  | <p>Suite à la demande de l'UE, le projet a mobilisé ses équipes techniques au niveau régional et central pour assurer un appui à l'IPAPD et accélérer la consommation des fonds PIL et PAI des 27 communes à travers la prise en charge de certaines études techniques, le déblocage des situations foncières, la sensibilisation des entreprises de BTP via la FNEBTP pour une participation aux appels d'offres publiés par les communes.</p> <p>Le projet a également accompagné le ministère de l'intérieur dans des missions dans les 5 gouvernorat pour exposer son expertise et proposer des solutions pour combler les retards de consommation de fonds (Voir les rapports annuels)</p>                                                                        |
| BIT                | 3. Actualiser les profils des postes vacants 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.                                                                                       | X |  |  | <p>Le projet a procédé suite à cette recommandation au renforcement des équipes régionales et centrales via le recrutement de 2 nouveaux profils pour l'équipe de la région Gafsa -Kasserine, 1 ingénieur spécialiste du développement économique local et une assistante administrative et financière afin de doter l'équipe de la région centre d'un support technique et administratif additionnel et gagner en efficacité.</p> <p>De même et au niveau de l'équipe central, un coordinateur national spécialiste des finances publiques a été recruté afin d'appuyer les équipes régionales dans les différents montages financiers. Une autre tâche a été attribuée au CN, il s'agit de l'appui institutionnel et du renforcement des capacités des communes.</p> |
| BIT                | 4. Adapter le cadre de l'approche HIMO en s'inspirant de l'expérience PDLI en privilégiant une logique intégrée de valorisation des Ressources Locales. 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. | X |  |  | <p>Le projet a été invité à plusieurs reprises pour présenter son expérience et sa logique d'intervention dans les différents séminaires régionaux HIMO. Également, un membre de l'équipe IPDLI est invité chaque année pour présenter son approche de travail lors des formations et académies HIMO organisées par ITC Turin.</p> <p>Le projet partage aussi sa vision de développement local chaque année dans la conférence des nations unies contre le changement climatique (COP)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| L'Equipe du projet | 5. Se concentrer davantage sur les                                                                                                                                                                                                                                                                                      | x |  |  | Des notes de capitalisation techniques ciblant le                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | 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. |   |   |   | développement des communes forestières, la réhabilitation du patrimoine, la valorisation des ressources locales, le développement des chaînes de valeur ont été produites et partagées avec les communes bénéficiaires. Des Guides métiers ciblant la vannerie de Jonc, le bois de palmier, la pyrogravure et sculpture sur bois ont été produites et partagées avec les différentes coopératives et partenaires techniques comme un modèle pour le renforcement des compétences. |
| Le M. de l'économie | 6. Dynamiser le Comité de Pilotage (COPIL) prévu dans le cadre de financement du programme IPDLI afin de coordonner les actions d'appui budgétaire, les activités complémentaires et le présent projet.                                                                                                                                    |   | X |   | Le comité se réunit 1 fois par an                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Le M. de l'économie | 7. Monter en collaboration avec le MALE et l'université de Tunis un Mastère pour la formation d'agents du développement local et régional.                                                                                                                                                                                                 |   |   | X |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Le MALE             | 8. Assister les communes ne disposant pas de Secrétaire Général ou de Directeur Technique à accélérer le processus de recrutement afin de pouvoir consommer le budget alloué aux PIE.                                                                                                                                                      | x |   |   | Le processus de recrutement et de renforcement des ressources humaines des communes nouvellement créées a été achevé avec succès et le projet IPDLI a même contribué à la mise en œuvre de ce processus en participant au développement de la plateforme de recrutement, l'organisation des ateliers de vulgarisation et la participation aux comités de sélection                                                                                                                |

Le tableau montre que la plupart des recommandations formulées lors de l'évaluation à mi-parcours ont été effectivement mises en œuvre, en particulier celles relevant directement du BIT et de l'équipe IPDLI. Le projet a renforcé ses capacités opérationnelles en recrutant de nouveaux profils techniques et administratifs, ce qui a amélioré son appui aux communes et sa capacité à gérer les aspects financiers et techniques des interventions.

Les efforts en matière de communication ont été nettement renforcés, notamment grâce au soutien de l'Union européenne, avec une meilleure visibilité des actions du projet et la production de contenus dédiés. De même, la capitalisation a progressé : plusieurs notes

techniques et guides métiers ont été produits pour documenter et partager les expériences des interventions pilotes.

La recommandation liée à l'approche HIMO a également été suivie, le projet jouant un rôle actif dans les espaces nationaux, régionaux et internationaux pour présenter et diffuser sa démarche. Cela confirme la reconnaissance du modèle IPDLI comme référence dans ce domaine.

Du côté institutionnel, la situation est plus contrastée. Le COPIL, qui concerne l'ensemble du grand Programme IPDLI, se réunit une fois par an. En revanche, certaines recommandations plus ambitieuses, comme la création d'un mastère universitaire en développement local, n'ont pas avancé, car elles dépendent d'accords et de dynamiques institutionnelles qui dépassent le cadre opérationnel du projet.

### 4.3. Efficience des ressources utilisées

*Cette section analyse dans quelle mesure les ressources financières, humaines et techniques du projet IPDLI ont été utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats escomptés. Elle évalue l'efficacité dans l'allocation et l'utilisation des moyens disponibles, en questionnant si les résultats auraient pu être atteints à un coût moindre. L'analyse porte également sur la qualité du soutien (backstopping) fourni par les différentes unités de l'OIT, ainsi que sur l'utilisation stratégique des synergies et collaborations avec d'autres projets, agences onusiennes et partenaires de développement.*

#### 1. Allocation et utilisation des ressources financières

Le budget total du projet est de 18,183,342.70USD. Comme détaillé dans le tableau ci-dessous, en août 2025 le projet avait dépensé ou engagé 96.35%% de son budget global.

Tableau 7. Dépenses Projet IPDLI

| Dépenses IPDLI (USD) Août 2025* |                      |             |
|---------------------------------|----------------------|-------------|
|                                 | USD                  | %           |
| <b>Budget Total</b>             | <b>18,183,342.70</b> | <b>100%</b> |
| Dépenses et engagements         | 17,520,439.38        | 96.35%      |

Source : Projet IPDLI

Sur la base des informations financières fournies à l'évaluateur par le projet IPDLI (en août 2025) l'allocation des ressources par ligne budgétaire pour la mise en œuvre du projet est la suivante :

Tableau 8. Situation du budget août 2025

| Situation Budget IPDLI (USD) Août 2025* |                        |                  |             |                  |
|-----------------------------------------|------------------------|------------------|-------------|------------------|
| Ligne budgétaire                        | Prévisions budgétaires | Dépenses réelles | Engagements | Solde disponible |
| Ressources Humaines                     | 3,472,378.19           | 3,063,728.88     | 344,861.32  | 63,787.99        |
| Voyages                                 | 43,942.40              | 40,373.55        | 0.00        | 3,568.85         |
| Equipement et fournitures               | 121,973.62             | 110,973.62       | 0.00        | 11,000.00        |
| Bureau local                            | 688,530.59             | 556,568.79       | 9,326.96    | 122,634.84       |
| Autres coûts, services                  | 2,713,248.87           | 2,523,683.07     | 53,413.08   | 136,152.72       |
| Autres                                  | 9,633,448.55           | 8,550,517.74     | 947,831.16  | 135,099.65       |

|                 |                      |                      |                     |                   |
|-----------------|----------------------|----------------------|---------------------|-------------------|
| Couts indirects | 1,509,820.48         | 1,339,161.21         | 0.00                | 170,659.27        |
| <b>Total</b>    | <b>18,183,342.70</b> | <b>16,185,006.86</b> | <b>1,355,432.52</b> | <b>642,903.32</b> |

\*Source : Projet IPDLI

L'analyse de l'exécution budgétaire montre que les dépenses de fonctionnement représentent environ 47 % du budget exécuté, tandis que les dépenses techniques directement liées aux activités (ex. infrastructures et AGR) s'élèvent à 53 %. Cette répartition illustre l'effort consenti pour maximiser l'investissement au bénéfice direct des communautés locales, tout en maintenant une structure de gestion opérationnelle adaptée.

Par ailleurs, la mobilisation de ressources additionnelles a été déterminante pour couvrir certaines charges de fonctionnement, notamment grâce au cofinancement assuré par les communes et les gouvernorats, ainsi qu'à l'appui complémentaire des partenaires techniques. Cette dynamique a contribué à préserver la continuité des activités et à renforcer la viabilité financière du projet.

Enfin, l'exécution budgétaire a été influencée par les variations de change, qui ont eu un impact direct sur la valeur effective des ressources disponibles. Cette contrainte souligne l'importance d'un suivi rapproché et d'une flexibilité accrue dans la gestion financière, afin de minimiser les effets de ces fluctuations sur la mise en œuvre des activités.

Sur la base de l'examen documentaire et des entretiens avec les parties prenantes, les évaluateurs ont conclu que, de manière générale l'exécution financière est cohérente avec la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats escomptés (comme détaillé dans la section Efficacité).

## 2. Affectation des ressources humaines au projet

Plusieurs des informateurs interrogés étaient d'avis que, compte tenu de la complexité et de l'ampleur du projet (territorial, thématique, sectoriel), les ressources humaines (personnel du projet) allouées ont eu une performance extraordinaire, en particulier par rapport à la quantité de travail à mettre en œuvre. D'autre part, certains informateurs ont souligné que le personnel du projet devait investir un temps considérable pour assister les différents acteurs impliqués dans la formulation et la mise en œuvre des plans de travail respectifs.

Sur la base de l'examen des documents et des entretiens menés aux fins d'évaluation, les évaluateurs ont conclu que les activités mises en œuvre et les produits ont été réalisés avec un haut niveau de qualité. Les parties prenantes nationales interrogées ont exprimé leur satisfaction à l'égard des contributions du projet. Les entretiens montrent que l'équipe du projet et l'OIT ont mis en œuvre le projet de manière très professionnelle. La composition de l'équipe, caractérisée par la complémentarité des profils (ingénieurs spécialisés dans l'approche HIMO, experts en développement économique local et en planification territoriale, spécialistes des AGR, de la gouvernance locale et du dialogue social), a constitué un facteur déterminant. Cette diversité d'expertises a permis de couvrir l'ensemble des dimensions techniques, économiques et sociales du projet et d'apporter un appui adapté aux communes, aux services déconcentrés et aux organisations bénéficiaires.

## 3. Complémentarités et synergies

En outre, le projet a été mis en œuvre en étroite consultation et en collaboration avec les bureaux, les départements et les spécialistes de l'OIT afin d'assurer des standards de mise en œuvre élevés. Ainsi, le projet a bénéficié de l'appui du Spécialiste HIMO du bureau de l'OIT à

Genève ainsi que le support administratif du bureau de l'OIT à Alger. En outre, le projet a mobilisé 350.000 USD via différents départements de l'OIT.

Par ailleurs, le projet a su identifier et engager plusieurs opportunités de partenariat, notamment avec l'UNICEF avec un co-financement de 150.000 USD ; ainsi que du PAM, notamment pour coordonner les interventions dans le gouvernorat de Jendouba et mobiliser des contributions additionnelles pour des coopératives appuyées par le projet. Le projet s'est aussi associé avec d'autres projets de l'OIT. Par exemple, L'IPDLI a capitalisé sur les acquis du projet AZD, notamment en matière de chantiers HIMO et de valorisation des ressources locales ; et a collaboré avec les projets d'économie sociale et solidaire de l'organisation en Tunisie.

Un autre facteur d'efficacité a été la mobilisation de fonds par les partenaires locaux, en particulier les communes et les gouvernorats (entre autres), qui ont apporté jusqu'à 32 % du financement de certains projets d'infrastructures. Ces cofinancements, sous forme de ressources financières, de contributions en nature (mise à disposition d'engins, terrains, matériaux) ou de services (études techniques, mobilisation de personnel communal), ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources du projet et de renforcer son effet de levier. Cette approche a eu un double impact : d'une part, elle a encouragé une sélection plus rigoureuse et réaliste des priorités d'investissement par les autorités locales ; d'autre part, elle a consolidé l'appropriation institutionnelle et la responsabilisation des communes dans la gestion et l'entretien des ouvrages réalisés. En s'ancrant ainsi dans les budgets et dispositifs locaux, le cofinancement a contribué non seulement à accroître l'efficacité du projet mais aussi à renforcer la durabilité.

#### **4. Conclusions sur l'efficacité**

Bien que certaines activités aient été retardées par rapport au plan de travail initial en raison de la pandémie de COVID-19, cela n'a pas eu de répercussion globale sur la mise en œuvre des plans de travail prévus. Les activités et les résultats attendus ont été livrés comme prévu et avec une qualité suffisante. Pour réduire au maximum les impacts de la crise sanitaire, le projet a développé et mis en œuvre des plans de continuité des activités (PCA), ce qui a permis d'assurer le déroulement des chantiers HIMO et de maintenir la dynamique des activités économiques et de formation.

Globalement, selon les différentes sources consultées, les ressources (financières, humaines, expertise, etc.) du projet ont été allouées de manière stratégique. L'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet a été menée avec un bon degré d'efficacité et que les coûts sont justifiés par les résultats obtenus.

#### **4.4. Orientation sur l'impact et durabilité du projet**

*Cette section vise à évaluer, tout d'abord, les impacts du projet. Deuxièmement, en ce qui concerne la durabilité, l'objectif est de déterminer si les résultats de l'intervention seront durables et s'ils pourront être pérennisés après la fin de l'intervention.*

##### **1. Contribution du projet à l'amélioration durable des conditions de vie dans les zones communales ciblées**

Le projet IPDLI a été mis en œuvre dans des zones caractérisées par un cumul d'inégalités territoriales, d'enclavement et de précarité socioéconomique. Il vise à améliorer de manière intégrée les conditions de vie des populations locales, à travers la réalisation d'infrastructures

de base, la création d'opportunités économiques et le renforcement de la gouvernance locale. Sur la base des données disponibles et des observations issues des rapports techniques, des entretiens de terrain et des documents de capitalisation, plusieurs effets notables peuvent être identifiés, bien que certains restent encore difficiles à mesurer de manière exhaustive.

Du point de vue de l'accès aux services de base, le projet a eu un effet tangible et visible. Dans les 19 communes ciblées, il a permis la réalisation ou la réhabilitation d'infrastructures essentielles, routes, écoles, centres de santé, réseaux d'irrigation ou d'adduction d'eau potable, dans des zones souvent négligées par les investissements publics classiques.

Ces interventions ont contribué à désenclaver certaines localités, à rapprocher les services de base des populations rurales, et à améliorer la fréquentation scolaire, l'accès aux soins et la sécurité des déplacements, notamment pour les femmes et les enfants. L'effet est particulièrement significatif dans les territoires où les investissements ont été combinés à une participation communautaire active, renforçant l'appropriation et la maintenance locale des équipements.

Toutefois, la pérennité de ces services dépend toujours de la capacité des ministères de tutelle, des services déconcentrés et des communes à en assurer le fonctionnement régulier, la dotation en personnel, et l'entretien à moyen terme.

Sur le plan économique, le projet a généré une injection de fonds notable aux populations locales grâce à plus de 200.000 journées de travail à travers les chantiers HIMO. Ces journées de travail, bien que temporaires, ont constitué une source de revenus non négligeable pour des groupes vulnérables, en particulier des jeunes sans emploi et des personnes faiblement qualifiées. L'approche HIMO a en outre permis une injection directe de fonds dans les communautés locales, avec une estimation de 50 à 70 % du budget des investissements restant dans les localités bénéficiaires.

Par ailleurs, la mise en place de chantiers-écoles a permis à 616 jeunes de bénéficier de formations techniques de base, dont 220 ont obtenu une certification reconnue. Ces chiffres restent très limités au regard des besoins des territoires ciblés, du nombre total de jeunes en situation d'inactivité, et du potentiel de structuration que représente ce type de dispositif pour l'insertion professionnelle. Également, très peu de dispositifs d'insertion post-chantier ont été mis en place de manière formelle, ce qui réduit le potentiel transformateur de ces activités à long terme.

En complément, le projet a appuyé des initiatives économiques individuelles ou collectives, activités génératrices de revenus, coopératives, microentreprises locales, souvent adossées à des filières de valorisation des ressources locales (artisanat, agriculture oasisienne, apiculture, transformation agroalimentaire). Ces activités ont touché plus de 2.288 bénéficiaires directs. Dans certains cas, elles ont permis de structurer de véritables dynamiques entrepreneuriales, notamment chez les femmes. Par exemple, l'appui à des coopératives féminines dans la transformation de produits agricoles et artisanaux a favorisé la création d'emplois locaux, tout en améliorant l'accès au marché de leurs productions.

Ces activités ont permis l'augmentation des revenus pour 1.922 personnes. Toutefois, les effets sur les revenus restent hétérogènes. Plusieurs initiatives manquent encore de structuration, d'un accès pérenne au marché ou au crédit, ou souffrent d'un déficit d'accompagnement post-crédit. L'absence d'une enquête d'impact systématique sur ces activités rend difficile une estimation précise de leur rentabilité ou de leur durabilité économique. Le projet prévoit

d'accélérer l'élaboration de ces enquêtes à la clôture de chaque activité, à l'aide des supports méthodologiques déjà disponibles, afin de faciliter une estimation plus fine de la rentabilité et de la durabilité des initiatives appuyées.

## **2. Effets à long terme (prévus ou inattendus) observables au niveau communautaire ou institutionnel**

Au niveau communautaire, le projet a introduit ou renforcé des mécanismes de participation citoyenne à travers les forums de concertation, les comités de suivi locaux, et les démarches participatives autour des Plans de Développement Locaux et des Plans d'Investissement Locaux. Ces dispositifs, conformes à l'article 105 de l'ancien Code des collectivités locales qui consacre le principe de participation citoyenne dans la planification et le suivi des affaires locales, ont permis une implication accrue des populations dans les processus de planification, y compris une participation féminine significative dans plusieurs communes.

La culture du dialogue local s'est améliorée, notamment autour des projets communaux cofinancés. Toutefois, la pérennisation de ces espaces de concertation reste fragile, en l'absence d'un cadre juridique stable et de moyens dédiés pour leur fonctionnement. Dans le nouveau cadre institutionnel défini par la Constitution de 2022 et la loi organique sur les collectivités locales, le mandat des conseils locaux devra jouer un rôle central dans l'ancrage durable de ces mécanismes de concertation et dans leur articulation avec les instances de gouvernance territoriale.

Sur le plan institutionnel, le projet a contribué à renforcer la maîtrise d'ouvrage des communes ciblées et à améliorer leurs capacités de gestion budgétaire, de passation de marchés, de planification et de coordination et de mobilisation des ressources fiscales et parafiscales locales. Dans certaines communes, cette professionnalisation s'est traduite par un rôle plus affirmé dans l'animation territoriale et la mobilisation des partenaires.

Des effets inattendus ont été observés, notamment une meilleure coordination interinstitutionnelle au niveau local, une reconnaissance accrue du rôle des communes par les services déconcentrés, et l'émergence de synergies entre acteurs locaux, services techniques et société civile. Ces effets sont encourageants, mais leur consolidation dépendra de l'évolution du cadre institutionnel national, actuellement marqué par une incertitude sur l'avenir de la gouvernance locale.

Un effet institutionnel transversal, non anticipé mais porteur, a été observé dans le domaine du dialogue social. Dans certains secteurs d'intervention du projet, notamment dans le secteur du BTP, le climat de coopération instauré autour des chantiers HIMO et des dynamiques locales a favorisé le rapprochement entre l'UTICA et l'UGTT. Cette dynamique a contribué à la signature d'un protocole d'accord entre les deux organisations syndicale et patronale, avec l'appui du BIT. Si le projet n'avait pas pour mandat direct de promouvoir le dialogue social, son approche participative et inclusive a, de fait, facilité un espace de collaboration entre partenaires sociaux.

Enfin, il convient de souligner que l'évaluation de l'impact à long terme du projet reste partiellement limitée par l'absence d'un dispositif structuré de suivi post-intervention et d'indicateurs de transformation à moyen terme. Si les activités sont bien documentées, la mesure des changements durables en termes de transformation sociale n'a pas fait l'objet d'un suivi systématique. La capitalisation des expériences, amorcée en 2023, reste encore incomplète pour pouvoir tirer pleinement les leçons de l'impact du projet à l'échelle des bénéficiaires et des territoires.

En conclusion, le projet IPDLI a eu des effets positifs et visibles sur les conditions de vie des populations dans les communes ciblées, en particulier sur l'accès aux services de base, la création d'emplois temporaires et la mobilisation communautaire. Toutefois, la durabilité de ces résultats dépendra de la capacité de la prochaine phase à structurer les parcours d'insertion, à renforcer l'accompagnement économique, et à intégrer des outils de mesure des effets à long terme. Les effets potentiels du projet sont prometteurs, mais leur consolidation exigera des choix stratégiques clairs et un engagement renforcé des partenaires.

### 3. Stratégie de sortie du projet

Dans l'ensemble, le projet IPDLI a mis en œuvre plusieurs mesures favorisant la durabilité de ses réalisations. Toutefois, ces efforts restent dispersés, non systématisés et n'ont pas été formalisés dans un document de stratégie de sortie à proprement parler.

Il convient d'abord de souligner que le document de projet (Prodoc) et le cadre logique prévoyaient la préparation de la phase de clôture et la consolidation des acquis. En cohérence avec cette orientation, plusieurs actions significatives ont été entreprises, notamment :

- Une mission de capitalisation conduite en 2023 par une équipe d'experts pluridisciplinaires, ayant abouti à un plan d'action stratégique couvrant la période 2023–2025, et intégrant des recommandations pour l'ancrage institutionnel des approches du projet.
- Le développement d'une stratégie de communication en lien avec la clôture du projet, valorisant les résultats à l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire, et soutenant les efforts de mobilisation de ressources pour une éventuelle phase 2.
- L'organisation en janvier 2025 d'une réunion de haut niveau avec 12 directions générales de la coopération internationale des ministères partenaires, axée sur les résultats atteints, les perspectives de durabilité et la réplication des approches.
- Des actions concrètes de transfert aux institutions nationales et locales, telles que les formations techniques pour les communes, les sessions de passation des dossiers techniques et financiers, et les visites conjointes de terrain avec les ministères partenaires.
- Le projet a déjà produit plusieurs supports de capitalisation — tels que des guides techniques, des fiches de bonnes pratiques, des rapports thématiques et divers supports de communication — destinés à faciliter la diffusion et la répliquabilité des approches expérimentées. D'autres produits de capitalisation sont encore en cours de finalisation, afin de renforcer l'appropriation par les institutions partenaires, les communes et les acteurs de la société civile.

Ces éléments montrent une réelle volonté de préparer la pérennisation du projet et de favoriser l'appropriation des résultats par les parties prenantes nationales et locales.

Cependant, l'absence d'un document de stratégie de sortie formel et structuré, identifiant clairement les responsabilités, les échéances, les ressources mobilisables et les mécanismes de suivi post-projet, constitue une faiblesse. Cela limite la lisibilité et l'opérationnalisation de l'effort de transition, notamment pour les partenaires techniques et financiers qui pourraient envisager une reprise ou une duplication de l'approche.

Une **stratégie de sortie** est un plan structuré visant à assurer la continuité et la pérennité des résultats du projet après sa finalisation. Dans le cas du projet IPDLI, elle consisterait à organiser le transfert progressif des responsabilités, des outils et des dispositifs aux institutions nationales, régionales et locales, tout en garantissant que les services, les infrastructures, les équipements, les dynamiques participatives et les activités économiques soutenues (AGR, coopératives, PME locales, etc.) soient maintenus, consolidés et intégrés durablement dans les politiques publiques, les mécanismes de planification et les budgets locaux.

Ainsi, bien que des conditions favorables à la pérennité aient été partiellement mises en place, la préparation de la sortie du projet aurait gagné à être plus systématique, planifiée et coordonnée, en particulier dans la dernière année de mise en œuvre du projet. Une stratégie de sortie clairement formulée permettra d'optimiser l'impact des actions engagées, de renforcer la confiance des partenaires et d'accroître les chances de maintien des changements positifs induits auprès des groupes cibles.

#### 4. Analyse générale de la durabilité

La durabilité du projet IPDLI repose sur plusieurs leviers mis en place tout au long de sa mise en œuvre, notamment l'ancrage territorial des interventions, l'implication active des communes, la collaboration avec les services déconcentrés, ainsi que la mobilisation des partenaires institutionnels. Le projet a contribué à renforcer les capacités locales, à améliorer les outils de planification et à initier des dynamiques économiques et sociales qui, dans certaines zones, ont commencé à produire des effets visibles et reconnus.

Des efforts notables ont également été faits pour favoriser la continuité des actions après la clôture, en particulier à travers des transferts progressifs de responsabilités, des formations ciblées, et des mécanismes de passation d'infrastructures et de dossiers techniques. La durabilité est renforcée là où les institutions partenaires, qu'elles soient communales ou sectorielles, ont été suffisamment impliquées dans la conception, la gestion et le suivi des activités.

Toutefois, la consolidation de ces acquis dépendra largement de la capacité des acteurs locaux et nationaux à s'approprier pleinement les approches du projet, à les intégrer dans leurs dispositifs existants et à mobiliser les ressources nécessaires à leur poursuite. Si plusieurs actions en lien avec la préparation de la clôture ont été engagées, y compris des travaux de capitalisation, un plan d'action 2023–2025 et des démarches de transfert, la durabilité des effets reste conditionnée à la continuité, au moins transitoire, de l'appui technique et financier de l'OIT, ainsi qu'à la mobilisation budgétaire des partenaires tunisiens et internationaux.

#### 5. Analyse par composante

##### 1. Soutien aux PDL/PIL

Le projet a fortement investi dans l'élaboration participative des PDL et des PIL, en mobilisant les communes, les services déconcentrés de l'État et les acteurs locaux. Ces plans ont permis de structurer une vision territoriale partagée, en lien avec les besoins des populations et les priorités de développement local.

Toutefois, la durabilité de ces outils dépend aujourd'hui de l'évolution institutionnelle en cours. Depuis 2023, la dissolution des conseils municipaux élus et la réorganisation du cadre de gouvernance locale ont modifié les modalités d'appropriation des PDL/PIL. Si les compétences

propres des communes définies par l'article 240 du Code des collectivités locales demeurent, certaines compétences partagées, notamment en matière de planification, relèvent désormais des conseils locaux instaurés par la Constitution de 2022. Dans ce contexte, plusieurs plans ont déjà servi de référence pour la planification locale, mais leur ancrage dans les cycles budgétaires reste variable. Leur utilité future dépendra de la capacité des services déconcentrés et des ministères de tutelle à intégrer ces outils dans les dispositifs de planification publique, ainsi que du rôle que joueront les nouvelles formes de collectivités locales dans la gouvernance participative.

## 2. Renforcement des capacités des communes

Le projet a contribué à professionnaliser la gestion municipale à travers des formations, de l'appui technique, et des outils pratiques (TUNEPS, passation de marchés, supervision de chantiers). Plusieurs communes ont pu renforcer leur maîtrise d'ouvrage. Toutefois, la pérennité de ces acquis dépendra de la stabilité du personnel communal, de la capacité à maintenir les compétences développées, ainsi que de la poursuite, même ponctuelle, d'un accompagnement technique ou institutionnel par les structures nationales (comme le ministère de l'Intérieur ou des autres services déconcentrés) et les partenaires techniques et financiers.

## 3. Appui aux activités HIMO : développement des infrastructures

Les infrastructures ont été réalisées selon des standards techniques solides et avec un fort ancrage local (recours à des PME, ressources locales, etc.). Leur entretien reste cependant un enjeu majeur. Si des conventions de gestion avec les institutions locales ont été amorcées, leur mise en œuvre demeure variable. Selon les états financiers, les ressources des communes connaissent une croissance annuelle, notamment grâce aux plans d'action pour la dynamisation des recettes élaborés avec l'appui du projet IPDLI. Toutefois, cette évolution positive ne garantit pas à elle seule que les communes disposeront des moyens suffisants pour couvrir durablement les coûts d'entretien, qui restent élevés par rapport à leurs budgets de fonctionnement.

## 4. Appui aux PME

Le projet IPDLI a soutenu la création ou le développement de plusieurs petites et moyennes entreprises locales. Si certaines PME ont montré un bon potentiel de consolidation, leur pérennité dépend fortement de la structuration de leur modèle économique, de leur accès durable aux marchés, ainsi que de leur capacité de gestion. Une enquête sur les besoins de formation a déjà été réalisée, et les TDR des concepteurs incluent un suivi post-appui. Néanmoins, l'évaluation souligne que ce suivi devra être renforcé et systématisé, afin de mieux identifier les besoins spécifiques de ces entreprises et d'adapter les appuis à venir en fonction de leurs contraintes réelles.

## 5. Accès à l'éducation et aux soins de santé de base

Les actions sur les infrastructures scolaires et sanitaires ont eu un impact positif sur l'accès aux services dans des zones défavorisées. Ces interventions ont été réalisées en coordination avec les directions régionales concernées, ce qui favorise leur appropriation. Toutefois, leur durabilité dépendra de la capacité des ministères sectoriels et les communautés locales à assurer leur fonctionnement et maintenance.

## 6. Création d'emplois à travers l'approche HIMO

L'approche HIMO a permis la création de centaines d'emplois temporaires. Toutefois, leur durabilité est limitée sans mécanismes d'insertion structurés. Des passerelles vers l'emploi durable ou l'auto-emploi restent à mettre en place, notamment à travers un dispositif structuré d'accompagnement post-chantier, afin d'éviter que les bénéficiaires ne retombent dans l'inactivité une fois les travaux terminés.

## 7. Activités génératrices de revenus et coopératives

Le projet a soutenu plusieurs AGR et coopératives, avec un accent sur la valorisation des ressources locales. Ces initiatives bénéficient d'un accompagnement technique et institutionnel, mais certaines rencontrent encore des difficultés de structuration, notamment en matière de commercialisation, de formalisation ou de gestion. Une enquête approfondie, prévue durant la dernière année du projet, permettra de mieux documenter ces dynamiques et de calibrer les appuis nécessaires. L'évaluation souligne ainsi que, même si un suivi post-crédation existe, il sera essentiel de poursuivre et de renforcer cet accompagnement dans une perspective future, afin de consolider la viabilité économique de ces initiatives.

*Selon une Bénéficiaire – femme groupement agricole « Avec l'appui du projet, nous avons structuré notre groupement et accédé à de nouveaux marchés. Nos revenus ont augmenté et les femmes ont gagné en autonomie. »*

## 8. Espaces de concertation communaux et régionaux

Les forums de concertation ont facilité le dialogue local et renforcé l'appropriation des interventions. Conformément au CCL de 2018, les communes doivent mettre en place des sous-commissions consultatives, tandis que la Constitution de 2022 a institué les conseils locaux, chargés notamment de la planification. Ces évolutions offrent un cadre favorable à l'institutionnalisation et à la pérennisation de ces mécanismes de concertation.<sup>9</sup>

## 9. Digitalisation du Tribunal Administratif

L'action du projet dans la digitalisation du Tribunal Administratif représente un exemple positif de durabilité. Le Tribunal dispose des capacités financières et humaines nécessaires pour maintenir le système mis en place. Cette initiative s'inscrit dans une logique de transformation structurelle à long terme.

## **6. Institutions bénéficiaires**

Le projet IPDLI a initialement orienté ses appuis vers les principales institutions impliquées dans la mise en œuvre de la décentralisation, la planification territoriale et le développement local. Les communes bénéficiaires ont occupé une place centrale dans l'intervention, conformément à leur mandat légal, en particulier pour la gestion des services de proximité et l'élaboration des PDL/PIL.

Toutefois, ce positionnement institutionnel doit être recontextualisé à la lumière des évolutions institutionnelles survenues en 2023. Si les compétences propres des communes, prévues à l'article 240 du Code des Collectivités Locales de 2018, demeurent, certaines compétences partagées, en particulier en matière de planification, sont désormais transférées aux conseils locaux institués par la Constitution de 2022. Dans ce nouveau cadre, la pertinence des

institutions ciblées par le projet reste confirmée, mais l'approche IPDLI doit s'adapter à ces nouvelles formes de gouvernance locale. La pérennité des résultats dépendra dès lors de la capacité à renforcer l'articulation avec les services déconcentrés et à ajuster les dispositifs aux réalités institutionnelles émergentes. En parallèle, les services déconcentrés de l'État ont été étroitement associés aux actions du projet, notamment dans les domaines de l'équipement, de l'agriculture, de la santé, de l'éducation ou encore de l'environnement, en cohérence avec leurs missions techniques et leur rôle d'appui aux collectivités locales.

Le projet a également mobilisé plusieurs ministères sectoriels, en particulier le ministère de l'Intérieur (via la Direction générale des collectivités locales), le ministère de l'Économie et de la Planification, ainsi que d'autres directions techniques impliquées dans la validation, le financement ou la coordination des projets territoriaux. Cette articulation multiscalaire a permis de renforcer la cohérence institutionnelle et d'aligner les interventions avec les compétences des différents niveaux d'administration.

Enfin, l'appui apporté au Tribunal administratif dans le cadre de sa digitalisation illustre la volonté du projet d'élargir ses partenariats à des institutions clés de l'état de droit, souvent peu sollicitées dans les projets de développement local. Cette orientation traduit une approche plus systémique de la gouvernance, reconnaissant le rôle central du Tribunal dans le contrôle de légalité, la transparence administrative et la sécurisation des actions des collectivités.

L'ensemble des institutions bénéficiaires identifiées dans le cadre du projet IPDLI peuvent donc être considérées comme stratégiques pour l'ancrage et la durabilité des résultats obtenus.

## **7. Mesures mises en place pour l'appropriation des résultats par les dispositifs de l'État**

Tout au long de sa mise en œuvre, le projet IPDLI a déployé plusieurs actions visant à favoriser l'appropriation progressive des résultats par les institutions publiques tunisiennes. Il a notamment intégré les communes dans toutes les phases du projet, de la planification à la mise en œuvre, en passant par le suivi des activités. Cette approche a été renforcée par des formations ciblées portant sur la gestion budgétaire, la passation de marchés, l'élaboration de projets techniques et la supervision des chantiers, contribuant ainsi à renforcer les compétences techniques et administratives des équipes communales.

En parallèle, les services déconcentrés ont été sollicités pour valider, suivre et encadrer techniquement les projets d'infrastructure, créant ainsi une dynamique de co-responsabilité entre les niveaux local et régional. Des efforts ont également été consentis pour assurer le transfert progressif des réalisations du projet, à travers la passation formelle de dossiers techniques aux communes, l'élaboration de conventions de gestion, et la sensibilisation des directions sectorielles sur leur rôle dans le maintien des services.

Au niveau central, le projet a favorisé le dialogue interinstitutionnel, notamment par l'organisation des réunions stratégiques organisées chaque mois de janvier avec les directions générales de la coopération internationale de douze ministères partenaires. Cette rencontre a permis de faire le point sur les acquis, d'évaluer leur ancrage dans les politiques publiques, et de discuter des conditions de leur reproduction ou pérennisation. À cela s'ajoute un ensemble d'actions de communication et de valorisation des résultats, en appui à la capitalisation et à l'intégration des méthodes du projet dans les dispositifs de l'État.

## **8. Reproductibilité et potentiel de mise à l'échelle des résultats du projet**

L'approche intégrée développée par le projet IPDLI présente un fort potentiel de réplcation, sous réserve d'une adaptation aux spécificités territoriales et sectorielles (dans d'autres contextes). En combinant gouvernance locale, développement des capacités institutionnelles, participation citoyenne, création d'emplois via l'approche HIMO, appui aux initiatives économiques locales et inclusion sociale, le projet a mis en œuvre un modèle d'intervention cohérent et multidimensionnel.

Plusieurs éléments en facilitent la reproductibilité. Les outils développés, tels que les PDL, les guides techniques ou les cadres de concertation, sont transférables à d'autres territoires. Les compétences renforcées au niveau local et régional constituent une base que les institutions publiques peuvent mobiliser dans de futurs programmes. Par ailleurs, le principe de cofinancement introduit par le projet, notamment avec les communes, a favorisé une logique d'appropriation qui pourrait être étendue à d'autres types d'investissements, en particulier dans les domaines de l'agriculture, de l'économie sociale et solidaire, du tourisme durable ou encore de l'environnement.

Les échanges avec les partenaires institutionnels montrent que certaines pratiques initiées dans le cadre du projet suscitent déjà un intérêt en vue d'une extension ou duplication. La mission de capitalisation menée en 2023 et le plan d'action 2023–2025 ont également permis de formuler des orientations stratégiques en ce sens. Dans un contexte de décentralisation encore en construction, l'expérience IPDLI offre ainsi une base crédible pour inspirer des approches similaires dans d'autres régions et secteurs d'intervention.

L'approche du projet IPDLI pourrait certainement être répliquée et amplifiée, mais cela nécessiterait de combler certaines lacunes en matière de systématisation, de modélisation et de transfert des acquis, ainsi que de mieux connecter les innovations locales aux structures nationales (cadres juridiques, dispositifs de formation, politiques publiques). La capitalisation des expériences pilotes menées dans les six gouvernorats constitue à cet égard une ressource précieuse, mais elle doit être davantage structurée et diffusée auprès des décideurs nationaux. La mise en place de guides méthodologiques, de modules de formation normalisés et de mécanismes institutionnels d'appropriation faciliterait la réplabilité à grande échelle. Enfin, l'articulation plus étroite avec les ministères sectoriels et les instances de planification nationales permettrait d'ancrer durablement les innovations locales dans les politiques publiques, réduisant ainsi leur dépendance à un accompagnement technique externe.

## **9. Effets de la COVID-19 sur l'approche de durabilité et réponse du projet**

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a eu un impact significatif sur la mise en œuvre du projet IPDLI, en particulier entre 2020 et 2022. Si elle est intervenue après la clôture du processus participatif de 2019 et la formalisation des choix des projets, elle a néanmoins entraîné des retards dans plusieurs activités clés, notamment certaines formations présentielle, chantiers HIMO et missions d'appui technique aux communes.

En 2021, l'équipe du projet a été redéployée pour appuyer la stratégie nationale de lutte contre la pandémie. Une allocation budgétaire d'environ 1,2 million de dollars a été consacrée au soutien des collectivités locales, en collaboration avec l'IPAPD. Le projet a joué un rôle déterminant dans l'identification des besoins des communes, l'élaboration de protocoles sanitaires, l'acquisition d'équipements, la sensibilisation et la coordination des contributions des partenaires techniques et financiers.

Par ailleurs, pour les activités en cours, des plans de continuité ont été élaborés. Des équipements de protection ont été distribués aux entreprises et aux coopératives, accompagnés de sessions de formation, ce qui a permis de limiter la phase d'arrêt à la période de confinement (mars–juin 2021). Durant cette période, le personnel du projet a bénéficié des autorisations nécessaires pour poursuivre ses missions et contribuer activement, au niveau national, à la mise en œuvre de la stratégie COVID. Du point de vue de la durabilité, la pandémie a constitué à la fois un défi et une opportunité. Si certaines communes ont dû mobiliser leurs ressources humaines et financières prioritairement pour faire face à l'urgence sanitaire — ce qui a temporairement réduit leur disponibilité pour certains volets structurels du projet —, cette période a aussi permis à l'IPDLI de renforcer son positionnement auprès des partenaires nationaux. Grâce à la rapidité de ses réajustements, à la transparence de sa gestion et à l'efficacité de ses appuis (protocoles sanitaires, dotations en équipements, formations et sensibilisation), le projet a acquis une visibilité accrue et une reconnaissance renforcée.

Face à ces contraintes, le projet a toutefois su faire preuve d'une capacité d'adaptation. Il a notamment ajusté ses plans de travail, révisé les calendriers d'intervention, et maintenu les contacts avec les partenaires locaux à travers des canaux numériques. L'équipe du projet a également veillé à relancer les activités structurelles dès que les conditions le permettaient, en s'appuyant sur les acquis existants et sur des partenariats consolidés. Dans plusieurs communes, les PDL ou les chantiers HIMO ont pu reprendre, avec des mesures sanitaires adaptées.

En termes d'appropriation, le projet a continué à impliquer les communes et les services déconcentrés dans les processus de planification et de mise en œuvre, même dans un contexte restreint. Cela a contribué à maintenir une dynamique de co-responsabilité locale et à éviter une rupture complète de l'engagement des parties prenantes. Si la pandémie a indéniablement ralenti certaines actions structurantes, elle n'a pas remis en cause les orientations stratégiques du projet, qui ont été reprises et prolongées dans les plans d'action ultérieurs (2023–2025).

## **10. Impact du contexte national sur la durabilité du projet IPDLI**

Le projet IPDLI s'inscrit dans une dynamique de soutien au développement local participatif, appuyée par le Code des collectivités locales de 2018. Depuis 2023, le cadre institutionnel a toutefois évolué, avec la dissolution des conseils municipaux élus et le transfert provisoire de la gestion communale aux secrétaires généraux des communes. La Constitution de 2022 a par ailleurs introduit de nouvelles formes de collectivités locales, notamment les conseils locaux, qui exercent certaines compétences partagées, en particulier en matière de planification.

Ces changements ont des implications pour la durabilité des résultats du projet. D'une part, ils appellent à renforcer l'articulation avec les services déconcentrés de l'État et les ministères sectoriels, afin d'assurer la continuité des fonctions essentielles comme l'entretien des infrastructures ou l'appui aux AGR. D'autre part, ils soulignent l'importance de préparer la transition vers les nouvelles instances prévues par la Constitution, en veillant à ce que les outils développés (PDL, forums de concertation, méthodologies HIMO) puissent être intégrés dans les pratiques de ces structures émergentes.

Malgré ces évolutions, le projet a produit une base technique solide (outils, formations, documents de capitalisation) qui conserve sa valeur et peut être valorisée indépendamment du cadre institutionnel. La durabilité des acquis dépendra donc de la capacité des partenaires nationaux et des services étatiques à s'approprier ces approches et à les intégrer dans leurs dispositifs, ainsi que de l'évolution future du rôle confié à la gouvernance locale dans l'organisation de l'État.

#### 4.5. Thèmes transversaux

*Cette section examine dans quelle mesure le projet IPDLI a intégré les dimensions transversales essentielles, telles que l'égalité de genre, l'inclusion des jeunes, des personnes handicapées et des groupes vulnérables, tant dans la conception que dans la mise en œuvre de ses activités. L'analyse porte aussi sur l'intégration du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail, ainsi que sur la prise en compte des enjeux environnementaux et de la lutte contre le changement climatique.*

##### 1. Intégration des besoins différenciés, équité et amélioration du statut des bénéficiaires

Le projet IPDLI a pris en compte les besoins différenciés des groupes cibles de manière progressive et relativement systématique. Sur le plan du genre, plusieurs activités ont directement bénéficié aux femmes rurales, notamment à travers la promotion d'activités génératrices de revenus basées sur la valorisation de la laine, des plantes aromatiques et médicinales, et d'autres produits locaux. Ces initiatives ont permis de créer des emplois, d'améliorer les revenus et de renforcer les capacités entrepreneuriales des femmes. Le projet a également soutenu des coopératives féminines et développé des formations techniques ciblées.

Concernant les jeunes, le projet a fortement mobilisé l'approche HIMO et les chantiers-écoles, offrant à plus de deux centaines d'apprenants, majoritairement des jeunes non qualifiés des opportunités de formation sur le tas et de validation des acquis de l'expérience. Cette approche a facilité à certains d'entre eux leur insertion professionnelle dans le secteur du BTP ou dans l'entrepreneuriat. Des initiatives spécifiques d'accompagnement entrepreneurial et de formation dans l'agriculture et la valorisation des produits agricoles ont également ciblé les jeunes ruraux.

Pour les personnes vulnérables, y compris les populations rurales marginalisées et certaines communautés frontalières, le projet a contribué à améliorer l'accès aux infrastructures de base (routes, réseaux d'irrigation, équipements collectifs), réduisant ainsi leur isolement et renforçant leur inclusion économique et sociale. Les bénéficiaires incluent aussi des populations à faible qualification qui ont pu accéder à des opportunités économiques via les chantiers-écoles. Toutefois, l'intégration explicite des personnes handicapées demeure limitée : aucune action structurée et spécifique ne leur a été dédiée, ce qui constitue une lacune importante de l'approche inclusive du projet.

##### 2. Tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail

Le projet IPDLI a intégré, dès sa conception, les principes du tripartisme et du dialogue social propres au mandat de l'OIT. Les partenaires sociaux (UGTT et UTICA) ont été impliqués dans les instances de gouvernance et dans certaines activités sectorielles, en particulier dans le BTP où un protocole d'accord a été signé entre la Fédération Générale du Bâtiment et du Bois (UGTT) et la Fédération Nationale des Entreprises du BTP (UTICA) pour améliorer les conditions de travail et la compétitivité du secteur.

Sur le plan du dialogue social local, le projet a contribué à institutionnaliser la concertation via les forums participatifs et les PDL, en permettant une participation accrue des citoyens, élus, des services déconcentrés et des organisations de la société civile. Ces mécanismes traduisent en pratique l'esprit de la Convention n° 144 de l'OIT sur la consultation tripartite (1976), qui promeut la participation des organisations de travailleurs et d'employeurs aux politiques publiques.

Selon l'UGTT (secteur BTP), *L'approche HIMO a été l'occasion de renforcer le dialogue social dans le secteur du bâtiment. Le protocole signé avec l'UTICA a montré qu'il est possible d'améliorer la productivité tout en garantissant de meilleures conditions de travail*

»

En matière de normes internationales du travail, bien que le projet n'ait pas eu une composante normative explicite, plusieurs interventions ont contribué à leur application concrète. Les chantiers-écoles et AGR ont été conçus pour favoriser la création d'emplois décents, en cohérence avec la Convention n° 122 sur la politique de l'emploi (1964), en mettant l'accent sur l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi productif. Les activités de formation et de validation des acquis de l'expérience se rapprochent de l'esprit de la Convention n° 142 sur le développement des ressources humaines (1975). Enfin, le projet a introduit des mesures liées à la sécurité et à la santé au travail (SST) dans les chantiers-écoles, en ligne avec la Convention n° 155 sur la sécurité et la santé au travail (1981), notamment par la diffusion de bonnes pratiques HIMO et l'utilisation d'équipements adaptés.

### **3. Contribution à l'action contre le changement climatique**

Le projet IPDLI, bien que conçu initialement comme une initiative de développement local intégré et de soutien à la décentralisation, a progressivement assimilé des dimensions liées à l'action climatique et à la durabilité environnementale. Plusieurs AGR et projets collectifs ont porté sur la valorisation durable des ressources naturelles : transformation de produits forestiers, distillation de plantes aromatiques et médicinales, valorisation de la laine, agriculture et élevage amélioré, contribuant à promouvoir des chaînes de valeur locales plus durables et résilientes.

Les chantiers HIMO ont privilégié l'utilisation de matériaux locaux et de techniques de construction à faible empreinte carbone, tout en réhabilitant des infrastructures rurales (routes, réseaux d'irrigation, ouvrages hydro-agricoles) qui améliorent la résilience des territoires face aux aléas climatiques. Le projet a également mis en place des chantiers-écoles de travaux verts forestiers, oasiens et agricoles contribuant à la reforestation, à la lutte contre l'érosion et à la régénération des sols.

Depuis 2021, le projet a renforcé sa contribution explicite aux stratégies nationales de lutte contre le changement climatique. Des études techniques sur les projets climatiques et leurs impacts sur l'inclusion sociale et le développement local ont été menées, et l'IPDLI a intégré la thématique climatique dans les exercices de planification communale et nationale (plans triennaux 2023–2025). En 2023–2024, le projet a appuyé des initiatives spécifiques liées à l'économie verte et circulaire (valorisation des déchets des carrières, économie orange, agriculture géothermale) et a mobilisé les communes pour adapter leurs projets aux enjeux climatiques. Par ailleurs, il a contribué à renforcer la visibilité et la voix de la Tunisie dans les débats internationaux, en appuyant la participation de la délégation tunisienne aux COP 26, 27, 28 et 29.

Toutefois, il convient de souligner que la dimension climatique, bien qu'en progression, demeure une composante transversale du projet et non son objectif central. Si les interventions locales ont généré des co-bénéfices en termes d'atténuation (utilisation de matériaux locaux, économie circulaire) et d'adaptation (infrastructures hydro-agricoles, reforestation, gestion des ressources naturelles), la stratégie globale du projet n'a pas systématiquement positionné le changement climatique comme un axe prioritaire de son action.

En résumé, le projet contribue effectivement à l'action contre le changement climatique, en particulier via l'adaptation locale et la valorisation durable des ressources, mais cette contribution reste indirecte et gagnerait à être davantage structurée et explicitée dans ses cadres logiques et indicateurs.

## 5. CONCLUSIONS

---

*Ce chapitre suivant présente une synthèse des conclusions tirées de l'analyse des constats et est organisé selon les critères d'évaluation : Pertinence ; Validité ; Efficacité ; Efficacité ; et l'orientation vers l'impact et la durabilité.*

### **Pertinence**

1. Le projet IPDLI a démontré une pertinence stratégique indéniable dès sa conception, en s'alignant étroitement sur les priorités nationales de décentralisation, de développement local et de réduction des inégalités territoriales, ainsi que sur les cadres programmatiques de l'OIT et les ODD. La territorialisation de ses interventions et l'approche participative ont permis de répondre de manière adaptée aux besoins des communes nouvellement créées, souvent dépourvues de ressources humaines et financières.
2. Depuis 2023, les évolutions institutionnelles ont modifié le cadre dans lequel le projet opère, avec le transfert de certaines compétences partagées, notamment en matière de planification, vers les conseils locaux prévus par la Constitution de 2022. Si les objectifs sociaux, économiques et territoriaux du projet restent pleinement pertinents, son positionnement institutionnel doit être adapté afin d'assurer que ses acquis soient intégrés dans les nouvelles formes de gouvernance locale et continuent de contribuer aux priorités nationales.

### **Validité du modèle**

3. Le modèle du projet repose sur une logique intégrée et démonstrative, combinant planification participative, renforcement des capacités communales, infrastructures HIMO et appui à l'économie locale. Cette logique a permis d'illustrer de manière convaincante le rôle des communes comme actrices de développement local, en produisant des résultats visibles et en capitalisant des outils de planification et de concertation.
4. La validité du modèle doit désormais être relue à la lumière des évolutions institutionnelles survenues depuis 2023. La dissolution des conseils municipaux élus et l'entrée en vigueur de la Constitution de 2022, qui confie certaines compétences partagées aux conseils locaux, ont modifié les conditions d'appropriation initialement envisagées. Ces changements renforcent la nécessité pour le projet d'adopter une approche flexible et adaptée, afin de préserver la pertinence opérationnelle et de garantir l'intégration de ses acquis dans le nouveau cadre institutionnel.

### **Efficacité**

5. L'IPDLI s'est révélé très efficace pour atteindre ses objectifs, dans un contexte institutionnel complexe et changeant. La combinaison d'une approche intégrée et d'une présence de proximité a favorisé une forte appropriation locale et des résultats tangibles. Les PDL/PIL ont été généralisés et sont aujourd'hui utilisés dans plusieurs communes comme référentiels de gestion. Les infrastructures ont répondu à des besoins prioritaires tout en

généralisant plus de 200 000 journées de travail, dont une part significative pour des jeunes sans emploi. L'appui aux coopératives et aux activités génératrices de revenus a touché un nombre important de bénéficiaires et a permis de stimuler des dynamiques économiques locales. Les espaces de concertation mis en place ont renforcé la transparence et l'inclusion dans la prise de décision locale.

6. Cette efficacité tient également à la flexibilité opérationnelle qui a permis de surmonter les contraintes, y compris celles liées à la pandémie de COVID-19. Toutefois, certaines limites persistent. Les capacités techniques inégales entre communes entraînent des disparités dans l'appropriation des outils et dans la qualité de mise en œuvre. La structuration des parcours d'insertion post-chantier demeure insuffisante, réduisant le potentiel transformateur des activités de formation. Enfin, les innovations méthodologiques ne sont pas encore suffisamment capitalisées ou diffusées à l'échelle nationale, ce qui limite leur reproduction et leur pérennisation.

### **Efficience**

7. L'IPDLI a été mis en œuvre avec une gestion efficiente des ressources. À août 2025, 96 % du budget était engagé, avec des activités livrées dans les délais et selon des standards de qualité.
8. Le cofinancement local, atteignant parfois 32 %, a permis d'optimiser l'utilisation des ressources et de renforcer l'appropriation des interventions par les communes.
9. Les partenariats stratégiques, notamment avec l'UNICEF, le PAM et d'autres projets de l'OIT, ont permis d'amplifier l'effet de levier du projet.

### **Impact**

10. Le projet a généré des changements visibles dans les territoires ciblés. L'amélioration de l'accès aux services de base, qu'il s'agisse des routes, des écoles, des centres de santé ou de l'eau potable, a eu un impact direct sur la mobilité, la scolarisation et l'accès aux soins des populations locales. L'injection de fonds à travers les chantiers HIMO a créé des opportunités économiques temporaires pour des groupes vulnérables, tandis que les activités génératrices de revenus et les coopératives ont favorisé une dynamique économique locale.
11. Sur le plan institutionnel, le projet a contribué à renforcer les capacités des communes, à introduire des pratiques de planification et de concertation plus inclusives et à stimuler la coordination interinstitutionnelle au niveau local. Des résultats inattendus sont également à souligner, tels que le rapprochement des partenaires sociaux dans le secteur du BTP, qui a facilité des accords novateurs entre l'UGTT et l'UTICA.
12. Toutefois, l'impact global n'est pas systématiquement documenté. L'absence d'un dispositif structuré de capitalisation limite la mesure des effets à moyen et long terme. L'effet transformateur du projet reste prometteur mais partiellement capitalisé.

## **Durabilité**

13. Plusieurs facteurs favorisent la pérennité des acquis. Le projet a procédé à des transferts progressifs de compétences, a capitalisé des outils et a mobilisé des cofinancements locaux, renforçant ainsi l'ancrage territorial et l'appropriation des approches. Là où les communes et les services déconcentrés ont intégré ces pratiques dans leurs routines de gestion, les changements apparaissent plus durables.
14. Néanmoins, la durabilité reste encore à renforcer. L'absence d'une stratégie de sortie formelle et structurée limite la planification de la transition et la mobilisation des ressources nécessaires.

## **Thèmes transversaux**

15. Le projet a permis des avancées en matière de genre et d'inclusion, en offrant des opportunités économiques aux femmes et aux jeunes et en améliorant l'accès aux services dans des zones rurales marginalisées. Toutefois, l'intégration des personnes handicapées reste marginale.
16. En matière de dialogue social, l'IPDLI a renforcé la concertation locale et opérationnalisé des principes de tripartisme, contribuant à instaurer des dynamiques de collaboration au niveau local et sectoriel.
17. Concernant le changement climatique, le projet a progressivement intégré des approches liées à la durabilité, notamment via des chantiers HIMO verts et des actions de valorisation des ressources locales. Cette dimension reste cependant transversale et mériterait d'être davantage structurée pour maximiser ses effets dans une éventuelle phase future.

## 6. RECOMMANDATIONS

### Recommandation 1. Adapter le positionnement du projet au nouveau contexte national

Les actions futures de l'OIT ou des bailleurs de fonds, devront s'inscrire dans l'évolution du cadre politique et institutionnel, marqué par la mise en place de nouveaux mécanismes de gouvernance locale prévus par la Constitution. Dans ce cadre, il est recommandé de repositionner stratégiquement le projet afin d'assurer une meilleure articulation avec les conseils locaux et les services déconcentrés de l'État, tout en renforçant la collaboration avec les ministères sectoriels qui jouent désormais un rôle central dans la gestion territoriale. Dans la période restante de mise en œuvre du projet, il conviendra déjà de consolider ces dynamiques afin de préparer les conditions d'une meilleure intégration institutionnelle et d'une transition fluide vers d'éventuelles interventions futures. L'objectif sera de maintenir une logique territoriale cohérente, tout en assurant l'intégration progressive des outils, méthodes et résultats du projet dans les dispositifs publics existants, qu'ils soient régionaux, sectoriels ou interinstitutionnels. Le projet devra également renforcer sa capacité de plaidoyer et de documentation afin de démontrer la valeur ajoutée de son approche intégrée, même dans un environnement institutionnel recentralisé.

| Adressé à     | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée               |
|---------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------------------|
| BIT, mandants | Haute    | Court | Sans coût            | Pertinence, Efficacité, Impact, Durabilité |

### Recommandation 2. Élaborer une stratégie de sortie progressive et concertée

Dans la période restante de mise en œuvre, le projet et ses partenaires, devraient développer une stratégie de sortie clairement définie au cours de la dernière année de mise en œuvre du projet et construite en concertation avec les partenaires institutionnels et territoriaux. Cette stratégie doit viser à assurer la continuité et la durabilité des principaux résultats du projet, en particulier les services créés, les infrastructures mises en place, les dispositifs participatifs instaurés, ainsi que les activités économiques soutenues (telles que les AGR, les coopératives, et les PME locales). Elle devra prévoir le transfert progressif des responsabilités vers les collectivités locales et les services déconcentrés, l'intégration des outils et méthodes du projet dans les mécanismes publics de planification, de financement et de gestion, ainsi que l'appui à la mobilisation de ressources financières nationales ou locales. La stratégie devra également inclure des mécanismes de suivi post-projet pour accompagner les structures soutenues et éviter toute rupture dans les services rendus aux populations.

| Adressé à     | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|---------------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT, mandants | Moyenne  | Moyen | Sans coût            | Durabilité                   |

### Recommandation 3. Renforcer la composante de formation professionnelle intégrée aux chantiers HIMO

Toute action future de l'OIT et de ses partenaires devrait renforcer significativement la dimension formative des chantiers HIMO, encore limitée au regard des enjeux d'insertion professionnelle des jeunes. Il s'agira de faire des chantiers-écoles de véritables espaces d'apprentissage pratique. L'objectif serait de former davantage de jeunes, en particulier ceux en situation d'inactivité ou de vulnérabilité, et de promouvoir que les expériences acquises dans les chantiers débouchent sur des perspectives concrètes d'emploi ou d'auto-emploi.

| Adressé à     | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée   |
|---------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------|
| BIT, mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact, Durabilité |

**Recommandation 4. Soutenir l’insertion durable des jeunes vulnérables en articulant davantage les chantiers HIMO avec le système national d’insertion professionnelle**

Bien que la main-d’œuvre non qualifiée mobilisée dans les chantiers HIMO provienne majoritairement des communautés bénéficiaires, déjà engagées dans d’autres activités économiques, il reste pertinent de développer des mécanismes spécifiques pour les jeunes en situation d’inactivité ou de vulnérabilité. Dans d’autres interventions de l’OIT et de ses partenaires, il s’agira de renforcer les liens entre l’expérience pratique acquise sur les chantiers-écoles et les dispositifs nationaux d’orientation, de formation et d’accompagnement, afin de favoriser des perspectives durables d’emploi salarié, d’auto-emploi ou d’entrepreneuriat

| Adressé à     | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée   |
|---------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------|
| BIT, mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact, Durabilité |

**Recommandation 5. Suivre et appuyer les AGR et PME déjà soutenues**

Dans une éventuelle deuxième phase du projet, ou d’autres interventions de l’OIT et de ses partenaires, il conviendrait de mettre en place un dispositif de suivi post-crédation pour les AGR, coopératives et PME bénéficiaires, dans une logique de consolidation des acquis. Bien que ces initiatives soient déjà conçues en collaboration avec les entités publiques et bénéficient des dispositifs d’accompagnement existants (foires, micro-crédits, dotations en équipements...), un appui complémentaire du projet permettrait de mieux identifier leurs besoins spécifiques en matière d’équipement, de structuration, de gestion, d’accès au marché ou de formalisation, et de renforcer leur durabilité économique.

| Adressé à     | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée   |
|---------------|----------|-------|----------------------|--------------------------------|
| BIT, mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact, Durabilité |

**Recommandation 6. Intégrer les enjeux du changement climatique dans toutes les composantes**

La dimension environnementale devrait être davantage intégrée dans les différentes composantes du projet, à travers des infrastructures écologiquement durables, la promotion d’AGR résilientes, la sensibilisation des communautés aux risques climatiques, et l’appui à des pratiques durables dans les zones fragiles (forêts, oasis). Il serait aussi souhaitable d’intégrer des indicateurs spécifiques au changement climatique dans le but de mesurer l’impact des interventions et de rapporter dessus.

| Adressé à     | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|---------------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT, mandants | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Thèmes transversaux          |

### Recommandation 7. Renforcer le système de suivi-évaluation axé sur les effets

Le projet doit renforcer le système de suivi-évaluation afin de le rendre plus axé sur les changements réels induits par les interventions du projet. Il s'agira de mesurer non seulement les activités réalisées, mais surtout leurs effets concrets sur les bénéficiaires, les institutions locales et les territoires (emploi durable, autonomisation économique, amélioration de la gouvernance, renforcement des services publics, etc.). Aussi, le développement d'indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs permettra de mieux apprécier les dynamiques d'insertion, de participation, d'inclusion et de durabilité.

| Adressé à | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|-----------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT       | Moyenne  | Moyen | Moyen                | Efficacité, Impact           |

**Recommandation 8. Renforcer les synergies inter-agences.** L'OIT devrait renforcer les synergies inter-agences dans la mise en œuvre de futurs programmes de développement local intégré, en mobilisant les expertises complémentaires des autres agences des Nations Unies (telles que la FAO pour les chaînes de valeur agricoles durables ou ONU Femmes pour l'autonomisation économique des femmes). Une approche conjointe et coordonnée permettrait d'accroître la cohérence, la visibilité et l'impact des interventions locales, tout en évitant la fragmentation des appuis.

| Adressé à | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|-----------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT       | Moyenne  | Moyen | Bas                  | Efficacité, Impact           |

**Recommandation 9. Partenariat avec la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes (FNCT).** L'OIT devrait étendre et institutionnaliser ses partenariats avec les acteurs nationaux spécialisés du développement local, notamment la FNCT et d'autres organisations ou institutions locales disposant d'une expertise en gouvernance municipale et planification territoriale. Cette collaboration renforcerait l'appropriation nationale, la pérennité des outils de planification locale et la diffusion des bonnes pratiques au-delà des communes appuyées par le projet.

| Adressé à     | Priorité | Terme | Niveau de Ressources | Critère auquel elle est liée |
|---------------|----------|-------|----------------------|------------------------------|
| BIT, mandants | Moyenne  | Moyen | Bas                  | Efficacité, Impact           |

## 7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

---

Cette section de l'évaluation vise à mettre en évidence les leçons apprises les plus substantielles ainsi que les bonnes pratiques, afin qu'elles puissent être prises en considération dans les interventions actuelles ou futures.

### 7.1. Leçons Apprises

- 1. L'importance d'un ancrage territorial fort pour l'appropriation locale.**  
Le projet a montré que la proximité avec les communes et la mise en place d'espaces de concertation facilitent la confiance, la planification conjointe et l'adhésion des parties prenantes. La leçon apprise est que sans présence territoriale ni dialogue constant, la durabilité et l'efficacité des interventions locales demeurent limitées.
- 2. Le cofinancement local comme levier d'appropriation et de durabilité.**  
L'expérience IPDLI démontre que la contribution financière et en nature des communes incite à une sélection plus rigoureuse des priorités et consolide la responsabilisation dans la gestion des infrastructures. Par conséquent, la mobilisation de ressources locales est un facteur clé pour la pérennité des projets et devrait être systématiquement recherchée.
- 3. L'importance des cadres institutionnels régionaux pour amplifier les changements.**  
Même si les dynamiques locales sont essentielles, l'expérience a montré que la mise en place de comités de suivi régionaux a permis de coordonner et d'accélérer les changements. La mobilisation d'acteurs multiples à ce niveau intermédiaire accroît la crédibilité du projet et favorise l'alignement avec les politiques publiques régionales.
- 4. Le renforcement des capacités doit être adossé aux dispositifs nationaux existants.**  
Les formations et attestations délivrées dans le cadre du projet ont gagné en valeur et en reconnaissance lorsqu'elles ont été intégrées ou reconnues par des institutions publiques telles que l'ATFP, l'ANETI ou l'AVFA. La leçon apprise est que l'employabilité des bénéficiaires s'améliore lorsque les actions de formation sont reliées aux systèmes nationaux de certification et de validation.
- 5. L'investissement institutionnel est possible si les blocages locaux sont identifiés.**  
Le projet a montré que les partenaires institutionnels sont disposés à investir davantage lorsqu'ils disposent d'informations précises sur les obstacles rencontrés par les communes. En levant ces freins, l'IPDLI a facilité la mobilisation de financements additionnels et l'intégration des communes dans des programmes d'intervention plus larges.
- 6. Les expériences pilotes sont un levier de répliquabilité et de durabilité.**  
Les actions expérimentales menées avec des partenaires locaux ont joué un rôle démonstratif essentiel : elles ont permis de convaincre les décideurs, de tester de nouvelles approches et d'en faciliter la diffusion. La leçon apprise est que l'expérimentation conjointe constitue une démarche essentielle pour valider des solutions et favoriser leur appropriation à grande échelle.

### 7.2. Bonnes Pratiques

- 1. Proximité et ancrage territorial au service de l'appropriation locale.** L'un des facteurs clés de réussite du projet IPDLI a été sa proximité avec les autorités locales et déconcentrées, qui a favorisé une coordination étroite, une réactivité accrue et une meilleure appropriation institutionnelle des interventions. Le projet a systématiquement identifié et activé les complémentarités avec les programmes publics existants, évitant ainsi les chevauchements et maximisant les synergies.

Cette approche s'est appuyée sur une connaissance fine des territoires, acquise à travers des études de base approfondies. Celles-ci ont permis de concevoir des interventions adaptées aux besoins réels et différenciés des communes, en tenant compte de leurs spécificités économiques, sociales et environnementales.

Enfin, le projet a instauré un dialogue permanent avec les acteurs locaux, élus, services déconcentrés, société civile, qui s'est traduit par une planification conjointe, un suivi participatif et une adhésion renforcée des parties prenantes aux activités mises en œuvre. Cet ancrage territorial a contribué à accroître la légitimité du projet, à renforcer la confiance entre les acteurs et à assurer la durabilité des acquis.

2. **Montage financier structurant et partenariat local.** Le projet IPDLI s'est distingué par la mise en place d'un montage financier structurant qui a optimisé l'utilisation des ressources disponibles et renforcé l'ancrage local des interventions. Ce montage a reposé sur trois piliers : l'appui financier et technique de l'OIT, la mobilisation de ressources locales à travers le cofinancement des communes et des gouvernorats (atteignant jusqu'à 32 %), et la contractualisation avec des entreprises locales.

Cette approche a eu plusieurs effets vertueux. Le cofinancement a consolidé l'appropriation des projets par les autorités locales, en les incitant à sélectionner avec plus de rigueur les priorités d'investissement et à s'engager activement dans leur mise en œuvre. Le recours aux entreprises locales a permis, quant à lui, de dynamiser les économies territoriales, de stimuler la création d'emplois directs et de renforcer les capacités techniques et organisationnelles à l'échelle des communes.

En combinant ressources internationales, contributions locales et partenariats économiques, ce modèle a généré un effet multiplicateur et posé les bases d'une durabilité accrue des interventions. Il illustre comment une ingénierie financière bien pensée peut, au-delà du financement, devenir un outil stratégique pour renforcer la gouvernance locale et favoriser le développement inclusif.

3. **L'approche HIMO comme levier dans les communes récemment créées.** Dans les communes nouvellement créées, dotées de ressources limitées, l'approche Haute Intensité de Main-d'œuvre a permis de lancer rapidement des projets visibles, générant un effet démonstratif fort et renforçant la confiance des acteurs locaux. Elle a sensibilisé les communes à la valorisation des ressources locales (matérielles et humaines) et favorisé l'intégration de chaînes de valeur, comme celle de la pierre, dans la planification et l'élaboration des cahiers des charges. Cette approche a ainsi combiné emploi, apprentissage et infrastructures, tout en posant les bases d'une méthode reproductible dans d'autres territoires.

## ANNEXES

### Annexe 1.

#### ► Termes de Référence :

#### Evaluation finale indépendante du Projet Initiative Pilote de Développement Local Intégré (IPDLI) – Tunisie - TUN/17/01/EUR

|                                                  |                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titre du projet                                  | Initiative Pilote de Développement Local Intégré (IPDLI)                                                                                                                     |
| Code du projet                                   | TUN/17/01/MUL                                                                                                                                                                |
| Objectif de développement                        | Contribuer à améliorer les conditions de vie des populations dans les zones communales défavorisées, notamment en termes de création d'emplois et d'augmentation des revenus |
| Organisme de tutelle                             | Ministère de l'intérieur – Instance Générale de prospection et d'appui au processus décentralisé                                                                             |
| Type d'Evaluation                                | Évaluation finale indépendante                                                                                                                                               |
| Pays                                             | Tunisie                                                                                                                                                                      |
| Zone d'intervention globale :                    | 06 Gouvernorats : Béja, Jendouba, Kasserine, Gafsa, Kébili et Tataouine                                                                                                      |
| Zone d'intervention prioritaire :                | 19 communes                                                                                                                                                                  |
| Date de démarrage et de finalisation du projet : | Janvier 2018 - Octobre 2025                                                                                                                                                  |
| Durée :                                          | 94 mois                                                                                                                                                                      |
| Période de l'évaluation                          | Juin - Aout 2025                                                                                                                                                             |
| Unité administrative                             | CO Alger                                                                                                                                                                     |
| Unité technique                                  | EMPLOYMENT / EMPINVEST / EIIP                                                                                                                                                |
| Donateurs et contributions                       | Union Européenne (502098) : 11,675 millions Euros La coopération suisse (502800): 6,5 millions Euros                                                                         |
| Budget Global                                    | Budget global : 18,175 millions d'euros                                                                                                                                      |
| Gestionnaire de l'évaluation                     | Pacome DESSERO                                                                                                                                                               |

## 5. Contexte & Historique 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.

Le Projet initiative pilote de Développement Local Intégré (IPDLI) 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.

L'Union Européenne a financé ce grand programme d'appui à la décentralisation pour un montant de 60 millions d'euros, dont 11,675 millions sont attribués au BIT en gestion déléguée pour assurer un appui technique dans le cadre de l'IPDLI. La majeure partie du financement européen 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.

Ce grand programme d'appui au processus décentralisé de l'UE intervient dans 30 communes, dont 22 nouvelles, situées dans quatre gouvernorats frontaliers de l'intérieur du pays : Tataouine, Gafsa, Kasserine et Jendouba. Compte tenu de son approche et des moyens disponibles, l'OIT intervient initialement dans 12 communes, réparties sur les 4 gouvernorats. En plus de ces interventions directes dans lesdites communes l'OIT a également apporté son appui suite à la communalisation du territoire tunisien pour l'élaboration des plans de développement locaux dans 90 communes.

En novembre 2021, un financement additionnel a été attribué au projet OIT/IPDLI par la Confédération Suisse/Direction du développement et de la coopération (DDC), pour consolider principalement les structures sociales, en particulier les écoles et les dispensaires. De même, le champ d'intervention du projet s'est élargi pour couvrir en totalité 19 communes dans 6 gouvernorats : Tataouine, Kébili, Gafsa, Kasserine, Jendouba et Beja, détaillées comme suit :

- **Jendouba (05)** : Hammem Bourguiba, Balta Bou Aouene, Galaa Maaden Forgssan, Jouaouda et Ain Drahem

- **Kasserine (02)** : Bouzguem et Chrayaa Machreg Chamss
- **Gafsa (05)** : Sidi Boubaker, Sidi Aich et Zanouch, Senad et Gafsa
- **Tataouine (04)** : Bir Lahmar, Tataouine, Smar et Tataouine Sud
- **Beja (01)** : Testour
- **Kebelli (02)** : Faouar, Bechelli-Jersine-El Blidete

Dans son principal objectif, le projet IPDLI est basé sur la contribution à l'amélioration des conditions de vie des populations dans les zones communales défavorisées, notamment en termes d'accès aux services de base de proximité, de création d'opportunité d'emploi décent et d'augmentation des revenus, à travers la réalisation de projets d'infrastructure communale démonstrative et l'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage pour les nouvelles communes.

La formation dans l'action a 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), les partenaires régionaux, ou les autres programmes.

A noter que l'accompagnement du processus de décentralisation implique également un appui sur des axes spécifiques ayant un impact direct sur les conditions de vie des ménages, dont principalement l'infrastructure de proximité et autres activités de développement local.

Le projet IPDLI a permis l'amorçage d'une dynamique locale basée sur une complémentarité entre les différents dispositifs de l'Etat et d'atteinte de certains progrès dans le fonctionnement des communes. Cette dynamique s'est traduite par l'obtention des communes de cofinancements du budget de l'Etat et des appuis logistiques importants.

La méthodologie d'intervention de IPDLI, fondée autour des principes de l'approche Haute Intensité en Main d'Œuvre de l'OIT, a permis l'atteinte de résultats encourageants en termes de mise en œuvre de projets d'infrastructure et la création d'une dynamique économique locale génératrice d'opportunités de création d'emploi décent. Elle se veut démonstrative, basée sur un climat de confiance et d'appropriation.

## 2. Le Projet IPDLI

### 2.1. Les axes d'interventions du projet IPDLI

- Promotion du développement local et régional et de priorisation des besoins via un dialogue social entre les différents acteurs locaux et une planification participative intégré (Réaliser des PDL<sup>1</sup> et des PIL<sup>2</sup> de 90 communes, accompagner les 350 communes dans la formulation de leurs contributions dans le plan de développement triennal 2023-2025, réaliser les études stratégiques et/ou de consolidation, ...)
- Valorisation des ressources locales (humaines, matérielles) dans les communes cibles à travers la mise en œuvre de projets d'infrastructure (désenclavement de villages, amélioration de l'accessibilité aux services sociaux de bases (éducation, santé, ...), réalisation de travaux hydroagricoles et forestiers, ...) selon l'approche HIMO sensible aux aléas environnementaux et climatiques
- Création de valeur ajoutée pérenne au bénéfice des populations notamment les groupes vulnérables, notamment dans les forêts et les oasis, à travers un appui en assistance technique et logistique d'activités génératrices de revenu (organisation des opérateurs économiques locaux, renforcement des capacités, dotation en équipement, ...)

---

<sup>1</sup> Plan de développement locaux

<sup>2</sup> Programmes d'investissement locaux

- Renforcement de capacités des communes dans l'efficience de la maîtrise d'ouvrage communale en lien avec la gestion et l'entretien des infrastructures, dont les infrastructures scolaires/de santé et dans les milieux forestiers/ oasiens
- Appui des partenaires publics afin de répondre au mieux aux attentes des communes : la mise en place du schéma directeur de digitalisation du Tribunal Administratif, les appuis en équipements au profit d'autres Services Techniques Déconcentrés (IPAPD<sup>3</sup>, HIFL<sup>4</sup>, DGCP<sup>5</sup>, DGPCCRCD<sup>6</sup>, DAC<sup>7</sup>), etc.
- Appui au programme national de lutte contre la pandémie COVID-19 à travers la mise en œuvre de programmes de formation/sensibilisation et la dotation en équipements de protection et de désinfection au profit de 109 communes et 12 Conseils régionaux pour renforcer leurs résiliences face à la crise sanitaire
- Assurer l'accompagnement et la capitalisation des initiatives locales à travers l'organisation d'ateliers de partage et la planification de visites d'échanges de terrain ciblant les différents acteurs, et l'élaboration de divers supports et guides pour assurer le transfert des approches et des outils d'identification et de mise en œuvre adoptés

## 2.2. Liens avec les cadres nationaux de développement

La mise en œuvre du Programme Pays pour le Travail Décent (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.

## 2.3. Liens avec les 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).

Également et grâce à ces interventions, le projet contribue également à l'ODD 4 (Éducation de qualité) et à l'ODD 10 (Réduire les inégalités)

## 2.4. Organisation du projet IPDLI

Le projet IPDLI est composé d'un staff multidisciplinaire réparti en (04) équipes : une équipe centrale (basée à Tunis) et (03) équipes régionales techniques mobiles couvrant le nord, le centre et le sud du pays. Chaque équipe régionale est composée d'un binôme formé par un expert en développement économique local (DEL) et un Ingénieur HIMO.

---

3 Instance de prospection et d'appui au processus décentralisé

4 Haute instance de finances locales

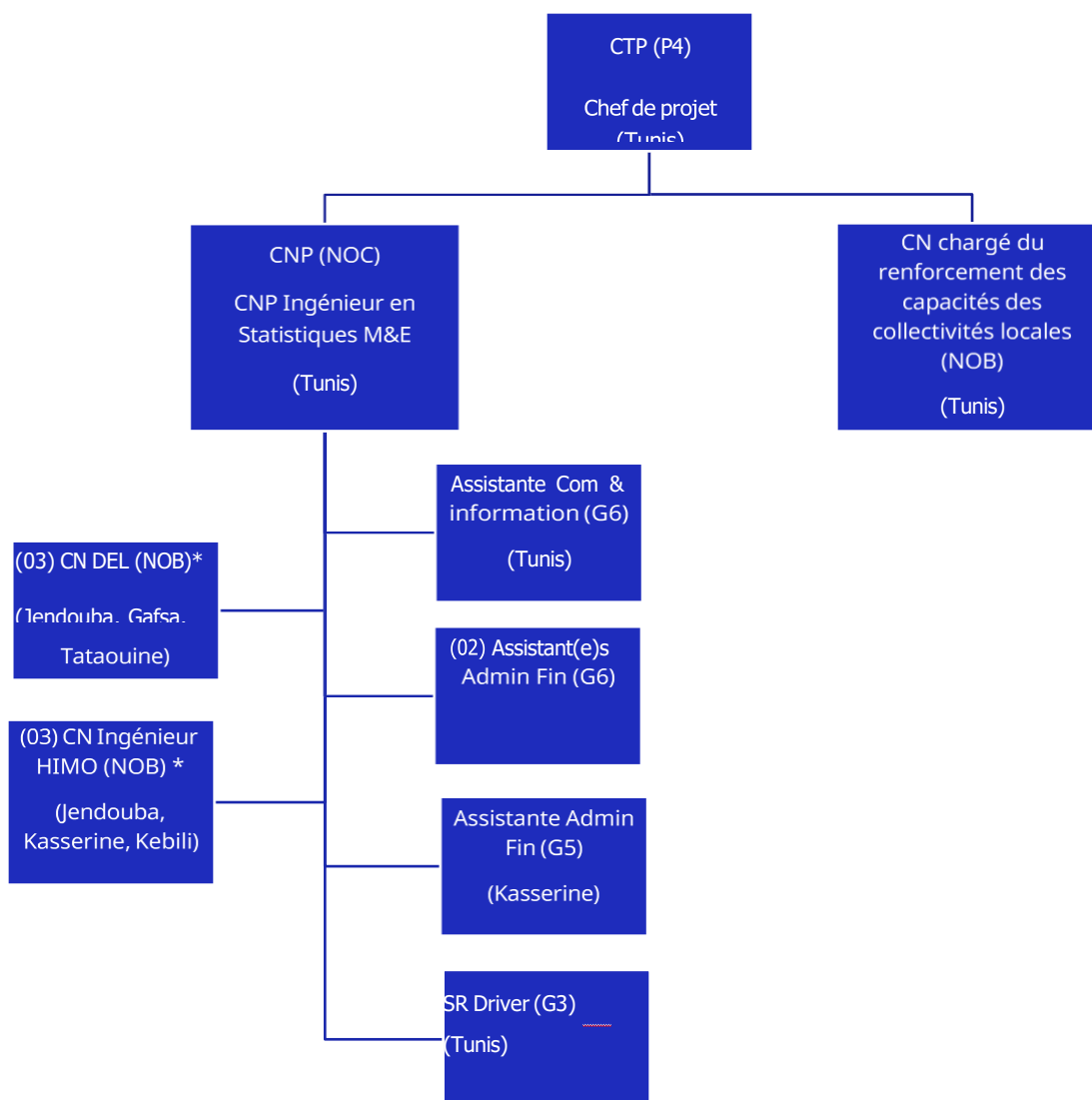
5 Direction Générale de comptabilité publique et de recouvrement

6 Direction Générale des Programmes Communaux, des Conseils Régionaux et des Conseils des Districts

7 Division des affaires communales

Des comités techniques de suivi sont mis en place au niveau régional afin d'assurer une meilleure coordination de l'appui aux communes présidés par les gouverneurs et composés des représentants des services déconcentrés, des partenaires sociaux et de la société civile.

L'organigramme du projet IPDLI se présente comme suit :



## 2.5. Cadre logique : Objectifs et résultats attendus

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

**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

A ajouter le résultat 1.2

**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

**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

## 2.6. 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 ministère de l'intérieur (Département des affaires locales – IPAPD) et des 19 communes d'intervention 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 réplication 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.

## 2.7. Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs identifiés au départ du projet sont les Ministères clés et leurs agences et structures décentralisées, à savoir :

- Le ministère de l'Intérieur (département des affaires locales - IPAPD): ministère partenaire principal,
- Le ministère de l'Économie et de la planification
- Le ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle (MFPE),
- Le ministère des Affaires sociales (MAS)

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, de l'éducation, de l'environnement, de la culture et de l'artisanat, de la femme et de la famille.

Le suivi du projet au niveau du ministère de l'intérieur est assuré par l'IPAPD (Instance de Prospective et d'Accompagnement du Processus de Décentralisation).

Les gouvernorats (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.

## 2.8. Chiffres clés du projet

Jusqu'au 31 décembre 2024, le projet IPDLI a réalisé les chiffres suivants<sup>8</sup> :

- **197,4 Mille journées de travail** (dont 82,1 % Journées de travail dans les INFRASTRUCTURE) ont été générés par les interventions du projet dont **93,5 %** des journées de travail générés au niveau local, **7,4 %** Journées de travail pour des femmes, **23,1 %** Journées de travail indirectes (par les fonds des partenaires)
- **7200 élèves** dans 32 écoles primaires touchés par les travaux d'amélioration de l'accessibilité aux structures sociales ont touché :
- Désenclavement de **20 villages** et amélioration de l'accessibilité à **18 dispensaires**
- **22 Projets** ont fait l'objet d'appui pour améliorer les moyens de subsistance des citoyens via 45 AGR à travers : **35 Coopératives** opérant dans diverses activités génératrices de revenus, dont : **8 coopératives créées avec le projet**
- **240 acteurs économiques locaux** (PME, Bureaux d'études, experts, ...) contractés par le projet pour la réalisation des infrastructures, dont : **8 structures créées avec le projet**
- **33 chantiers école** d'infrastructure ont été organisés, qui ont permis de former **254 apprenants**, dont **54 ont été certifiés**
- **605 apprenants** renforcés dans de diverses activités génératrices de revenus, dont **185 ont déjà obtenu des certifications**

### 3.Objectifs et Portée de l'Evaluation

#### 3.1. Contexte de l'évaluation

L'évaluation, selon les principes de l'OIT, a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.8 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation ».

Dans sa stratégie et ses directives d'évaluation, l'Unité d'Évaluation de l'OIT (EVAL) souligne la nécessité pour tout projet financé à hauteur de 5 Millions USD ou plus d'établir un système de suivi et évaluation du projet qui intègre une étude d'évaluabilité et deux évaluations indépendantes l'une à mi-parcours et l'autre à la fin du projet. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par deux évaluateurs dont un évaluateur chef d'équipe et un évaluateur national, membre d'équipe recrutés à cet effet et gérée par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

Le projet IPDLI a fait l'objet d'une évaluation indépendante mi-parcours en octobre 2020.

#### 3.2.Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante a pour objectifs :

- a. De faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficacité, son impact et sa durabilité.
- b. Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelle mesure observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est mis en œuvre, ainsi que les raisons de ces différences (en considérant le contexte social, politique et économique et la pandémie de la COVID-19) ;
- c. Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative).
- d. Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
- e. Analyser le niveau d'efficacité de l'implémentation du projet ;
- f. Examiner l'état de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours
- g. Examiner les stratégies de durabilité ;
- h. Examiner l'impact potentiel du projet ;

- i. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- j. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT de nouveaux projets similaires.

### 3.3. Utilisateurs de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné aux mandants tripartites de l'OIT en Algérie, Maroc et Tunisie, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, et au donateur (UE /DDC Suisse).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour développer une éventuelle phase 2 du projet, ainsi que d'autres futurs projets similaires.

### 3.4. Portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet IPDLI depuis sa phase de démarrage constituera une évaluation plutôt sommative pour mesurer l'atteinte des résultats et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir de janvier 2018 jusqu'à juin 2025. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte national en Tunisie au niveaux politique, social, économique, sécuritaire et sanitaire. L'évaluation devra analyser comment et particulièrement pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

### 3.5. Couverture géographique

L'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir les différentes zones d'intervention du projet à savoir les 19 communes dans les 6 gouvernorats ainsi que la ville de Tunis. La mission d'évaluation ne nécessitera pas des déplacements en dehors du territoire Tunisien.

## 4. Cadre de l'évaluation

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

L'évaluateur aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, cohérence, validité de la conception, efficacité, efficience, orientation à l'impact et durabilité, thèmes transversaux ; tels que définis dans le document « ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4<sup>me</sup> édition » (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes<sup>9</sup> d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point 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 portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés qui suivent :

**a. Pertinence stratégique et cohérence du projet**

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement de la Tunisie, au PPDTs et objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCFs en cours et aux besoins des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles, y-compris les mandants de l'OIT, se sentent-elles suffisamment associées à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?
4. Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

**b. Validité du modèle du projet**

5. Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérent aux niveaux interne et externe ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? La logique du projet est consistante avec l'environnement du projet/les facteurs externes.)
6. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
7. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales et locaux concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

**d. Performances et efficacité du projet**

8. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints ?
9. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?
10. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
11. Y a-t-il des résultats inattendus ? Pourquoi ?

---

9 ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Program Planning, the Program Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

12. Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet tout au long de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a-t-il fait face ?
13. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
14. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
15. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
16. La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?
17. La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet dans les trois pays et parmi les partenaires coopérants ?

#### **e. Efficience des ressources utilisées**

18. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?
19. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
20. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations de développement, et d'autres donateurs dans les 3 pays pour accroître son efficacité et son impact ?

#### **f. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet**

21. Quel niveau d'influence le projet a-t-il et continuerait-il à avoir concernant la question de l'anticipation des besoins en compétences et établissement des stratégies de réponses ?
22. Est-ce que les conditions pour avoir une pérennité des réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (exp. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes du projet ?
23. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ?

24. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

#### **g. Thèmes transversaux**

25. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?
26. Les réalisations du projet ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-elles amélioré leur statut ? De quelle manière ?
27. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
28. Le projet contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

### **5. Méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation est indépendante et la méthodologie finale et les questions d'évaluation seront déterminées par l'évaluateur en consultation et concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'évaluateur est, cependant, encouragé à appliquer une approche mixte à l'évaluation (alliant des sources de données quantitatives et qualitatives), à suivre une approche participative (associant les parties prenantes à toutes les étapes) et à proposer des approches innovantes d'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et standards d'évaluation et suivra les garanties éthiques, le tout comme spécifié dans les directives d'évaluation de l'OIT.

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.

La démarche méthodologique prendra en compte les points suivants :

- a. Briefing méthodologique : Au démarrage de la mission une réunion préparatoire impliquant le gestionnaire de l'évaluation et le/la Consultant(e) pour démontrer la méthodologie de l'OIT et les démarches à suivre en matière d'évaluation et expliquer les clauses du contrat.
- b. Revue documentaire : notamment des documents de projet, des rapports spécifiques d'activité, des études réalisées, rapports d'activités trimestriels, plans de travail, le PPTD, l'UNSDCF etc. Cette phase sera couplée avec un entretien à distance avec l'équipe du projet, le personnel technique de l'OIT au niveau du bureau pays, du bureau régional et du siège pour permettre aux évaluateurs de recueillir l'avis et les orientations de ces cibles citées plus haut dans l'élaboration du rapport de démarrage. La revue documentaire suggérera 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 de collecte des données inclus dans le rapport de démarrage qui doit être finalisé en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

- c. Préparation du rapport de démarrage : l'évaluateur développera ce document suivant les directives du OIT/EVAL pour opérationnaliser les TdRs. Le rapport de démarrage doit se conformer à la directive de l'OIT en matière de rapports de démarrage (voir l'Annexe) et contenir : l'approche d'évaluation, la matrice de l'évaluation, les méthodes de collecte des données, les stratégies d'échantillonnage, les outils de collecte des données, les limites de l'évaluation et sa chronologie. Le rapport de démarrage sera validé par le gestionnaire de l'évaluation et aucune activité de collecte des données ne peut commencer sans cette validation.
- d. Collecte des données : En appliquant les outils de collecte de données et l'approche de l'évaluation validés dans le rapport de démarrage.
- e. Atelier de restitution pour les parties prenantes : pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur au terme de la collecte des données sur le terrain. Le consultant travaillera avec le gestionnaire pour préparer les aspects techniques de l'atelier auxquels les deux participeront physiquement.
- f. Ebauche et version finale de l'évaluation : Selon les directives de l'OIT en matière d'évaluation. Le rapport final de l'évaluation est approuvé par le gestionnaire de l'évaluation, avant d'être soumis un contrôle de qualité par le responsable de l'évaluation et l'unité d'évaluation à Genève (EVAL). Le rapport de l'évaluation ne peut être considéré comme final avant son approbation par EVAL.

## 6. Principaux livrables

1. Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 4.8 Writing the inception report » précisant l'envergure 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, etc. Le rapport de démarrage devra être approuvé par le Gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail sur le terrain. Ce rapport sera échangé avec les principaux partenaires du projet en réunion plénière.
2. Une première version du rapport d'évaluation final (maximum 30 pages plus annexes) suivant la checklist N°4.2, concis selon la structure proposée (cf. annexe 3) dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT. Le rapport répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous, sera envoyé au Gestionnaire de l'évaluation.
  - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation ;
  - Acronymes ;
  - Résumé exécutif ;
  - Description du projet ;
  - But, champ et clients de l'évaluation ;
  - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
  - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation ;
  - Conclusions ;
  - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
  - Leçons apprises et bonnes pratiques ; Annexes (incluant les TdRs ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenus avec commentaires courts pour chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport aux formats de l'OIT/EVAL ; etc.) ; Un résumé du rapport final de

l'évaluation (format d'EVAL), sera transmis en même temps que le rapport final au responsable de l'évaluation. Ce résumé devra être rédigé sur la base du sommaire exécutif.

3. Un rapport final de l'évaluation selon la même structure requise pour la version Préliminaire.

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. Le rapport final devra comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises). La qualité du rapport sera évaluée sur la base des listes de contrôle 6 d'EVAL/OIT.

La propriété des données de l'évaluation appartient à l'OIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement à l'OIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit de l'OIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

## **7. Responsabilité dans le processus**

L'équipe de gestion IPDLI basée à Tunis ad dans les gouvernorats d'intervention fournira un soutien logistique à l'équipe d'évaluation et l'aidera à organiser un agenda détaillé de la mission d'évaluation. Le projet s'assurera également que toutes les documentations pertinentes sont à jour et facilement accessibles à l'évaluateur/trice.

L'évaluation sera gérée par Pacôme Dessero, [dessero@ilo.org](mailto:dessero@ilo.org) Monitoring and Evaluation, Knowledge Management Officer du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique et bénéficiera de l'appui technique du responsable régional des évaluations. Le gestionnaire d'évaluation n'a pas d'implication préalable dans le projet. L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin.

L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets de l'équipe du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Alger.

**Ci-dessous le chronogramme de l'évaluation**

| Phases                                        | Tâches                                                                                                                       | Personne responsable                        | # Jours de travail Team leader | # Jours de travail team member |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>01. Préparation des TdR</b>                | Préparation du projet + des TdR                                                                                              | Gestionnaire de l'évaluation                | 0                              | 0                              |
|                                               | Préparation du budget                                                                                                        |                                             |                                |                                |
|                                               | Commentaires des parties prenantes sur les TdR                                                                               | Gestionnaire de l'évaluation                | 0                              | 0                              |
|                                               | Intégration des commentaires dans la version finale des TdR                                                                  |                                             |                                |                                |
|                                               | Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur                                                                   | Gestionnaire de l'évaluation                | 0                              | 0                              |
| <b>02. Sélection du consultant</b>            | Sélection du consultant/e et signature du contrat                                                                            | Gestionnaire de l'évaluation et Bureau Pays | 0                              | 0                              |
| <b>03. Briefing</b>                           | Briefing méthodologique avec l'évaluateur/trice.                                                                             | Gestionnaire de l'évaluation                | 1                              | 1                              |
| <b>04. Phase de démarrage</b>                 | Revue documentaire                                                                                                           | Consultant(e)s                              | 5                              | 3                              |
|                                               | Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT, les spécialistes techniques de l'OIT et des bailleurs            |                                             |                                |                                |
|                                               | Préparation et soumission du rapport de démarrage.                                                                           |                                             |                                |                                |
|                                               | Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage                                                         | Gestionnaire de l'évaluation                | 0                              | 0                              |
| <b>05. Collecte de données sur le terrain</b> | Collecte des données sur terrain avec les parties prenantes à Tunis Ministères et agences sous tutelles, Système UN          | Consultant(e)s                              | 10                             | 10                             |
|                                               | Collecte des données sur terrain avec les parties prenantes dans les 8 gouvernorats                                          |                                             |                                |                                |
|                                               | Atelier des parties prenantes                                                                                                | Consultant(e)s                              | 1                              | 1                              |
|                                               | Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations terrain | Consultant(e)s                              | 6                              | 3                              |

|                                 |                                                                                                              |                                                   |           |           |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>06. Rapport préliminaire</b> | Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport | Gestionnaire de l'évaluation                      | 0         | 0         |
| <b>07. Rapport final</b>        | Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant                                                    | Gestionnaire de l'évaluation                      | 0         | 0         |
|                                 | Intégration des commentaires dans le rapport                                                                 | Consultant(e)s                                    | 1         | 1         |
|                                 | Révision du rapport version finale Préparation et soumission à EVAL                                          | Gestionnaire de l'évaluation et parties prenantes | 0         | 0         |
|                                 | Révision par EVAL pour commentaires finaux                                                                   | SMEO/EVAL et Consultant (e)s                      | 0         | 0         |
| <b>TOTAL</b>                    |                                                                                                              |                                                   | <b>24</b> | <b>19</b> |

## 8. Budget de l'évaluation

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement des consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

### Pour le/la consultant(e) chef d'équipe.

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e), 24 jours de travail ;
- Billet d'avion vers la Tunisie (si applicable)
- DSA en Tunisie (si applicable et selon les règles et règlements de l'OIT le cas échéant)
- Visa (si applicable)

### Pour le/la consultant(e) national, membre d'équipe.

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e), 19 jours de travail ;
- DSA (en cas de déplacement hors du domicile habituel)

A cela s'ajoutent les coûts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier des parties prenantes.

## 9. Qualifications de l'équipe d'évaluation

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

### 1. Un(e) consultant(e) chef de l'équipe :

- Un Master en sciences sociales, en études de développement, économie, évaluation de projets ou qualifications équivalentes ;
- Minimum sept années d'expérience professionnelle comme évaluateur principale/team leader dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, spécialement dans le domaine du projet, incluant les projets du SNU ou similaires. Il/elle doit être familier(e) avec les critères de la gestion axée sur les résultats ;
- Maîtrise de 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 ;
- Excellente connaissance des principes de coopération technique, des concepts, des techniques et stratégies de développement rural ;
- Bonne connaissance du contexte institutionnel au niveau régional, particulièrement dans les domaines de l'emploi et de l'insertion professionnelle ;
- Une expérience dans l'évaluation de programmes ou projets de développement constitue un avantage ;
- 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) ;
- Expérience de travail en Tunisie ou en Afrique du Nord serait un atout.

### 2. un(e) consultant (e) national (e) membre de l'équipe, ingénieur civil ou rural, spécialiste en génie civil/travaux publics d'appui au développement local travaillant sous la responsabilité du chef d'équipe

- Diplôme d'ingénieur en génie civil, génie rural, travaux publics, ou qualifications équivalentes
- Minimum cinq années d'expérience professionnelle comme évaluateur principale/team member dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, spécialement dans le domaine du projet, incluant les projets du SNU ou similaires. Il/elle doit être familier(e) avec les critères de la GAR.
- Une bonne expérience dans les projets de valorisation des ressources locales, de protection de l'environnement, d'aménagements hydro-agricoles et du territoire...
- Bonne connaissance des institutions en charge des travaux publics et construction au niveau régional et national. Expériences et compétences démontrées dans les activités de renforcement des capacités techniques et dans la conduite de travaux publics et de construction à forte intensité d'emploi au niveau national. Expérience professionnelle d'au moins 15 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.
- Être résident tunisien

## Annex 1 : Politiques et lignes directrices pertinentes de l'OIT

### Annex 1 : Politiques et lignes directrices pertinentes de l'OIT

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluators), Microsoft Word - Evaluators\_code%20of%20conduct\_Final\_EVAL\_7.11.18.doc (ilo.org), CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 - 2012) wcms\_746817.pdf (ilo.org)
2. Checklist 4.2: Preparing the evaluation report (wcms\_746808.pdf (ilo.org). Template for evaluation title page [http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)
4. Template 4.1: Lessons learned X DATE: MARCH 2021 (wcms\_746730.pdf (ilo.org)
5. Template 4.2: Emerging good practices X DATE: MARCH 2021 wcms\_746821.pdf (ilo.org)
6. Template for evaluation title page [http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)
7. Template for evaluation summary <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>
9. Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation, Date: June 2020 v.3 (v.1 - 2013) wcms\_746716.pdf (ilo.org)
10. Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate Date: June 2020 (v.1 wcms\_746717.pdf (ilo.org)
11. CHECKLIST 4.8 WRITING THE INCEPTION REPORT X Date: Feb 2021, v. 3 (v.1 - 2012)
12. Guidance note 3.2 ; integrating social dialogue and international labour standards into monitoring and evaluation ( [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746717.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf))
15. Guidance note 7: Stakeholders participation in the ILO evaluation [https://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165982/lang--en/index.htm)
16. UNEG Ethical Guidelines for Evaluation
  - <http://www.unevaluation.org/document/download/548>

## Annexe 2 : Tableau des réalisations par indicateur

| REALISATION DES RÉSULTATS <sup>7</sup>                                                                                                                                                                               |                                                 |                                                                            |                                                                                                                                                                               |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Indicateur                                                                                                                                                                                                           | Base de référence<br>(avant le début du projet) | Jalons<br>(comparaison entre ce qui était<br>prévu et ce qui est effectif) | Cible (à la fin du projet)                                                                                                                                                    | Résumé du résultat                |
| Résultat 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 dont ceux qui ciblent l'amélioration de la fonctionnalité de l'infrastructure scolaire/santé |                                                 |                                                                            |                                                                                                                                                                               |                                   |
| Nombre d'espaces de concertation participatifs opérationnels, se réunissant au moins 4 fois par an (Phase 1)                                                                                                         | 0                                               | 14                                                                         | Un espace de concertation, se réunissant au moins 4 fois par an, par commune (UE 2018-2022)                                                                                   | Résultats obtenus : cible atteint |
| Niveau de représentativité des partenaires locaux et de femmes (commune, partenaires sociaux, société civile, services état, secteur privé) dans les espaces de concertation (Phase 1)                               | 0%                                              | 100%                                                                       | Présence des partenaires locaux (commune, partenaires sociaux, société civile, services état, secteur privé) et des femmes (UE 2018-2022)                                     |                                   |
| Nombre d'espaces de concertation participatifs /commissions municipales actives avec une forte participation des femmes et des jeunes (Phase 2)                                                                      | 0                                               | 14                                                                         | - Les compétences des membres des 14 espaces de concertation/ commissions municipales sont renforcées (CH 2022-2025)<br>- 30% des participants sont des femmes (CH 2022-2025) |                                   |
| Résultat 1.2: Les programmes d'investissements locaux de l'ensemble des nouvelles communes sont approuvés dans le respect des orientations stratégiques et les dispositions du CCL                                   |                                                 |                                                                            |                                                                                                                                                                               |                                   |

<sup>7</sup> Sur la base de plan de suivi et d'évaluation.

|                                                                                                                                                                                                                  |   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Nombre de plans de développements locaux validés par les conseils communaux (UE 2018-2022)                                                                                                                       | 0 | 90                                                  | 86 plans de développements locaux (UE 2018-2022)                                                                                                                                                                           | En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints |
| Nombre de programmes d'investissements exceptionnels approuvés par le conseil d'administration de la CPSCL (UE 2018-2022)                                                                                        | 0 | 90                                                  | 86 programmes d'investissements exceptionnels (UE 2018-2022)                                                                                                                                                               |                                                        |
| Les plans de développements locaux et PIL sensibles aux genres et à l'environnement validés par les nouveaux conseils communaux des municipalités partenaires (CH 2022-2025)                                     | 0 | 0 (en attente vu les changements politique du pays) | 19 PDL et 19 PIL (CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                            |                                                        |
| Résultat 2 : Les ressources locales (humaines, matérielles) sont valorisées par les communes à travers la mise en œuvre d'infrastructures (économique, de proximité, scolaire, ...) et des activités économiques |   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                        |
| Résultat 2.1: Les compétences locales dans les secteurs des travaux publics et des travaux verts sont améliorées                                                                                                 |   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                            |                                                        |
| Nombre de PME (y compris JIL JADID Education), BE, service technique des communes renforcés grâce aux activités du projet (UE 2018-2022/CH 2022-2025)                                                            | 0 | 252                                                 | 100 PME, BE, membres des services techniques des communes formés à l'exécution, au contrôle des travaux HIMO, à l'utilisation de matériaux locaux, et à la gestion et organisation des marchés (UE 2018-2025/CH 2022-2025) | Résultats obtenus : cible atteint                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Nombre de jeunes (femmes et hommes) en apprentissage sur chantiers (travaux, carrières, ...) validés par les CF grâce aux activités du projet (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                                       | 0 | 280 apprenants en BTP                                             | - Au moins 200 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO travaux verts/ d'infrastructure municipale d'ici la fin du projet (UE 2018-2025)<br>- Au moins 150 jeunes sans qualifications bénéficient d'un apprentissage dans le secteur du BTP et des chantiers HIMO d'infrastructure sociale (écoles et dispensaires) et d'infrastructure dans les milieux forestiers ou oasiens d'ici la fin du projet (CH 2022-2025) | En bonne voie : la plupart des jalons ont été atteints |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0 | 336 apprenants en travaux forestiers, oasiens et agricoles        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
| Résultat 2.2: Des chantiers démonstratifs d'infrastructure dans le territoire communal sont réalisés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
| Nombre et nature de projets structurants et de proximité réalisés dans les communes d'intervention de l'OIT sous maîtrise d'ouvrage communale (UE 2018-2025) en matière de (i) voirie communale (nombre d'habitants ou de zones agricoles désenclavés), (ii) d'équipements créateurs de revenus (marchés, locaux commerciaux, traitement déchets), (iii) de surfaces agricoles aménagées, et (iv) d'infrastructures collectives | 0 | 82 projets INFRA réalisés, soit une moyenne de 4 projets/ commune | Au moins 1 par commune pour 19 communes (UE 2018-2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Résultats obtenus : cible atteint                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre et nature de projets d'infrastructure liés aux écoles primaires / dispensaires réalisés dans les communes d'intervention de l'OIT sous maîtrise d'ouvrage communal, en matière de (i) réhabilitation des écoles/dispensaires en matière d'accès et en matière d'eau et d'assainissement, et (ii) aménagement et d'équipements créateurs de revenus | 0 | 35 projets, soit une moyenne de 2 projets/ commune                  | Au moins 1 projet d'infrastructure liés aux écoles primaires/ dispensaires par commune pour 15 communes identifiés en concertation avec les forums DL avec une forte représentation des femmes et des jeunes (CH 2022-2025) |
| Nombre et nature de projets d'infrastructure adaptés aux besoins spécifiques des communautés dans les milieux forestiers et oasiens (désenclavement, accessibilité aux services sociaux, eau, environnement, ...)                                                                                                                                         | 0 | 20 projets ciblant l'amélioration les conditions de vie de villages | Au moins 1 projet d'infrastructure par commune forestier/ oasien identifiés en concertation avec les forums DL avec une forte représentation des femmes et des jeunes (CH 2022-2025)                                        |
| Nombre de chantiers à caractère démonstratif (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0 | 62 chantiers école                                                  | 19 chantiers à caractère démonstratif sont réalisés dans les gouvernorats d'ici 2025 (UE 2018-2025 /CH 2022-2025)                                                                                                           |
| Pourcentage d'investissements cofinancés avec les autres programmes (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                                                                                                                                           | 0 | 63% des projets INFRA sont cofinancés                               | Chaque projet d'infrastructure intégrera dans son montage financier une contribution financière ou en nature des autres partenaires et/ou de la commune (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                         |
| Résultat 2.3: La création de valeur ajoutée pérenne est favorisée au bénéfice des populations notamment les jeunes, les femmes, les élèves et les groupes vulnérables, notamment dans les forêts et les oasis                                                                                                                                             |   |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre d'activités économiques / citoyennes d'amélioration des pratiques de santé de base, culturelles et/ou de valorisation des produits locaux par commune d'intervention en collaboration avec les élus locaux, SDE et ONG en faveurs des femmes et/ou les jeunes et/ou les personnes portant un handicap (UE 2018-2025/CH 2022-2025) | 0 | 48 AGR, soit une moyenne de 2 AGR/ commune au moins | Au moins une activité économique d'amélioration des pratiques, de transformation des produits locaux /citoyenne est réalisée par commune, en collaboration et les forums DL dont au moins 50% des bénéficiaires sont des femmes (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                |
| Nombre d'activités citoyennes associées au secteur de l'éducation/santé et/ou en appui aux familles démunies, réduisant la déperdition scolaire/morbidité (CH 2022-2025)                                                                                                                                                                 | 0 | 0                                                   | Au moins une activité par commune dont au moins 50% des bénéficiaires sont des femmes (CH 2022-2025)                                                                                                                                                                       |
| Nombre d'activités économiques/ citoyennes d'amélioration des pratiques de santé de base, culturelles et/ou de valorisation des produits locaux dans les milieux forestiers/ oasiens dans les communes d'intervention cibles en collaboration avec les élus locaux, SDE et ONG en faveurs des femmes et/ou les jeunes (CH 2022-2025)     | 0 | 10                                                  | Au moins une activité économique d'amélioration des pratiques, de transformation des produits locaux /citoyenne est réalisée par commune pour les 10 communes cibles, en collaboration et les forums DL dont au moins 50% des bénéficiaires sont des femmes (CH 2022-2025) |
| Nombre de personnes dont le revenu a augmenté grâce à une activité économique mise en place avec l'appui du projet (il est utilisé ici la définition du revenu net du CDDE) (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                                  | 0 | 84%                                                 | + 10 à 15%<br>Pour au moins 25% des femmes bénéficiaires                                                                                                                                                                                                                   |
| Résultat 3 : Les capacités des communes, des écoles primaires, 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 dont les infrastructures scolaires/de santé et dans les milieux forestiers/ oasiens, est efficiente |    |                                    |                                                                                                                    |                                   |
| Niveau de respect des 5 conditions préalables de la CPSC (UE 2018-2025)                                                                                                                                      | 0% | 100%                               | Note technique >70 (sur 100) de l’évaluation annuelle des performances des communes                                | Résultats obtenus : cible atteint |
| Niveau de satisfaction des usagers des infrastructures communales, scolaires/de santé, forestiers/ oasiens (CH 2022-2025)                                                                                    | 0% | 99% sont satisfaits                | Note maximale : très bon (CH 2022-2025)                                                                            |                                   |
| Niveau de transparence et efficience de la gestion (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                               | 0% | 80%                                | Note maximale : très bon (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                               |                                   |
| Résultat 3.2: L’appui des partenaires publics répond aux attentes des communes                                                                                                                               |    |                                    |                                                                                                                    |                                   |
| Nombre d’agents de structures partenaires impliqués dans la formation (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                            | 0  | 264 (dont 39 à travers ITCILO)     | Au moins 10 agents des partenaires locaux et par commune (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                               | Résultats obtenus : cible atteint |
| Comité technique régional d’appui et de suivi opérationnel (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                                                                                                       | 0  | 5                                  | Un Comité opérationnel dans chaque région (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                                              |                                   |
| Nombre/type de services déconcentrés renforcés matériellement dans le cadre du projet (UE 2018-2022)                                                                                                         | 0  | 7                                  | 6 services déconcentrés sont équipés (UE 2018-2025)                                                                |                                   |
| Comité technique local d’appui et de suivi de l’infrastructure scolaire/santé/ environnement, notamment dans les milieux forestiers/ oasiens, opérationnel (CH 2022-2025)                                    | 0  | 19                                 | Un Comité opérationnel dans chaque commune (CH 2022-2025)                                                          |                                   |
| Nombre de communes et de conseil régionaux renforcés matériellement dans le cadre de la réponse nationale à la pandémie COVID-19 (UE 2018-2025)                                                              | 0  | 27 communes + 5 conseils régionaux | 27 communes nouvelles et 5 gouvernorats appuyés dans le cadre du projet (UE 2018-2025) durant la période 2019-2020 |                                   |

Résultat 3.3: L'accompagnement et la capitalisation des initiatives locales sont assurés

|                                                                                                                                                                       |    |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Niveau d'adoption et d'utilisation des outils et guides développés par le projet, par les communes et les services déconcentrés de l'Etat (UE 2018-2025/CH 2022-2025) | 0% | 90%             | A préciser avec les communes et les services déconcentrés de l'Etat (UE 2018-2022/CH 2022-2025) :<br>- Chaque groupement a achevé son dossier juridique (constitution juridique, statut, ...) et<br>- Chaque membre de groupement possède des compétences validées, carte professionnelle, ... | Résultats obtenus : cible atteint |
| Nombre des activités économiques associées aux milieux forestiers/ oasiens opérationnelles (CH 2022-2025)                                                             | 0  | 10              | Au moins 1 activité par commune (10 activités)                                                                                                                                                                                                                                                 |                                   |
| Nombre de groupements collectifs ayant acquis leur autonomie dans des activités productives grâce aux activités du projet (UE 2018-2025/CH 2022-2025)                 | 0  | 56 coopératives | Au moins 50% des groupements créés sont autonomes (UE 2018-2025/CH 2022-2025) : 26 GDA/SMSA créés                                                                                                                                                                                              |                                   |

### Annexe 3 : Documents consultés

- Termes de référence de l'évaluation
- Document du Projet
- Rapport d'avancement Annuel IPDLI : 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024
- ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity and Expenditure Category (Aug. 2025)
- Presentation : Projet IPDLI : Etat d'avancement jusqu'au 31/12/2024
- Document "10 ans. Initiative pilote pour un développement local intégré »
- Note de préparation prodoc IPDLI phase 2
- Rapport final Plan d'action Appui au projet IPDLI. Août 2023
- Présentation : Synthèse recommandations Equipe experts
- PPTD Tunisie 2017-2022
- Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2021 – 2025
- Projet Pilote de Développement Local Intégré (PDLI) : évaluation à mi-parcours
- Plan de Développement National de la Tunisie (2016–2020)
- Plan de Développement 2023–2025 Tunisie
- P&B de l'OIT 2020-2025
- UNSDCF Tunisie 2021–2025
- Présentation : Système S&E

#### Annexe 4 : Liste des personnes interviewées

| Nom                      | Organisation                                                                                             | Position                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Mme Samira Laabidi       | Instance générale de prospection et d'appui au processus décentralisé (IPAPD - Ministère de l'intérieur) | Présidente                                                              |
| Mme Lamia Touati         | Instance générale de prospection et d'appui au processus décentralisé (IPAPD - Ministère de l'intérieur) | Chargée de la coopération                                               |
| M. Mohamed Kadri el Heni | Ministère de l'économie et de la planification                                                           | DG de la coopération avec UE                                            |
| Mme Emna Araar           | Ministère de l'économie et de la planification                                                           | DG de la coopération bilatérale                                         |
| Mme Hager Chalouati      | Ministère de l'économie et de la planification                                                           | DG de la coopération multilatérale                                      |
| Mme Fatma Moussa         | Délégation de l'union européenne en Tunisie                                                              | Section Gouvernance                                                     |
| M. Fabrizio Poretti      | Direction de développement et de la coopération suisse                                                   | Directeur de la coopération                                             |
| Mme Tayari Takwa         | Direction de développement et de la coopération suisse                                                   | Chargée des programmes                                                  |
| M Jonathan Rezjo         | Direction de développement et de la coopération suisse                                                   | Conseiller changement climatique                                        |
| Mme Virginie Mahan       | UNICEF                                                                                                   | Spécialiste WASH                                                        |
| M. Sami Khai             | Ministère de l'équipement et de l'habitat                                                                | DG de la coopération internationale                                     |
| M. Naoufel Ben Haha      | Ministère de l'agriculture                                                                               | DG des forêts                                                           |
| M. Amine Della           | Tribunal administratif                                                                                   | Directeur des relations publiques                                       |
| M. Jamel Ksibi           | UTICA                                                                                                    | Président de la fédération des entreprises de BTP - FNEBTP              |
| M. Fakher Smaoui         | UTICA                                                                                                    | Conseiller de la FNEBTP                                                 |
| M. Taieb Bahri           | UGTT                                                                                                     | Président de la fédération des travailleurs dans le secteur du BTP      |
| M. Cyrano Ombolo         | OIT (Genève)                                                                                             | Spécialiste EIIP (Backstopper Tech)                                     |
| Mme Rosa Ben Younes      | OIT (Bureau d'Alger)                                                                                     | Chargée Programme                                                       |
| M Jad Bobaker            | Equipe IPDLI                                                                                             | Conseiller technique principal                                          |
| M Riadh Safi             | Equipe IPDLI                                                                                             | Coordinateur Principal (M&E)                                            |
| M Wael Ben Ameer         | Equipe IPDLI                                                                                             | Coordinateur national (Appui institutionnel et Questions transversales) |
| M Monaem Khemissi        | Equipe IPDLI                                                                                             | Coordinateur régional - Economiste (Nord & centre)                      |
| M Kamel Boulehmi         | Equipe IPDLI                                                                                             | Coordinateur régional - Ingénieur (Nord & centre)                       |
| Mme Nouha Ben Ammar      | Equipe IPDLI                                                                                             | Coordinateur régional - Economiste (Sud)                                |
| Mme Lobna Guesmi         | Gouvernorat de Beja                                                                                      | Secrétaire général de la commune de Testour (bénéficiaire)              |
| M Mekki Ati              | Gouvernorat de Beja                                                                                      | Délégué de Testour (bénéficiaire)                                       |

|                         |                         |                                                                                                  |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mme Mouna Arfaoui       | Gouvernorat de Beja     | Elue au conseil local Testour (bénéficiaire)                                                     |
| Mme Aida Ben Harbia     | Gouvernorat de Beja     | Elue au conseil local Testour (bénéficiaire)                                                     |
| M Badreddine Markikou   | Gouvernorat de Beja     | Direction régionale de la santé                                                                  |
| M Omar Arfaoui          | Gouvernorat de Beja     | Membre du conseil local (bénéficiaire)                                                           |
| M Mohamed Feriani       | Gouvernorat de Beja     | Omda de Testour (bénéficiaire)                                                                   |
| M Noureddine Taboubi    | Gouvernorat de Beja     | UGTT - Syndicat des chauffeurs de Louages                                                        |
| M Naceur Jenfoubi       | Gouvernorat de Beja     | Délégation Testour                                                                               |
| M Jalel Abidi           | Gouvernorat de Beja     | UTICA Beja                                                                                       |
| M Amel Jbeli            | Gouvernorat de Beja     | Commune de Testour (bénéficiaire)                                                                |
| M Bechir Ayari          | Gouvernorat de Beja     | Délégation Testour                                                                               |
| M Hamadi Zaari          | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Secrétaire général de la commune de Hamam Bourguiba                  |
| M Ayed Ghazouani        | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Secrétaire général de la commune Jouaouda                            |
| M Farid Riabi           | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Chargé de la gestion des Affaires de la commune de Balta Bou Aouane  |
| M Zahi Achaichia        | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Commune de Golaa Maaden Forgsan                                      |
| M Badereddine Nasri     | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Délégué de Balta Bou Aouane                                          |
| M Ridha EL Rjaybi       | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Ingénieur Général                                                    |
| M Abdel Malek Elfatek   | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Chef de département des Forêts de Jendouba                           |
| M Mohamed Taher Laouati | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Office National de l'Artisanat                                       |
| M Mounir Mediouni       | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>CRAFF                                                                |
| M Housseem Eddin Azouz  | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Délégué de Fernana                                                   |
| M Mohamed Dhif          | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Délégué de Ghardimaou                                                |
| M Nabil Jbali           | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Chef du Bureau de l'Emploi de Tabarka                                |
| M Hichem EL Jemai       | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Chef de service des programmes d'emploi (DR de l'emploi de Jendouba) |
| Mme Mounira Sakouhi     | Gouvernorat de Jendouba | Comité Régional de Suivi<br>Directrice d'un centre de formation professionnelle                  |

|                              |                          |                                                                                                |
|------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M Jawher Chihi               | Gouvernorat de Jendouba  | Comité Régional de Suivi<br>Service technique de la commune de<br>Balta Bou Aouane             |
| M Farid El yaakoubi          | Gouvernorat de Jendouba  | Comité Régional de Suivi<br>Directeur régional des affaires<br>sociales                        |
| M Omar Bouali                | Gouvernorat de Jendouba  | Comité Régional de Suivi<br>Direction régionale de l'Équipement<br>et de l'Habitat de Jendouba |
| M Jelloul Bellali            | Gouvernorat de Jendouba  | Comité Régional de Suivi<br>UGTT Jendouba                                                      |
| M Zied Manai                 | Gouvernorat de Jendouba  | Comité Régional de Suivi<br>Directeur adjoint de la vie scolaire et<br>des affaires des élèves |
| M Saad Allah El<br>Khalfaoui | Gouvernorat de Jendouba  | Comité Régional de Suivi<br>UTICA Jendouba                                                     |
| M Jamel khrissi              | Gouvernorat de Jendouba  | Président GDA Nchem                                                                            |
| Mme Saida Khrissi            | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Noura Khrissi            | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Mounira Athimni          | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Noura Mechergui          | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Salha Athimn             | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Zina Dhifli              | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Mahdia Othmani           | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Radhia Othmani           | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Montaha Othmani          | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| Mme Chedia ben Saleh         | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire et membre GDA Nchem                                                               |
| M Fayez Athimni              | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire chantier école Batiment                                                           |
| M Montassar Khrissi          | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire chantier école Batiment                                                           |
| Mme Saida Zouaoui            | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire - Périmètre irrigué                                                               |
| M Hssan Attafi               | Gouvernorat de Jendouba  | Ingénieur conseil - Démasclage Liège                                                           |
| Mme Sana Mechrgui            | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire Cheffe d'entreprises<br>Travaux Forestiers                                        |
| M Mondher Mechrgui           | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire chantier école Liège                                                              |
| M Bacem Mechrgui             | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire chantier école Liège                                                              |
| Mme Mabrouka Athimni         | Gouvernorat de Jendouba  | Bénéficiaire Présidente GDA el<br>Baraka                                                       |
| M Neji Dabbebi               | Gouvernorat de Kasserine | Bénéficiaire - Zaouiet Ben Ammar                                                               |
| M Mohamed Salah<br>Missaoui  | Gouvernorat de Kasserine | Directeur école Brij                                                                           |
| M Najem Salhi                | Gouvernorat de Kasserine | Bénéficiaire - Trésorier SMSA                                                                  |
| M Chokri Salhi               | Gouvernorat de Kasserine | Bénéficiaire - Président SMSA                                                                  |
| M Bouraoui Sendi             | Gouvernorat de Gafsa     | Enreprise BTP Sned Jbel                                                                        |
| M Ali Aliani                 | Gouvernorat de Gafsa     | Bénéficiaire -Secrétaire général<br>Commune Zannouch                                           |
| Mme Nadia Mahmoudi           | Gouvernorat de Gafsa     | Bénéficiaire -Sous Directeur -<br>Commune de Zannouch                                          |

|                       |                          |                                                                       |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| M Nejjib Akermi       | Gouvernorat de Gafsa     | Bénéficiaire- Elu à l'assemblée des représentants du peuple           |
| M Ferid Raddaoui      | Gouvernorat de Gafsa     | Bénéficiaire-Président du conseil local                               |
| M Aymen Mliki         | Gouvernorat de Gafsa     | Bénéficiaire-Membre du conseil local                                  |
| M Belgacem Ahmed      | Gouvernorat de Gafsa     | Bénéficiaire-Membre du conseil local                                  |
| M Zied Maasoudi       | Gouvernorat de Gafsa     | Délégué de Zannouch                                                   |
| M Chokri Noureddine   | Gouvernorat de Kébili    | Chef d'entreprise de BTP                                              |
| M Anis Blidaoui       | Gouvernorat de Kébili    | Président de l'association de la culture et des loisirs               |
| M Zaki Abdelaziz      | Gouvernorat de Kébili    | Membre de l'association de la culture et des loisirs                  |
| M Mansour Rejeb       | Gouvernorat de Kébili    | Bénéficiaire- Président GDA el Itkan                                  |
| M Islem Oun           | Gouvernorat de Kébili    | Bénéficiaire chantier école travaux oasiens et membre du GDA          |
| Mme Aicha Abed        | Gouvernorat de Kébili    | Bénéficiaire chantier école travaux oasiens et membre du GDA          |
| M Bacem Kahouach      | Gouvernorat de Kébili    | Architecte                                                            |
| M Tlili abdelkader    | Gouvernorat de Kébili    | Bénéficiaire Secrétaire général de la commune de Bcheli jersin Blidet |
| Mme Lamaa Arfa        | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Faouzia Rouijel   | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Zayneb Eljani     | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Fatma Arfa        | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Najet Chehbani    | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Jamila Ameer      | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Mabrouka Rouijel  | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Fadhila Dehmani   | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| Mme Zeineb Rouijel    | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et membre GDA el Waha Tlelet                             |
| M Mongi Bouabid       | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire Services techniques - Commune de Tataouine nord          |
| M Dhaou Hamrouni      | Gouvernorat de Tataouine | Entreprise de BTP                                                     |
| M Salah Raboui        | Gouvernorat de Tataouine | Omda de Telelet                                                       |
| M Habib Mchiri        | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire Secrétaire général - commune Tataouine sud               |
| M Bechir Kraiem       | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire Président SMSA Afak à Ksar Oun (Laine)                   |
| Mme Khadhra Ben Yahya | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire et memebre de la SMSA Laine à Ksar Oun                   |

|                       |                          |                                                                          |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Mme Khalifa Nouili    | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire Secrétaire général de la commune de Smar                    |
| Mme Khalifa Ben Zaied | Gouvernorat de Tataouine | Bénéficiaire Président de la SMSA Alkhayrat – Kerchaow Smar (Fromagerie) |

## Annexe 5. Chronogramme de l'évaluation

| Tâches                                                                                                                                                                                                                                               | Délais                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revue documentaire</li><li>▪ Conception des outils</li><li>▪ Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur</li><li>▪ Préparation et soumission du rapport de démarrage</li></ul> | Du 15 juillet au 04 aout 2025   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Arrivée du consultant international à Tunis</li></ul>                                                                                                                                                        | 10 aout 2025                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consultations avec les parties prenantes</li></ul>                                                                                                                                                           | Du 11 aout au 19 aout 2025      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes</li></ul>                                                                                                           | 19 aout 2025                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution</li></ul>                                                                | Du 20 aout au 12 septembre 2025 |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                 |



## Formulaire 4.1: Leçons Apprises

# Évaluation finale indépendante du projet Initiative Pilote de Développement Local Intégré (IPDLI)

Projet/Code: **TUN/17/01/EUR**

Nom des évaluateurs: **Rafael Muñoz et Sami Montassar**

Date: **4 Septembre 2025**

| ENSEIGNEMENT TIRÉ 1                                                                           | TEXTE                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brève description de l'enseignement tiré</b><br>(lien avec une action ou une tâche donnée) | La proximité avec les communes et les forums de concertation ont renforcé la confiance, la planification conjointe et l'adhésion. Sans cet ancrage, les interventions seraient restées perçues comme externes et difficilement durables. |
| <b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>                                          | Nouvelles communes, faibles capacités institutionnelles, processus de décentralisation en cours.                                                                                                                                         |
| <b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>                                                       | Autres projets de développement. Communes, élus locaux, services déconcentrés, citoyens.                                                                                                                                                 |
| <b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs – Facteurs de causalité</b>                | Capacités techniques limitées, manque d'expérience participative.                                                                                                                                                                        |
| <b>Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>                      | Plans participatifs élaborés, implication accrue des élus et services techniques, consolidation des pratiques de gouvernance locale.                                                                                                     |
| <b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution)    | Prévoir des équipes d'appui territorial permanentes dans la conception des futurs projets.                                                                                                                                               |

| ENSEIGNEMENT TIRÉ 2 | TEXTE |
|---------------------|-------|
|---------------------|-------|

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée) | Le projet a démontré que le cofinancement des projets par les communes et gouvernorats ne constitue pas seulement une ressource supplémentaire, mais un véritable levier d'appropriation et de responsabilisation. Les communes qui ont contribué financièrement ou en nature ont été plus rigoureuses dans la sélection de leurs priorités et plus engagées dans la maintenance des infrastructures. |
| <b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>                                       | Les communes appuyées disposaient de ressources financières limitées et étaient fortement dépendantes des transferts de l'État et des projets financés par les partenaires techniques et financiers. L'IPDLI a réussi à démontrer que même dans ce contexte, les collectivités pouvaient mobiliser une part de leurs moyens pour cofinancer des projets de proximité.                                 |
| <b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>                                                    | Autres projets de coopération. Les communes, les gouvernorats et les populations bénéficiaires des infrastructures et AGR cofinancées.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité</b>            | Retards dans la mobilisation des contributions financières locales, disparités entre communes selon leur capacité budgétaire et organisationnelle, lourdeurs administratives dans les procédures de financement.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Réalizations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>                   | Taux de cofinancement atteignant jusqu'à 32 % ; sélection plus rigoureuse des projets d'investissement ; meilleure responsabilisation des communes dans l'entretien et la gestion des infrastructures.                                                                                                                                                                                                |
| <b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution) | Le cofinancement doit être intégré dès la conception des projets comme une stratégie d'appropriation, et non perçu comme une simple condition budgétaire. Il faut aussi accompagner les communes pour lever les obstacles administratifs et techniques à la mobilisation de leurs ressources.                                                                                                         |

| <b>ENSEIGNEMENT TIRÉ 3</b>                                                                 | <b>TEXTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée) | L'expérience du projet montre que les changements impulsés au niveau communal restent fragiles s'ils ne sont pas relayés par un cadre régional. Les comités de suivi régionaux ont joué un rôle essentiel pour coordonner les communes entre elles, articuler les priorités locales avec les orientations régionales et renforcer la crédibilité du projet auprès des autorités. |
| <b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>                                       | La Tunisie est marquée par une forte centralisation et une instabilité institutionnelle. Dans ce contexte, les gouvernorats et services déconcentrés constituent un échelon clé pour relayer et amplifier les initiatives communales.                                                                                                                                            |
| <b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>                                                    | Les gouvernorats, les communes et les services déconcentrés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs – Facteurs de causalité</b>             | Mobilisation irrégulière de certains acteurs régionaux, manque de clarté initiale sur les rôles et responsabilités des comités régionaux, résistances institutionnelles à la coordination interservices.                                  |
| <b>Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>                   | Meilleure coordination intercommunale, décisions partagées au niveau régional, appui institutionnel accru aux communes pilotes, diffusion des méthodes participatives à d'autres collectivités.                                           |
| <b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution) | Dans les projets multi-communaux, la mise en place de cadres régionaux de coordination doit être systématisée et dotée de ressources, afin de garantir l'alignement des initiatives locales avec les politiques régionales et nationales. |

| <b>ENSEIGNEMENT TIRÉ 4</b>                                                                    | <b>TEXTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brève description de l'enseignement tiré</b><br>(lien avec une action ou une tâche donnée) | Le projet a révélé que les formations locales, même utiles, ne produisent un impact durable sur l'employabilité que lorsqu'elles sont reconnues par les dispositifs publics de certification (ATFP, ANETI, AVFA). Les formations qui ne sont pas intégrées ou alignées aux normes nationales ont eu un effet limité sur les trajectoires professionnelles des bénéficiaires. |
| <b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>                                          | Le chômage des jeunes reste élevé, et les formations non formelles sont souvent dévalorisées par les employeurs. Le projet a expérimenté une articulation avec les institutions publiques afin de donner une valeur officielle aux acquis des bénéficiaires.                                                                                                                 |
| <b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>                                                       | Autres projets de coopération. Les jeunes sans qualification, les femmes rurales, ainsi que les institutions publiques de formation et d'emploi.                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs – Facteurs de causalité</b>                | Alignement des contenus de formation avec les standards nationaux, lenteurs administratives dans les procédures de reconnaissance.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>                      | Validation des acquis de l'expérience pour plusieurs jeunes formés dans les chantiers-écoles ; reconnaissance des attestations de formation ; meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires.                                                                                                                                                                         |
| <b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution)    | Dans les projets futurs, il est nécessaire de prévoir dès la conception un partenariat formalisé avec les institutions nationales de formation et d'emploi, pour garantir la reconnaissance officielle des formations et maximiser l'impact sur l'employabilité.                                                                                                             |

| <b>ENSEIGNEMENT TIRÉ 5</b> | <b>TEXTE</b> |
|----------------------------|--------------|
|----------------------------|--------------|

|                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brève description de l'enseignement tiré</b><br>(lien avec une action ou une tâche donnée) | Le projet a montré que les partenaires institutionnels sont disposés à investir davantage lorsqu'ils disposent d'informations précises sur les obstacles rencontrés par les communes. En levant ces freins, l'IPDLI a facilité la mobilisation de financements additionnels et l'intégration des communes dans des programmes d'intervention plus larges. |
| <b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>                                          | Dans un environnement institutionnel en mutation, les innovations locales suscitent souvent scepticisme et réticences. Les expériences pilotes (valorisation de la pierre, AGR féminines, économie circulaire) ont servi de preuve de concept pour ouvrir la voie à des approches nouvelles.                                                              |
| <b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>                                                       | Autres projets de coopération. Les communes, les coopératives, les services déconcentrés, les partenaires sociaux et les décideurs nationaux.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs – Facteurs de causalité</b>                | Réticence initiale des partenaires à expérimenter de nouvelles approches, incertitudes sur la viabilité économique des pilotes, risques liés au manque de continuité.                                                                                                                                                                                     |
| <b>Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>                      | Des solutions pilotes adoptées par plusieurs communes, intégrées dans leurs plans de développement et reproduites dans d'autres contextes.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution)    | Il est nécessaire d'inclure dans les futurs projets des mécanismes clairs de documentation, de diffusion et de capitalisation des pilotes réussis, afin de transformer ces expérimentations locales en modèles reproductibles.                                                                                                                            |

| <b>ENSEIGNEMENT TIRÉ 6</b>                                                                    | <b>TEXTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brève description de l'enseignement tiré</b><br>(lien avec une action ou une tâche donnée) | Les actions expérimentales menées avec des partenaires locaux ont joué un rôle démonstratif essentiel : elles ont permis de convaincre les décideurs, de tester de nouvelles approches et de faciliter leur diffusion. La leçon apprise est que l'expérimentation conjointe constitue une démarche essentielle pour valider des solutions et favoriser leur appropriation à grande échelle.                                                                                                                            |
| <b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>                                          | Dans un environnement de décentralisation récente, avec des capacités techniques limitées et une aversion au risque, les innovations locales (valorisation de ressources territoriales, économie circulaire, chantiers-écoles HIMO, intégration de chaînes de valeur) exigent des preuves de faisabilité in situ. Les pilotes IPDLI ont été conçus comme des démonstrateurs, adossés à des études de base, à un accompagnement rapproché et à des dispositifs de concertation multi-acteurs pour sécuriser l'adhésion. |
| <b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>                                                       | Autres projets de coopération. Communes et conseils municipaux ; services déconcentrés et gouvernorats ; coopératives et PME locales ; jeunes et femmes impliquées dans les chantiers-écoles et AGR ; ministères et agences nationales susceptibles d'appuyer l'extension.                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité</b>            | En l’absence d’un dispositif explicite de capitalisation et de diffusion, des pilotes prometteurs restent isolés. Les résistances institutionnelles (procédures, normes techniques, habilitations), l’absence de lignes budgétaires dédiées à l’extension et le manque d’alignement précoce avec les dispositifs nationaux (formation, emploi, appui aux collectivités) freinent la répliquabilité.                                                                                                                                                           |
| <b>Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité</b>                   | Les pilotes ont servi de preuves de concept ; ils ont amélioré les cahiers des charges (intégration de ressources locales et de chaînes de valeur — p.ex. pierre), mobilisé des cofinancements locaux et été repris dans des PDL/PIE. Les ateliers de restitution et visites de terrain ont joué un rôle de plaidoyer, facilitant l’adoption par d’autres communes et partenaires.                                                                                                                                                                            |
| <b>Questions administratives pour l’OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b> | Intégrer dès la conception un « parcours de réplification » définissant les critères de passage pilote : extension (résultats, coûts, risques), un modèle économique et d’exploitation/maintenance, la répartition des rôles institutionnels, et l’alignement avec les dispositifs nationaux (ATFP/ANETI/AVFA ; IPAPD ; partenaires sociaux). Dédier un budget à la documentation (fiches, vidéos, guides), à la diffusion (ateliers, plateformes) et au suivi de l’adoption (MEL), ainsi qu’un plan de transfert des compétences et une stratégie de sortie. |

## Annexe 7. Formulaire de Bonnes Pratiques



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office



### Formulaire 4.2: Bonnes Pratiques

## Évaluation finale indépendante du projet Initiative Pilote de Développement Local Intégré (IPDLI)

**Projet/Code:** TUN/17/01/EUR

**Nom des évaluateurs:** Rafael Muñoz et Sami Montassar

**date:** 4 Septembre 2025

| BONNE PRATIQUE 1                                                                                                                  | TEXTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.) | Le projet IPDLI a développé une approche de proximité avec les autorités locales et déconcentrées, permettant une coordination fluide, une réactivité élevée et une appropriation institutionnelle renforcée. Cette proximité a été appuyée par une connaissance fine des territoires grâce à des études de base approfondies et par un dialogue permanent entre les acteurs locaux et le projet, ce qui a facilité la planification conjointe, le suivi participatif et l’adhésion des parties prenantes. |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>           | Applicable dans des contextes de décentralisation et de gouvernance locale, l'approche suppose une forte présence territoriale du projet et la mobilisation d'outils de diagnostic adaptés.    |
| <b>Établir un lien de cause à effet clair</b>                                                                                    | La proximité et l'ancrage territorial ont renforcé la confiance entre les acteurs, assuré une meilleure identification des priorités locales et facilité l'appropriation par les communes.     |
| <b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>                                                              | Plans de développement locaux participatifs élaborés dans toutes les communes cibles, forte adhésion des élus et services déconcentrés, amélioration de la coordination interinstitutionnelle. |
| <b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>                                                                    | Reproductible dans d'autres projets d'appui à la décentralisation et au développement local, en impliquant directement les communes et services déconcentrés.                                  |
| <b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b><br>(PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT) | Contribue à la promotion du dialogue social, à l'inclusion des communautés locales et à l'ODD 16 (institutions efficaces, responsables et ouvertes).                                           |
| <b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>                                                                               |                                                                                                                                                                                                |

| <b>BONNE PRATIQUE 2</b>                                                                                                           | <b>TEXTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.) | L'IPDLI a mis en place un montage financier structurant combinant l'appui de l'OIT, le cofinancement des communes et gouvernorats (jusqu'à 32 %), et la contractualisation avec des entreprises locales. Cette approche a permis d'optimiser l'utilisation des ressources, de renforcer l'appropriation institutionnelle et de stimuler l'économie locale. |
| <b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>            | Nécessite un cadre institutionnel qui autorise le cofinancement local et la contractualisation avec des acteurs privés, ainsi qu'une coordination entre donateurs et autorités locales.                                                                                                                                                                    |
| <b>Établir un lien de cause à effet clair</b>                                                                                     | Le cofinancement a incité les communes à une sélection plus rigoureuse des priorités, tandis que l'implication d'entreprises locales a dynamisé les économies territoriales et créé des emplois directs.                                                                                                                                                   |
| <b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>                                                               | Jusqu'à 32 % de cofinancement mobilisé, participation accrue des communes, 55 PME locales et des centaines d'emplois créés grâce aux chantiers-écoles et infrastructures locales.                                                                                                                                                                          |
| <b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>                                                                     | Reproductible dans d'autres contextes de développement local où des mécanismes de cofinancement et de contractualisation peuvent être établis.                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b><br>(PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT) | Favorise le travail décent par la création d'emplois locaux, renforce la gouvernance participative et contribue aux ODD 8 (travail décent et croissance économique) et ODD 11 (villes et communautés durables). |
| <b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |

| BONNE PRATIQUE 3                                                                                                                  | TEXTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.) | Dans les communes récemment créées, disposant de ressources limitées, l'approche HIMO a permis de lancer rapidement des projets visibles, créant un effet démonstratif fort et renforçant la crédibilité des autorités locales. Les chantiers HIMO ont généré des emplois temporaires, permis la formation pratique des jeunes et sensibilisé les acteurs à la valorisation des ressources matérielles et humaines locales. Ils ont aussi favorisé l'intégration de chaînes de valeur (ex. pierre) dans la planification et les cahiers des charges. |
| <b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>            | Particulièrement adaptée dans des contextes de chômage élevé, de ressources locales inexploitées et de communes nouvellement créées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Établir un lien de cause à effet clair</b>                                                                                     | L'approche HIMO a permis de répondre simultanément aux besoins d'emploi, de formation et d'infrastructures, tout en renforçant l'adhésion citoyenne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>                                                               | Plus de 200 jeunes formés, plus de 30 infrastructures locales construites ou réhabilitées, plusieurs coopératives appuyées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>                                                                     | Reproductible comme modèle intégré emploi–formation–infrastructures dans d'autres projets de développement territorial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b><br>(PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)  | Priorités 1 et 2 du PPTD. P&B 2018-2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Annexe 8. Matrice d'évaluation

| Critères / Questions d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                      | Méthodes de collecte des données                                                                                                                                                      | Parties Prenantes                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pertinence et adaptation stratégique du projet</b>                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                     |
| 1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement de la Tunisie, au PPDTs et objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCFs en cours et aux besoins des institutions partenaires et des groupes ciblés ?                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preuves d'alignement avec les priorités nationales (PPDT, ODD, UNSDCF) et les besoins locaux.</li> <li>- Références explicites dans les documents stratégiques et de projet.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse documentaire (documents de projet, politiques nationales), -</li> <li>- Entretiens avec les ministères, OIT, partenaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'intérieur, Ministère de l'économie, Équipe du projet</li> </ul>                                             |
| 2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles, y-compris les mandants de l'OIT, se sentent-elles suffisamment associées à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet?                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de consultations multi-acteurs ; participation effective des mandants tripartites et des groupes cibles à différentes étapes du cycle du projet.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens semi-directifs avec partenaires tripartites, représentants locaux, bénéficiaires directs.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutions partenaires (ministères, communes),</li> <li>- mandants tripartites</li> <li>- OSC</li> <li>- OIT.</li> </ul> |
| 3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception des bénéficiaires sur la pertinence du projet par rapport à leurs besoins réels, exprimés durant les phases de conception et d'implémentation.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens et Focus groupes avec bénéficiaires des zones cibles ; analyse de données de besoins exprimés.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- OIT</li> <li>- Bénéficiaires directs (jeunes, femmes, PME),</li> <li>- Leaders communautaires, OSC.</li> </ul>             |
| 4. Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de synergies, articulation et complémentarités avec d'autres projets ou politiques locales, nationales ou régionales.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue comparative de projets similaires, entretiens avec partenaires de développement, analyse de rapports conjoints.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- OIT, AFD, UNICEF, PAM, PNUD, autres agences intervenant dans les zones cibles.</li> </ul>                                  |
| <b>Validité du modèle du projet</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Dans quelle mesure le cadre logique et la théorie du changement du projet sont cohérent aux niveaux interne et externe ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ? La logique du projet est consistante avec l'environnement du projet/les facteurs externes.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une théorie du changement claire, cohérente et réaliste ; logique d'intervention documentée et validée par les parties prenantes.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du cadre logique, documentation stratégique, entretiens avec équipe projet et experts sectoriels.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe du projet</li> <li>- Experts OIT</li> <li>- Représentants des partenaires.</li> </ul>                        |
| 6. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon, quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste des risques contextuels et opérationnels identifiés au départ ;</li> <li>- Présence de mesures de mitigation ou d'adaptations durant l'implémentation.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des risques, documentation initiale, entretiens avec gestionnaires, bénéficiaires et partenaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe du projet</li> <li>- Partenaires</li> <li>- Autorités locales</li> <li>- Bénéficiaires,</li> </ul>           |
| 7. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales et locales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avis des partenaires nationaux sur la contribution différenciée du projet ;</li> <li>- Ajout de valeur observée dans les dynamiques locales ou institutionnelles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Études sur les changements institutionnels, entretiens avec acteurs nationaux et territoriaux.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouverneurs,</li> <li>- Autorités communales</li> <li>- Services déconcentrés</li> <li>- Société civile.</li> </ul> |
| <b>Performances et efficacité du projet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |
| 8. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de réalisation des produits et effets intermédiaires ;</li> <li>- Niveau de couverture des zones et groupes ciblés.</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue des rapports de suivi, visites de terrain, mesure des réalisations (quantitatives et qualitatives).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe projet</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Entreprises locales</li> <li>- Responsables locaux.</li> </ul>    |

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues pendant l'implémentation ?                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure dans laquelle les hypothèses du cadre logique ont été confirmées ou ajustées.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec équipe projet et partenaires, analyse des ajustements apportés au cadre logique.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe du projet</li> <li>- Partenaires de mise en œuvre.</li> </ul>                        |
| 10. La quantité et la qualité des produits obtenus ont-elles été satisfaisantes ?                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation qualitative et quantitative des produits livrés (ex. infrastructures, formations, outils de planification, etc.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation directe, visites de chantiers, entretiens avec bénéficiaires finaux et prestataires.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PME locales, artisans, élèves, enseignants, prestataires de services.</li> </ul>            |
| 11. Y a-t-il des résultats inattendus ? Pourquoi ?                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de résultats non anticipés positifs ou négatifs, et leur impact sur les bénéficiaires ou le projet.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus groupes et récits de bénéficiaires sur les effets inattendus du projet.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficiaires directs, communautés locales, OSC impliquées.</li> </ul>                      |
| 12. Quels sont les facteurs de succès et obstacles rencontrés par le projet tout au long de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs favorables ou contraignants (institutionnels, sociaux, environnementaux) influençant la performance du projet.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec l'équipe du projet et partenaires, entretiens contextuels.</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables régionaux, partenaires techniques</li> <li>- Équipe du projet</li> </ul>       |
| 13. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité, actualisation et utilisation du dispositif de suivi-évaluation (indicateurs renseignés, outils utilisés).</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue du système de suivi-évaluation, entretiens avec chargé M&amp;E, vérification des outils et données collectées.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe du projet</li> <li>- Partenaires</li> </ul>                                          |
| 14. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19, a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact de la pandémie sur les délais, résultats, partenariats et mesures correctives prises.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens spécifiques sur la gestion de crise, documentation des mesures COVID-19.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe projet</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Comité de pilotage.</li> </ul>            |
| 15. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle, y a-t-il eu des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du partenariat avec les ministères ;</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec ministères, gouvernorats, responsables locaux ; analyse des comptes-rendus de coordination.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministères sectoriels</li> <li>- Partenaires sociaux</li> <li>- Équipe du projet</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                 |                                                                                           |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il eu une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?                                                                                                                                                                        | - Compréhension des rôles, structures de gouvernance opérationnelles.                                                           |                                                                                           |                                                                   |
| 16. La structure de gestion et de gouvernance mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec toutes les parties prenantes et les partenaires clés, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et les objectifs du projet ?                                                                                                                                        | - Niveau d'engagement stratégique des parties prenantes dans la gestion et l'orientation du projet.                             | - Entrevues avec membres des comités de pilotage, OIT, représentants syndicaux/patronaux. | - Comités techniques<br>- Coordinateurs régionaux<br>- Donateurs. |
| 17. La stratégie de partage des connaissances et de communication a-t-elle été efficace pour améliorer le profil du projet ?                                                                                                                                                                                                                                                      | - Visibilité, diffusion et utilisation des produits de communication et capitalisation auprès des partenaires et bénéficiaires. | - Revue des supports de communication, interviews avec usagers et acteurs locaux.         | - Responsables communication<br>- Partenaires techniques.         |
| <b>Efficiences des ressources utilisées</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |                                                                                           |                                                                   |
| 18. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? | - Utilisation optimale des ressources disponibles (financières, humaines, matérielles) par rapport aux résultats obtenus.       | - Analyse coût-résultats, revue budgétaire, comparaison avec benchmarks similaires.       | - Equipe du projet<br>- Donateurs<br>- Partenaires.               |
| 19. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau pays, DWT, le Bureau régional et le siège de l'OIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?                                                                                                                                                                          | - Implication et appui technique régulier par les bureaux de l'OIT aux différents niveaux (siège, régional, pays).              | - Entretiens avec responsables OIT, revue des comptes-rendus d'appui technique.           | - OIT Genève<br>- Equipe du Projet                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                |                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies, d'autres organisations de développement, et d'autres donateurs pour accroître son efficacité et son impact ?                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de partenariats opérationnels, cofinancements ou complémentarités favorisant l'efficience.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des synergies, entretiens croisés avec partenaires impliqués.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe du projet</li> <li>- Coordonnateurs projets UN</li> <li>- Bailleurs</li> <li>- OIT</li> </ul> |
| <b>Orientations sur l'impact et durabilité du projet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                |                                                                                                                                               |
| 21. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à améliorer durablement les conditions de vie des populations dans les zones communales ciblées, notamment en termes d'accès aux services de base, de création d'emplois décents et d'augmentation des revenus ? Quels effets à long terme (prévus ou inattendus) sont observables au niveau individuel, communautaire ou institutionnel ?                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution mesurable des conditions de vie : accès à des services de base, revenus, opportunités économiques, inclusion sociale.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Témoignages de bénéficiaires sur les effets durables.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Autorités locales, OSC.</li> </ul>                                          |
| 22. Est-ce que les conditions pour avoir une pérennité des réalisations du projet sont bien considérées dans la mise en œuvre du projet (exp. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thèmes du projet ?                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence et qualité des stratégies de pérennisation, de transfert de compétences, ou de sortie progressive.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue des plans de sortie, entretiens avec partenaires institutionnels.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communes</li> <li>- Ministères sectoriels</li> <li>- Société civile.</li> </ul>                      |
| 23. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet sur d'autres secteurs économiques ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement des autorités à poursuivre ou intégrer les résultats dans les politiques et budgets locaux ;</li> <li>- Signes d'appropriation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de répliquabilité, entretiens sur appropriation locale.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorités locales</li> <li>- Services déconcentrés,</li> <li>- Équipe du projet.</li> </ul>          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          |                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perturbations observées en lien avec la pandémie et adaptations mises en œuvre pour garantir la durabilité des acquis.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec autorités locales sur les leçons de la crise sanitaire.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe du projet</li> <li>- Services techniques, responsables locaux.</li> </ul>             |
| <b>Thèmes transversaux</b>                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          |                                                                                                                                       |
| 25. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins différenciés des hommes et des femmes, des jeunes et les personnes handicapées et vulnérables, préalablement identifiés ?                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration explicite des dimensions de genre, inclusion des jeunes, personnes handicapées et groupes vulnérables dans le design et la mise en œuvre.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de genre, entretiens avec femmes, jeunes, personnes handicapées.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes vulnérables, OSC genre et inclusion, OIT.</li> </ul>                                 |
| 26. Les réalisations du projet ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes, aux jeunes et aux personnes handicapées ? Ont-elles amélioré leur statut ? De quelle manière ?                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du statut ou de l'accès aux droits/ressources des groupes cibles : participation accrue, leadership, emploi, visibilité.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus groupes avec bénéficiaires pour documenter les changements de statut.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes, jeunes, personnes handicapées, représentants locaux.</li> </ul>                      |
| 27. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Références et application du tripartisme, dialogue social, normes internationales du travail dans les mécanismes ou actions du projet.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec mandants tripartites, analyse des pratiques sociales mises en place.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandants OIT (syndicats, patronats, gouvernement)</li> <li>- Équipe du projet.</li> </ul>    |
| 28. Le projet contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesures et résultats liés à l'atténuation des effets du changement climatique ou à la résilience des populations ciblées.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des mesures environnementales, visites terrain, revue des chantiers HIMO.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe du Projet</li> <li>- Responsables chantiers HIMO, communes, bénéficiaires.</li> </ul> |