



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



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

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Tunisie

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

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: [Cliquez ici pour entrer la date](#)

Type d'évaluation: Project

Horaire d'évaluation: Final

Mode d'évaluation: Indépendant

Bureau administratif: Bureau de Pays OIT à Alger

Bureau technique: EMPLOYMENT / EMPINVEST / EIIP

Gestion d'évaluation: Pacome Dessero

Nom(s) de l'évaluateur: Rafael Munoz-Sevilla et Sami Montassar

Code du project: TUN/17/01/EUR

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

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

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure 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 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.

Situation actuelle du projet

Le projet se trouve dans sa phase finale d'exécution. La date prévue de finalisation est octobre 2025.

But, destinataire et portée de l'évaluation

L'évaluation 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.

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. 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.
Méthodologie de l'évaluation	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.
Résultats principaux et Conclusions	Pertinence et adaptation stratégique Le projet IPDLI s'aligne clairement sur les priorités nationales tunisiennes en matière de décentralisation, de développement local, de réduction des inégalités sociales, de gouvernance territoriale et de durabilité. En cohérence avec les cadres légaux, les plans nationaux de développement, les ODD et les stratégies de l'OIT, le projet répond aux besoins exprimés par les institutions publiques, les communes et les populations locales, particulièrement les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables. L'approche participative et territorialisée adoptée par l'IPDLI renforce la pertinence du projet, en contribuant à l'emploi local, à l'accès aux services de base, à la gouvernance inclusive et à la cohérence avec d'autres initiatives nationales et internationales, créant un effet de levier sur les politiques publiques. Validité du modèle du projet Le modèle d'intervention de l'IPDLI repose sur une logique de changement claire, cohérente et adaptée au contexte institutionnel et territorial tunisien. Les activités liées à la planification participative, au renforcement des capacités communales, aux infrastructures HIMO et à l'appui à l'économie locale forment un ensemble intégré qui répond efficacement aux besoins différenciés des communes. Cette approche systémique, progressive et démonstrative a permis une mise en œuvre cohérente et adaptée aux disparités territoriales, tout en favorisant une appropriation locale accrue. Efficacité Le projet a démontré une forte efficacité dans un contexte institutionnel marqué par la mise en œuvre progressive de la décentralisation. Les diagnostics participatifs, l'élaboration de PDL et PIL et la création d'espaces de concertation ont permis une appropriation durable des outils et méthodologies. Les résultats sont significatifs : 90 PDL/PIL élaborés, appui à 56 coopératives, 82 projets d'infrastructures réalisés, plus de 209 000 journées de travail générées via HIMO, 616 jeunes formés dont 220 certifiés, et une amélioration notable des infrastructures sociales locales (écoles, centres de santé, infrastructures de proximité). Ces réalisations ont renforcé les capacités des communes en gestion, planification et participation citoyenne, tout en stimulant l'économie locale. Efficience L'IPDLI a fait preuve d'une bonne efficience, avec plus de 96 % du budget engagé à août 2025. Malgré une équipe réduite, le projet a assuré une mise en œuvre soutenue et de qualité grâce à un accompagnement technique efficace auprès des communes. Un facteur majeur d'efficience réside dans la mobilisation de financements additionnels et de cofinancements : près de 350 000 USD mobilisés en interne auprès de l'OIT,

► Bureau d'évaluation

un partenariat UN2UN avec l'UNICEF de 150 000 USD, et jusqu'à 32 % du financement total assuré par les communes et gouvernorats. Ces contributions ont optimisé les ressources disponibles et renforcé l'ancrage institutionnel des activités.

Impact et durabilité

Le projet a contribué à améliorer les conditions de vie dans les 19 communes bénéficiaires grâce aux infrastructures de base, aux opportunités économiques locales et au renforcement de la gouvernance territoriale. Plus de 2 200 personnes ont bénéficié d'AGR ou de microentreprises, et les formations HIMO ont créé des opportunités d'emploi temporaire. Toutefois, l'impact économique demeure fragile en l'absence de dispositifs d'insertion structurés et de suivi post-crédation. Sur le plan institutionnel, le projet a renforcé la maîtrise d'ouvrage communale et les pratiques de participation citoyenne, bien que l'absence d'une stratégie de sortie formalisée limite la lisibilité de la transition. La durabilité dépend aujourd'hui de la capacité des institutions à assurer la maintenance des infrastructures, accompagner les initiatives économiques et s'adapter aux évolutions du cadre institutionnel.

Thèmes transversaux

Le projet a apporté des réponses adaptées aux besoins de femmes, de jeunes et de populations rurales vulnérables, mais demeure limité concernant l'inclusion des personnes handicapées faute de stratégie dédiée. Les principes des normes internationales du travail ont été intégrés de manière implicite. Enfin, le projet contribue à l'adaptation au changement climatique, notamment via la gestion durable des ressources locales, mais cette dimension reste indirecte et mériterait d'être mieux structurée dans une éventuelle deuxième phase.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

**Principales
recommandations
et suivi**

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

Il est recommandé de réaligner stratégiquement les futures interventions de l'OIT avec le nouveau cadre politique et institutionnel instauré par la Constitution, notamment la mise en place des conseils locaux et l'évolution du rôle des services déconcentrés. Le projet devrait renforcer sa collaboration avec les ministères sectoriels désormais centraux dans la gestion territoriale. Durant la période restante, il est essentiel de consolider ces dynamiques pour préparer une intégration institutionnelle plus fluide et une transition cohérente vers d'éventuelles phases futures.

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

Le projet devrait formuler une stratégie de sortie claire, conçue en dialogue étroit avec les partenaires institutionnels et territoriaux. Celle-ci devra assurer la continuité des principaux acquis : services créés, infrastructures, espaces participatifs, dispositifs économiques et initiatives entrepreneuriales appuyées (AGR, coopératives, PME). Une stratégie de sortie formalisée contribuerait à renforcer la durabilité et à clarifier les responsabilités pour l'après-projet.

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

Il est recommandé de transformer les chantiers HIMO en véritables chantiers-écoles permettant un apprentissage pratique structuré. Une future phase du projet devrait amplifier cette dimension formative afin d'accroître les compétences professionnelles des jeunes, en particulier ceux en situation de vulnérabilité, et favoriser des perspectives concrètes d'emploi ou d'auto-emploi.

Recommandation 4. Soutenir l'insertion durable des jeunes vulnérables.

Le projet devrait mieux articuler les chantiers HIMO avec les dispositifs nationaux d'insertion (orientation, formation, accompagnement entrepreneurial). L'objectif est de permettre aux jeunes inactifs ou vulnérables

de convertir leur expérience pratique acquise sur les chantiers en opportunités durables d'emploi salarié, de travail indépendant ou d'entrepreneuriat.

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

Une future phase devrait intégrer un dispositif de suivi post-crédation des AGR, coopératives et PME pour consolider leur pérennité. Ce suivi permettrait d'identifier les besoins en équipement, structuration, gestion, accès au marché ou formalisation, et d'adapter l'appui en conséquence en complément des dispositifs publics existants.

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

Le projet devrait renforcer l'intégration des aspects climatiques, notamment via des infrastructures durables, des AGR résilientes, une sensibilisation communautaire aux risques climatiques et la protection des zones fragiles. Des indicateurs spécifiques devraient être ajoutés pour mieux mesurer l'impact environnemental.

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

Il est recommandé d'orienter davantage le suivi-évaluation vers la mesure des effets réels des interventions sur les bénéficiaires et institutions : emploi durable, autonomisation économique, amélioration de la gouvernance et renforcement des services publics, plutôt que sur les seules activités réalisées.

Recommandation 8. Renforcer les synergies inter-agences.

L'OIT devrait encourager des initiatives conjointes avec d'autres agences onusiennes (FAO, ONU Femmes, etc.) afin de mobiliser des expertises complémentaires, renforcer la cohérence des interventions locales, accroître leur visibilité et éviter la fragmentation.

Recommandation 9. Partenariat avec la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes (FNCT).

Il est recommandé de formaliser et de renforcer la collaboration avec la FNCT et d'autres institutions spécialisées du développement local afin de consolider l'appropriation nationale, diffuser les outils de planification et partager les bonnes pratiques au-delà des communes appuyées.

**Principales leçons
appprises et
bonnes pratiques**

Leçons apprises

1. L'ancrage territorial

La proximité avec les communes et les espaces de concertation favorisent la confiance, la planification partagée et l'appropriation. Sans présence territoriale continue, l'impact et la durabilité des actions restent limités.

2. Le cofinancement local

Les contributions financières ou en nature des communes renforcent leur responsabilisation, améliorent la sélection des priorités et soutiennent la pérennité des infrastructures.

3. Les cadres institutionnels régionaux

Les comités régionaux ont permis une meilleure coordination entre acteurs, une accélération des processus et une articulation plus forte avec les politiques publiques régionales.

4. Le renforcement des capacités adossé aux dispositifs nationaux

Les formations reconnues par l'ATFP, l'ANETI ou l'AVFA ont accru la valeur des compétences acquises et amélioré l'employabilité des bénéficiaires.

5. L'identification des blocages locaux

En levant les obstacles rencontrés par les communes, le projet a facilité l'engagement des institutions et la mobilisation de financements additionnels.

6. Les expériences pilotes

Les actions expérimentales ont servi de démonstrations efficaces, facilitant la validation, la diffusion et la répliquabilité des approches innovantes.

Bonnes pratiques

1. Proximité et ancrage territorial au service de l'appropriation locale

Le projet IPDLI a démontré qu'un ancrage territorial fort et une proximité continue avec les autorités locales renforcent coordination, réactivité et appropriation. Grâce à des études de base approfondies et à un dialogue



permanent avec élus, services déconcentrés et société civile, il a conçu des interventions adaptées aux réalités de chaque commune. Cette planification conjointe et ce suivi participatif ont consolidé la confiance et la durabilité des acquis.

2. Montage financier structurant et partenariat local

Le montage financier combinant appui de l'OIT, cofinancement des communes et partenariats avec des entreprises locales a optimisé l'utilisation des ressources. Il a renforcé la responsabilisation institutionnelle, dynamisé l'économie territoriale et stimulé l'emploi, créant un effet multiplicateur favorable à la durabilité.

3. L'approche HIMO comme levier dans les communes récemment créées

L'approche HIMO a permis de lancer rapidement des projets visibles, de valoriser les ressources locales et d'intégrer des chaînes de valeur. Elle a combiné emploi, apprentissage et infrastructures dans une méthodologie reproductible.