

## SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS

# Évaluation centrale de projet

Initiative pour le développement municipal, Tunisie

Numéro de projet 2014.4115.3

## Rapport d'évaluation

Au nom de la GIZ par Fabian Schuster et Heribert Damoser-Kuhn (Mainlevel Consulting AG) et Mustapha Kaaniche (consultant local)

Date du rapport d'évaluation : 19 mai 2023

Version publiée : Août 2024

## Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aide le gouvernement fédéral allemand à atteindre ses objectifs dans les domaines de l'action éducative internationale et de la coopération internationale pour le développement durable.

L'unité d'Évaluation de la GIZ est directement rattachée au directoire et est séparée de l'activité opérationnelle de la GIZ ; cette structure organisationnelle renforce son indépendance. Elle a pour mission de produire des résultats et des recommandations fondés sur des données probantes aidant à la prise de décisions, d'apporter une vérification crédible des résultats et d'améliorer la transparence des enseignements.

Pour la présente évaluation, l'unité d'Évaluation a fait appel à des évaluateurs externes indépendants qui ont également rédigé ce rapport. Toutes les opinions et analyses exprimées dans le rapport sont celles des auteurs.

### Évaluateurs :

Fabian Schuster et Heribert Damoser-Kuhn (Mainlevel Consulting AG)  
Mustapha Kaaniche (consultant local)

### Auteurs du rapport d'évaluation :

Fabian Schuster et Heribert Damoser-Kuhn  
Mustapha Kaaniche

### Société d'études et de conseil :

Mainlevel Consulting AG  
Kölner Straße 3  
65760 Eschborn  
Tél. : +49 69 153 240 92-0  
E-mail : [info@mainlevel.de](mailto:info@mainlevel.de)  
I : <https://www.mainlevel.de>



### Conception, coordination et gestion :

Claudia Kornahrens, GIZ, cheffe de section  
Lucas Jacobs, GIZ  
Section Évaluations centrales de projets  
Unité d'Évaluation de la GIZ

### Responsable :

Martha Gutierrez, GIZ, directeur  
Unité d'Évaluation de la GIZ

### Édition :

International Correspondents in Education

### Publié par :

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sièges de la société :

Bonn et Eschborn  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Allemagne  
T : +49 228 44 60-0  
F : +49 228 44 60-17 66  
E : [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I : [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](http://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
<https://linkedin.com/company/gizgmbh>  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

### Conception graphique/présentation :

Mise en page : now [nau], kommunikative &  
visuelle gestaltung, Frankfurt et DITHO Design  
GmbH, Cologne  
Graphiques : Stefan Oltsch

### Distribution :

GIZ, Bonn

Bonn 2024

# Sommaire

Liste des figures .....	4
Liste des photos .....	4
Liste des tableaux .....	4
Abréviations .....	5
Aperçu du projet.....	7
1 Objectifs et questions de l'évaluation .....	8
1.1 Objectifs de l'évaluation.....	8
1.2 Questions de l'évaluation .....	8
2 Objet de l'évaluation .....	10
2.1 Définition de l'objet de l'évaluation .....	10
2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises .....	11
3 Évaluabilité et processus d'évaluation.....	16
3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données .....	16
3.2 Processus d'évaluation.....	17
4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE .....	21
4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs.....	21
4.2 Pertinence .....	22
4.3 Cohérence .....	30
4.4 Efficacité.....	33
4.5 Impact.....	47
4.6 Efficience .....	54
4.7 Viabilité/durabilité .....	60
4.8 Résultats clés et appréciation globale.....	65
5 Conclusions et recommandations.....	69
5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec .....	69
5.2 Recommandations.....	71
Références.....	74
Annexe : Matrice d'évaluation.....	77

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (janvier 2023), adapté lors de l'évaluation .....	15
Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation .....	17
Figure 3 : Cockpit d'efficience : aperçu des coûts généraux du projet .....	55

## Liste des photos

Photo 1 : EC à Sidi Hassine ( <i>Évaluateurs/©: 2023/Fabian Schuster</i> ). .....	21
Photo 2 : Installation typique d'un EC avec du matériel acheté ( <i>Évaluateurs/©: 2023/Heribert de Oliveira Kuhn</i> ). .....	45
Photo 3 : Mini-espace à Monastir ( <i>Évaluateurs/©: 2023/Fabian Schuster</i> ). .....	52
Photo 4 : EC en service ( <i>Évaluateurs/©: 2023/Heribert de Oliveira Kuhn</i> ). .....	64
Photo 5 : Panneau à l'extérieur d'une municipalité ( <i>Évaluateurs/©: 2023/Heribert de Oliveira Kuhn</i> ). .....	66

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation .....	9
Tableau 2 : Échantillonnage .....	18
Tableau 3 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées .....	19
Tableau 4 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE .....	22
Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE .....	27
Tableau 6: Facteurs d'escalade/de division dans le contexte du projet.....	29
Tableau 7 : Facteurs de désescalade/d'union dans le contexte du projet : .....	29
Tableau 8 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE .....	30
Tableau 9 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE .....	33
Tableau 10 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE .....	33
Tableau 11 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs (niveau réalisation / outcome) .....	36
Tableau 12 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité .....	37
Tableau 13 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE.....	46
Tableau 14 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE.....	47
Tableau 15 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact.....	49
Tableau 16 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact.....	51
Tableau 16 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE .....	53
Tableau 17 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE .....	54
Tableau 18 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficience du CAD de l'OCDE .....	59
Tableau 19 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE .....	60
Tableau 20 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE .....	65
Tableau 21 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées	67
Tableau 22 : Échelles d'évaluation .....	68

## Abréviations

ADEC	Appui à la décentralisation en Tunisie
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CAD	Comité d'aide au développement
CFAD	Centre de formation et d'appui à la décentralisation
CILG-VNG	Centre international de développement pour la gouvernance locale innovante de l'Association des municipalités néerlandaises
CoMun	Coopération municipale – Gouvernance locale et participative au Maghreb
COPIL	Comité de pilotage
CPSC	Caisse des prêts et de soutien des collectivités locales
D4R	Digital for Reforms
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
EC	Espace citoyen
ECP	Évaluation centrale de projet
FNVT/FNCT	Fédération nationale des villes/communes tunisiennes
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
IDM	Initiative pour le développement municipal
IPAPD	Instance de prospective et d'accompagnement du processus de la décentralisation
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MALE	Ministère des Affaires locales et de l'Environnement
MI	Ministère de l'Intérieur
MTC	Ministère des Technologies de la communication
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
PAJ	Plan d'action jeunesse
PGO	Partenariat pour un gouvernement ouvert
SAR	Suivi axé sur les résultats
SI MENA	Initiative spéciale « Stabilisation et développement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord » du BMZ
UAE	Unité de l'administration électronique
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
UE	Union Européenne



## Aperçu du projet

Tunisie : Initiative pour le développement municipal (IDM)

Numéro de projet	2014.4115.3
Codes SNPC (Codes du système de notification des pays créanciers)	15110 – Politique du secteur public et gestion administrative (10 %) 15150 – Participation démocratique et société civile (40 %) 43030 – Développement et gestion urbaine (50 %)
Objectif du projet	La transparence, l'orientation vers les citoyens et les possibilités de participation dans les affaires municipales sont améliorées.
Durée du projet	janvier 2015 – avril 2024
Volume du projet	11 620 000 EUR
Commettant/Co-financier	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)
Organisme de tutelle politique	Ministère de l'Intérieur (MI), Instance de prospection et d'accompagnement de processus décentralisé (IPAPD)
Organisations partenaires de mise en œuvre (dans le pays d'intervention)	Fédération nationale des communes tunisiennes (FNCT), Unité de l'administration électronique (UAE), Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD)
Groupes cibles	<b>Groupe cible direct</b> Les partenaires institutionnels nationaux recevant un soutien au renforcement des capacités par le projet, c'est-à-dire le MI, la FNCT, l'IPAPD, le ministère des Technologies de la communication (MTC), l'UAE et le CFAD. Les fonctionnaires, les responsables politiques locaux, les maires, les membres des conseils communaux des municipalités partenaires et les représentants des organisations de la société civile (par exemple, les maisons de jeunes ou de femmes).  <b>Groupe cible indirect</b> Population des communes, surtout des jeunes et des femmes de l'intérieur du pays ; bénéficiaires des espaces citoyens ; utilisateurs des services digitaux.
Titre programme de CD	Il n'y a pas eu d'offre de programme car il s'agit d'une proposition unique dans le cadre de l'initiative SI MENA.

# 1 Objectifs et questions de l'évaluation

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, les critères d'évaluation standardisés, les centres d'intérêt des parties prenantes et les questions d'évaluation.

## 1.1 Objectifs de l'évaluation

Les évaluations centrales de projet des projets commandés par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) remplissent trois fonctions principales : favoriser les décisions fondées sur des données probantes, promouvoir la transparence et la reddition de comptes, et encourager l'apprentissage organisationnel en vue de contribuer à une gestion des connaissances efficace. La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH structure la planification, la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations de façon à optimiser la contribution du processus d'évaluation et des conclusions de l'évaluation à ces fonctions essentielles (GIZ 2018b, voir liste des références en fin de document).

**Type d'évaluation :** selon les termes de référence et les directives d'évaluation de la GIZ, cette évaluation est une évaluation à mi-parcours, le projet qu'elle vise se terminant le 30 avril 2024. Elle suit les six critères d'évaluation standard définis par [le Comité d'aide au développement \(CAD\) de l'Organisation de coopération et de développement économiques \(OCDE\)](#).

**Limites concernant la faisabilité de l'évaluation :** la mission d'évaluation a été limitée par un certain nombre de facteurs, à savoir :

- **Ramadan :** l'évaluation a eu lieu durant le ramadan. La planification de la collecte des données sur le terrain a tenu compte de cette circonstance, en limitant les rendez-vous au créneau horaire 08h00-15h00 et les déplacements sur le terrain au créneau 15h00-18h00. Afin de pouvoir mener le même nombre d'entretiens qu'en dehors de cette période, un évaluateur international a été ajouté à l'équipe pour compléter les efforts de collecte de données.
- **Limogeage des maires et conseils municipaux par le président Kaïs Saïed :** cette mesure a empêché tout entretien avec les maires et conseillers municipaux ayant bénéficié des activités du projet.

## 1.2 Questions de l'évaluation

Le projet est évalué sur la base de critères et de questions d'évaluation standardisés afin que la GIZ puisse le comparer à d'autres projets. Ces éléments se fondent sur les [critères d'évaluation du CAD de l'OCDE](#) (actualisés en 2020) pour la coopération internationale et [les critères d'évaluation de la coopération bilatérale allemande \(BMZ, 2021\)](#) : **pertinence, cohérence, efficacité, impact et viabilité/durabilité**.

Les questions analytiques et dimensions spécifiques de l'évaluation de la GIZ sont tirées de ce cadre. Elles servent de base à toutes les évaluations centrales de projets de la GIZ et figurent dans la **matrice d'évaluation** (annexe). Les contributions à l'Agenda 2030 pour le développement durable et à ses principes sont également prises en compte, ainsi que certains thèmes à caractère transversal tels que le genre, l'environnement, la sensibilité aux conflits et les droits humains. D'autres aspects relatifs à la qualité de la mise en œuvre sont intégrés à tous les critères du CAD de l'OCDE.

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation

Partie prenante de l'évaluation	Centres d'intérêt concernant l'évaluation / questions supplémentaires relatives à l'évaluation	Section correspondante de ce rapport
BMZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il des approches réussies et quels sont les résultats inattendus ?</li> <li>Les parties prenantes peuvent-elles imaginer utiliser à nouveau ces approches ?</li> <li>Quel impact la forme de financement a-t-elle eu sur la mise en œuvre du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre des critères d'<b>efficacité</b> et d'<b>impact</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre des critères d'<b>efficience</b> et d'<b>efficacité</b></li> </ul>
Fach- und Methodenbereich (FMB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels résultats y a-t-il au niveau de l'impact ?</li> <li>Quels services de base l'État doit-il fournir pour satisfaire les citoyens ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>impact</b></li> </ul>
Ländermanagement (LMI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel impact la forme de financement a-t-elle eu sur la mise en œuvre du projet ?</li> <li>Le positionnement du projet cadre-t-il avec le champ d'action correspondant de l'initiative SI MENA ?</li> <li>Quelle est la contribution du projet IDM (à l'initiative SI MENA) ?</li> <li>Comment peut-on assurer la pérennité des effets positifs du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre des critères d'<b>efficience</b> et d'<b>efficacité</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>cohérence</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>impact</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> </ul>
IDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet a-t-il permis de changer l'état d'esprit des parties prenantes ?</li> <li>Que pensent les partenaires de la mise en œuvre du projet ?</li> <li>Quels résultats y a-t-il au niveau de l'impact ?</li> <li>Quels sont les résultats qui peuvent être rendus utiles et étendus dans le cadre du développement du programme en cours ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>impact</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>efficacité</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>impact</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> </ul>
UAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment peut-on assurer la continuation des efforts ?</li> <li>Comment la contrainte budgétaire a-t-elle affecté le projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>efficience</b></li> </ul>
FNCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment peut-on mettre en place une collaboration entre les partenaires ?</li> <li>Quand devons-nous parler et planifier ensemble (même dans des situations politiques tendues) ?</li> <li>Quel est le résultat des formations et des voyages d'étude ?</li> <li>Comment peut-on permettre aux communes de prendre des mesures indépendantes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre des critères de <b>cohérence</b> et d'<b>efficacité</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre des critères de <b>cohérence</b> et d'<b>efficacité</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>efficacité</b></li> </ul>
MI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment peut-on standardiser l'approche des espaces citoyens afin que d'autres projets puissent également l'utiliser ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> </ul>
MTC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment peut-on accroître les synergies et éviter les doubles emplois ?</li> <li>Comment peut-on assurer la pérennité du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>cohérence</b></li> <li>Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> </ul>

## 2 Objet de l'évaluation

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, y compris la théorie du changement et les hypothèses de résultat.

### 2.1 Définition de l'objet de l'évaluation

**Objet principal de l'évaluation :** l'objet principal de l'évaluation est la mesure autonome de coopération technique « Initiative pour le développement municipal (IDM) », réalisée en Tunisie et portant le numéro de projet PN 2014.4115.3, ci-après désignée « le projet ». L'objectif du projet est le suivant : « La transparence, l'orientation vers les citoyens et les possibilités de participation dans les affaires municipales sont améliorées en Tunisie ». Le projet correspond au champ d'action « Démocratisation » du secteur « Bonne gouvernance et décentralisation » de la SI MENA, une initiative spéciale du BMZ pour la stabilisation et le développement en Afrique du Nord et au Proche-Orient.

**Délimitation financière et temporelle :** l'objet de cette évaluation est le projet financé par le BMZ et mis en œuvre par la GIZ dont le mandat s'étend du 01 janvier 2015 au 31 avril 2024. Initialement prévu pour une période de 36 mois avec un budget de 2 640 000 €, le projet a obtenu en 2015 une première rallonge de 1 500 000 € (portant son budget à 4 140 000 €) assortie d'une prolongation de sa durée jusqu'à mars 2019 pour élargir et approfondir sa contribution à la consolidation démocratique axée sur les services des municipalités tunisiennes. Par la suite, le projet a bénéficié de quatre offres modificatives annuelles de 2016 à 2019, dont chacune a entraîné une hausse budgétaire et une prolongation du projet, portant ainsi le budget total à 10 640 000 € et prolongeant le projet jusqu'à juin 2023. En 2022, le projet a reçu 180 000 € pour contrer les répercussions de la crise du COVID-19. Finalement, le projet a fait l'objet d'une dernière offre modificative concédant un supplément de 800 000 € (portant ainsi le total du budget à 11 620 000 €) et prolongeant le projet jusqu'en avril 2024. Ce projet ne fait pas suite à des mesures antérieures et ne bénéficie pas de cofinancement (GIZ 2019, 2020a, 2020b).

**Délimitation géographique :** la zone d'intervention s'étend sur les six régions de la Tunisie, touchant à la fois les zones urbaines et rurales. Au départ, le projet couvrait 15 municipalités mais il s'est étendu par la suite en fonction de critères stratégiques et des besoins locaux, pour atteindre 59 municipalités relevant de 23 gouvernorats en 2015–2023.

**Contexte de conflit ou de fragilité :** la Tunisie a subi une période de fragilité sécuritaire entre 2015 et 2020, avec des attaques terroristes sanglantes qui ont ralenti le développement municipal. La crise pandémique du COVID-19 en 2020–2022 a également entraîné des confinements et la priorisation des activités d'urgence. Cette situation s'est accompagnée de conséquences économiques et sociales pour les municipalités. En outre, la dissolution du gouvernement par le président Kaïs Saïed en juillet 2021 a rendu la relation entre le pouvoir central et les collectivités locales ambiguë, avec des conflits émergents, car les affaires locales sont passées sous la tutelle du ministère de l'Intérieur. Cela a suscité des opinions divergentes quant à l'effet sur le processus de décentralisation.

**Contexte politique et sectoriel et conditions cadres :** en Tunisie, la décentralisation a été limitée par l'instabilité politique et la résistance au changement depuis 2011. En avril 2018, le Code des collectivités locales a accordé une autonomie administrative et financière aux collectivités locales. Cependant, la nouvelle Constitution adoptée en juillet 2022 ne garantit plus cette autonomie, les prérogatives des collectivités locales devant être définies par la loi. En mars 2023, les conseils municipaux ont été dissous et la gestion des affaires courantes des communes est désormais sous la tutelle du gouverneur de la région.

## 2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises

Le modèle de résultats est une représentation graphique de la théorie du changement (TdC) du projet, qui définit la logique des résultats positifs attendus et les hypothèses de changement, y compris les causalités multidimensionnelles, les limites du système et les risques. Lors de la mission de démarrage, l'équipe d'évaluation a examiné et adapté le modèle de résultats conjointement avec l'équipe du projet, en tenant compte de la dimension de genre et en améliorant les résultats au niveau de l'impact. Les produits et les résultats de l'offre initiale ont été conservés, les intrants ont été acquis et le modèle a été validé par le chef de projet et les responsables des composantes du projet lors d'un atelier de débriefing.

**Modifications apportées à la conception du projet :** le projet a subi sept modifications entre août 2015 et décembre 2022, entraînant sept augmentations de son budget et six prolongations de son mandat pour permettre une intensification des activités. En juillet 2017, la valeur cible du troisième indicateur de module a été augmentée. En 2019, le projet s'est concentré sur la digitalisation des communes tunisiennes. En 2019 également, l'objectif a été élargi pour couvrir toutes les communes tunisiennes : il a été reformulé comme suit : « La transparence, l'orientation citoyenne et les possibilités de participation aux affaires municipales sont améliorées en Tunisie » (auparavant : « dans des communes sélectionnées en Tunisie »). Côté extrants, l'extrait B a été fusionné pour inclure la participation des jeunes et des femmes et un extrait C a été ajouté pour développer les bases techniques et stratégiques pour la digitalisation de la gouvernance municipale. En 2022, le ministère des Affaires locales et de l'Environnement (MALE) a été remplacé par le ministère de l'Intérieur (MI) et la Fédération nationale des villes tunisiennes (FNVT) par la Fédération nationale des communes tunisiennes (FNCT). Enfin, la dernière modification en décembre 2022 a entraîné une adaptation de la valeur cible du troisième indicateur de module et de l'indicateur de l'*output* 2.5.

### Structure générale du projet

L'objectif du projet est le suivant : « La transparence, l'orientation citoyenne et les possibilités de participation aux affaires municipales sont améliorées en Tunisie ». Pour atteindre l'objectif du module, le projet est structuré en trois champs d'action détaillés ci-après.

**Champ d'action (*output/extrait*) 1** – le résultat à atteindre sous ce champ est le suivant : « Les municipalités ont créé les bases pour des services administratifs orientés vers le citoyen ». Cette mesure a été mise en œuvre principalement par l'intermédiaire des espaces citoyens (EC). Les EC sont un concept visant à rendre les services municipaux plus accessibles aux citoyens, y compris via leur numérisation. Le concept a été développé par le projet, principalement financé par lui, et présenté aux municipalités. Les principaux acteurs institutionnels en charge de ces activités étaient la Caisse des prêts et de soutien des collectivités locales (CPSCL), la Fédération nationale des communes tunisiennes (FNCT) et la Direction générale des collectivités locales (DGCL) sous tutelle du MALE (dorénavant le MI). La FNCT a pour rôle de représenter et de défendre les intérêts des communes en Tunisie. Elle agit comme médiateur entre les municipalités et les autorités nationales, et travaille à renforcer la coopération entre les différentes communes du pays. La FNCT joue également un rôle important dans la promotion de la gouvernance locale (O18, 22–28). Les partenaires clés étaient le CILG (Centre international de développement pour la gouvernance locale innovante), c'est-à-dire le bureau régional MENA de VNG International, l'agence de coopération internationale de l'Association des municipalités néerlandaise qui a contribué au financement de certains EC ; le Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD) en charge de la formation des agents et fonctionnaires des municipalités, qui a participé à l'élaboration d'une boîte à outils pour les EC et se chargera des formations EC après le départ du projet ; le cabinet Deloitte avec lequel le projet a collaboré dans le domaine de l'e-gouvernance ; et Cities Alliances qui a contribué au financement des EC.

**Champ d'action (output/extrant) 2** – le résultat à atteindre sous ce champ est le suivant : « Les possibilités de participation des femmes et des jeunes au niveau municipal sont améliorées ». Le principal acteur institutionnel de ces activités était la FNCT (O1–12). Les activités prévues dans le cadre de ce champ ont bénéficié de l'appui opérationnel du CFAD, du CILG, des maisons de jeunes, des maisons de la culture et de la société civile.

**Champ d'action (output/extrant) 3** – le résultat à atteindre sous ce champ est le suivant : « Au sein du MI et de la FNCT, les bases techniques et stratégiques pour la promotion de la transparence, l'orientation citoyenne et la gouvernance électronique ont été créées dans les communes ». Les principaux acteurs institutionnels des activités relevant de ce champ étaient le MI, le ministère des Technologies de la communication (MTC) et la FNCT (O13–17, O19–21). Le partenaire opérationnel clé était l'Unité de l'administration électronique (UAE).

Les **groupes cibles directs** du projet sont (i) les partenaires institutionnels nationaux recevant un soutien au renforcement des capacités par le projet, y compris le MI, la FNCT, l'IPAPD (Instance générale de prospection et d'accompagnement de processus décentralisé rattachée au ministère de l'Intérieur, responsable de l'élaboration d'une approche nationale de décentralisation à l'échelle du pays), le MTC, l'UAE, le CFAD et la CPSC ; (ii) les administrations locales dans les communes de la zone d'intervention, y compris les maires, les secrétaires généraux, les fonctionnaires, les responsables politiques locaux, les membres des conseils communaux des municipalités partenaires et les représentants des organisations de la société civile locale ; (iii) les bénéficiaires finaux impliqués dans les espaces citoyens ainsi que les femmes et les jeunes participant aux processus communaux.

Le projet a travaillé avec des **groupes cibles indirects**, notamment (i) les bénéficiaires des espaces citoyens dans les zones d'intervention ; (ii) les utilisateurs des services digitaux ; (iii) la population touchée par la campagne de digitalisation des services communaux ; (iv) en général, la population des communes dans les zones d'intervention, surtout des jeunes et des femmes de l'intérieur du pays.

Le **modèle de résultats du projet** expose les extrants (A, B et C) et l'objectif du projet. Les vignettes O1 à O40 représentent les autres résultats du projet qui étaient prévus dans les documents de planification du projet. Les vignettes I1 à I15 représentent les résultats d'impact du projet. Les paragraphes suivants décrivent la logique des résultats du projet et donc le modèle de résultats.

Dans le cadre de l'**extrant A**, le projet s'est attaché à créer les bases pour des services administratifs orientés vers le citoyen. Grâce au renforcement des capacités de la société civile (O22), de l'administration municipale (O18) et des maires comme des conseils municipaux (O23), le projet est en mesure d'améliorer les processus administratifs des services (O24). En concertation avec les partenaires institutionnels, les services administratifs municipaux instaurés sont digitalisés aussi et mis à disposition des citoyens (O25-26). Avec des échanges réciproques entre les municipalités autour des espaces citoyens (O27), les communes sont aptes à fournir des services de proximité rapides et transparents, ce qui contribue à son tour à jeter les bases pour des services administratifs orientés vers le citoyen (O28 – extrant A). Les échanges réciproques entre les municipalités autour des espaces citoyens aident les acteurs clés à capitaliser sur les bonnes pratiques relatives aux prestations de services (*outcome* O38).

Dans le cadre de l'**extrant B**, le projet vise à améliorer les possibilités de participation des femmes et des jeunes au niveau municipal. Les municipalités ont développé des mesures stratégiques pour améliorer les conditions socio-économiques et politiques des femmes (O2). Ces mesures permettent, en conjonction avec des échanges réciproques entre femmes élues autour des processus de participation des femmes (O1), une amélioration du pouvoir de décision des femmes élues (O3). En parallèle, ces mesures permettent de mettre en place des initiatives de participation des femmes à la vie communale, comme la création du matériel pédagogique pour les candidates aux élections municipales de 2023 ou d'un outil de travail pour les commissions de l'égalité des chances, des femmes et de la famille (O4). Les résultats O1 à O4 améliorent à

leur tour l'accès des femmes aux processus municipaux et ainsi leurs possibilités de participation au niveau municipal (O5 – extrant B). Les compétences des jeunes, de même que celles des communes, en matière de participation et de gouvernance sont améliorées par la coopération entre le projet et la FNCT visant l'instauration d'un système de dialogue entre institutions publiques, société civile et cadres jeunes (O7-O9). Sur cette base, ces acteurs locaux développent des plans d'action jeunesse (PAJ) mis en œuvre par le biais d'un comité de pilotage (COPIL) qui réunit des représentants de la jeunesse de la municipalité ; à leur tour, les PAJ permettent la mise en place d'initiatives impulsées par des jeunes au niveau local, car l'administration, les maires et les élus locaux travaillent en collaboration avec les jeunes et la société civile, améliorant ainsi l'orientation citoyenne communale (O10–11). Ces initiatives, les partenariats entre les différents acteurs institutionnalisés par celles-ci (O12) et les instruments issus de la collaboration entre les jeunes et les municipalités – comme la prise en compte dans les budgets communaux ou la définition de procédures pour le conseil de la jeunesse et le coordinateur de la jeunesse (O6) – améliorent à leur tour les possibilités de participation des jeunes au niveau municipal (extrant B).

Dans le cadre de l'**extrant C**, le projet vise à créer au sein du MI et de la FNCT les bases techniques et stratégiques pour la promotion de la transparence, l'orientation citoyenne et la gouvernance électronique dans les communes de la zone d'intervention. Grâce au renforcement des capacités de l'administration municipale (O18), des maires comme des conseils municipaux (O23) et des partenaires institutionnels (le MI et la FNCT) (O13), les communes et leurs partenaires nationaux sont capables de réfléchir la transformation digitale au niveau communal (O19) qui s'appuie sur des réseaux créés par la mise en œuvre des EC (O27). Également, les compétences renforcées des partenaires institutionnels leur permettent de prioriser et de gérer des projets digitaux clés (O14) ce qui donne lieu à la mise en place de la feuille de route sur la digitalisation selon les besoins locaux (O15), qui habilite les partenaires à utiliser les techniques de gestion des projets digitaux (O16). En parallèle, les partenaires institutionnels sont capables d'aider les communes à élaborer les plans d'action du gouvernement ouverts au niveau local (O17). De plus, la feuille de route sur la digitalisation sert de base aux communes et à leurs partenaires nationaux pour convenir des stratégies municipales d'e-gouvernance (O20). Enfin, les mesures relevant des *outputs* O16–17 et O20 créent les bases techniques et stratégiques au sein du MI et de la FNCT pour la promotion de la transparence, l'orientation citoyenne et la gouvernance électronique dans les communes de la zone d'intervention (extrant C). L'*output* O19 clarifie également les rôles des différents acteurs pour la transformation digitale (O21) ce qui contribue à la capitalisation des bonnes pratiques en matière de digitalisation (*outcome* O34).

Au niveau des **réalisations**, les effets découlant de l'extrant A sont triples. D'abord, il permet aux municipalités d'accroître la performance de leurs prestations ce qui entraîne la satisfaction des citoyens à l'égard des services administratifs (O39-40). Ensuite, les bases posées pour des services administratifs orientés vers le citoyen, conjuguées à la capitalisation des bonnes pratiques relatives aux prestations de services (O38), habilite la FNCT à conseiller les communes en matière de transparence et de services orientés vers les citoyens. Enfin, l'*outcome* O38 permet aux acteurs nationaux de convenir d'une stratégie pour la mise à l'échelle du concept « espace citoyen » physique et virtuel (O35), ce qui définit les rôles des différents acteurs dans la mise à l'échelle (O36) et met à disposition une boîte à outils pour la mise à l'échelle des espaces citoyens (O33). Les trois chaînes de causalité devraient contribuer à l'objectif du projet. De son côté, l'extrant B produit les effets suivants : amélioration de la communication entre les services municipaux et les citoyens (O31), mise en place des principes de gouvernement ouvert – surtout le droit d'accès à l'information, la transparence, la participation citoyenne et l'amélioration de la qualité des services administratifs – dans 11 municipalités (O30) et participation active des jeunes sensibilisés et des femmes aux affaires locales (O29), les deux derniers résultats contribuant à l'objectif du projet. Enfin, l'extrant C contribue aux effets O31 à O34 ; de plus, il habilite les partenaires nationaux à conseiller les communes dans la zone d'intervention en matière de transformation digitale (O32) ce qui contribue aussi à l'objectif du projet.

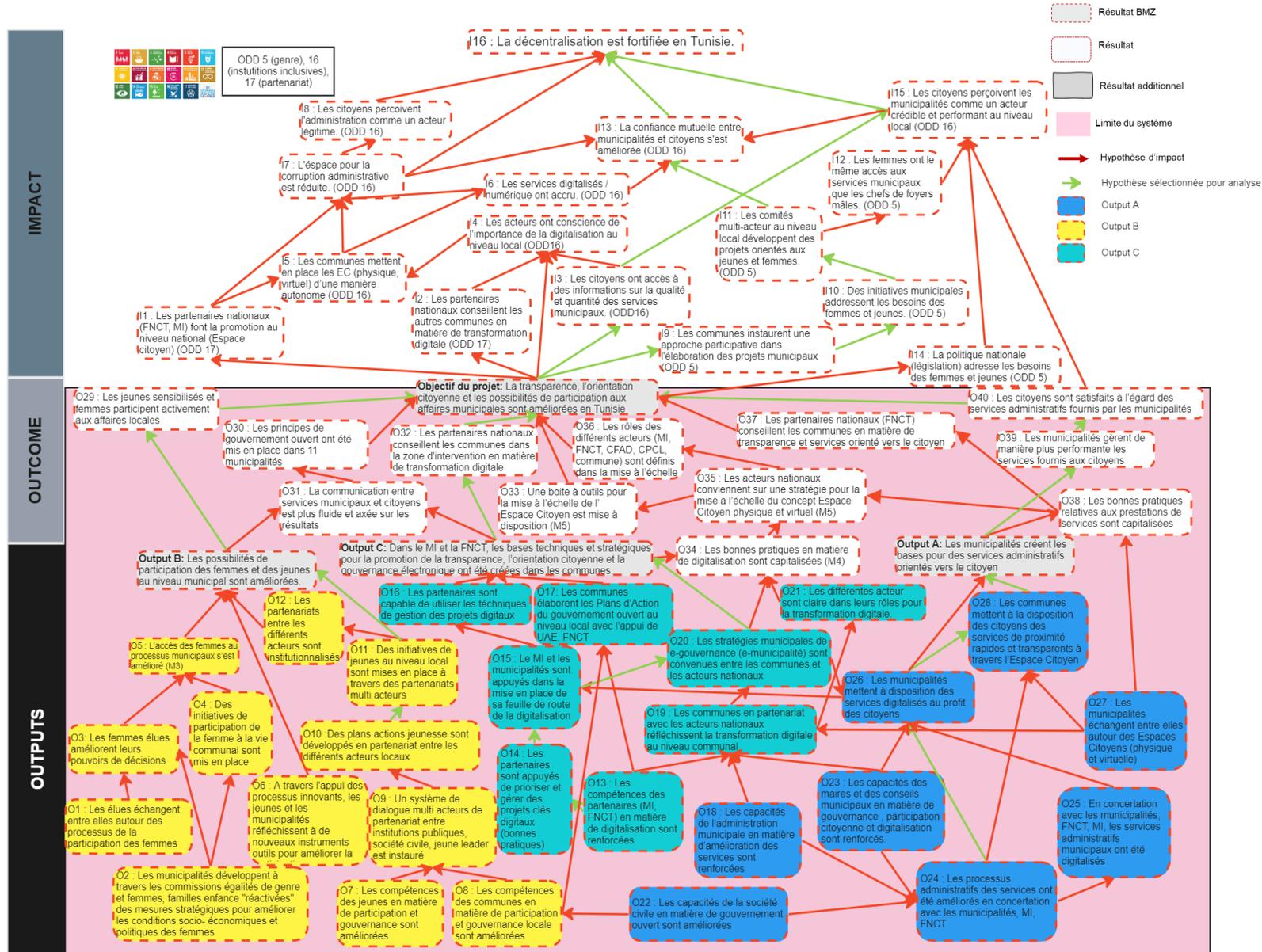
Au niveau de l'**impact**, le projet visait à contribuer à l'objectif (lié aux ODD 5, 16 et 17) de la SI MENA visant à fortifier la décentralisation en Tunisie (I16). À cet effet, le projet prévoit trois voies de changement principales.

Voie de changement 1 : sur la base de l'objectif du projet, les communes instaurent une approche participative pour l'élaboration des projets municipaux, ce qui permet aux initiatives municipales de répondre aux besoins des femmes comme des jeunes et aux comités locaux de développer des projets orientés vers les jeunes et les femmes pour garantir un accès égalitaire pour tous les citoyens aux services municipaux au-delà de la période de mise en œuvre du projet et de sa portée géographique (I9–I12). De même, la politique nationale répond aux besoins des femmes et des jeunes à travers la législation (I14). De plus, avec l'amélioration de la transparence des affaires municipales, les citoyens ont accès à des informations sur les services municipaux disponibles et leur qualité (I3), ce qui contribue (en conjonction avec les impacts I12 et 14) à ce que les citoyens perçoivent les municipalités comme un acteur crédible et performant au niveau local (I15). Voie de changement 2 : sur la base de l'objectif du projet, les partenaires nationaux font la promotion des espaces citoyens au niveau national (I1) et conseillent d'autres communes en matière de transformation digitale (I2). Ce dernier résultat contribue avec l'impact I3 à faire prendre conscience aux acteurs de l'importance de la digitalisation au niveau local (I4). L'impact I4 contribue à son tour avec I1 à la mise en place autonome des espaces citoyens physiques et virtuels par les communes (I5). Ainsi, les espaces citoyens réduisent la corruption administrative (I7) pour que les citoyens perçoivent l'administration comme un acteur légitime (I8). Voie de changement 3 : de même, l'impact I5 entraîne l'essor des services digitalisés (I6). Les impacts I6, I7 et I15 contribuent ensemble à l'amélioration de la confiance mutuelle entre municipalités et citoyens (I13).

**Risques** : les risques identifiés et rapportés régulièrement dans les rapports d'avancement spécifiques et dans l'analyse intégrée de la paix et des conflits incluent : (i) après l'adoption de la législation-cadre sur les collectivités territoriales, la décentralisation requiert une conception longue, complexe et étendue ; (ii) le manque d'expérience et d'expertise des acteurs locaux, en particulier des nouveaux élus, limite la mise en œuvre de projets pilotes autonomes dans un temps limité ; (iii) le manque de moyens financiers des communes affecte l'évolutivité du concept des espaces citoyens ; (iv) le projet ne peut pas répondre à la forte demande d'aide (financière) pour la mise en place et l'équipement des bureaux des citoyens ; (v) les incertitudes politiques et le manque de clarté des pouvoirs de décision ralentissent la mise en œuvre des activités.

La **limite du système** est définie en fonction de la portée du projet. Les résultats en dehors de cette limite échappent à la responsabilité du projet et dépendent de facteurs externes et d'autres interventions, qui seront examinés dans l'analyse de contribution. La contribution des partenaires et les résultats liés au climat politique et aux conditions économiques sont également en dehors de la limite du système. L'équipe d'évaluation estime que la limite du système est appropriée car les conditions préalables sont remplies dans ce modèle.

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (janvier 2023), adapté lors de l'évaluation



## 3 Évaluabilité et processus d'évaluation

L'objectif de ce troisième chapitre est de fournir des précisions sur la disponibilité et la qualité des données, ainsi que sur le processus d'évaluation.

### 3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données

La présente partie couvre les aspects suivants :

- la disponibilité des documents essentiels ;
- les données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires ;
- les données secondaires.

#### Disponibilité des documents essentiels

Le projet a fourni tous les documents nécessaires à l'évaluation et s'est montré très réactif lorsque des documents supplémentaires étaient nécessaires.

#### Données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires

Un suivi axé sur les résultats (SAR) a été développé pour chaque champ d'action et activité du projet, en s'appuyant sur des indicateurs clés de la matrice de résultats. Les résultats sont documentés dans des fichiers Excel, mis à jour deux fois par an. L'équipe de suivi et d'évaluation se réunit chaque mois pour évaluer les performances du projet par rapport aux indicateurs fixés et résultats attendus. Le projet a utilisé le *Wirkungsmonitor*, mais il a adopté une méthode de gestion des données de suivi plus agile basée sur Excel. Chaque champ d'action se réunit avec les partenaires institutionnels et opérationnels concernés toutes les deux semaines pour mettre à jour le suivi des activités et résultats. Le projet a également utilisé des évaluations externes pour les champs d'action concernant les services municipaux/espaces citoyens et la participation citoyenne, comme l'enquête sur la performance municipale du MI. Cette approche facilitera donc la mise à l'échelle des espaces citoyens au niveau national. Le fonctionnement du système de suivi et d'évaluation n'a pas été entravé, à l'exception d'un bref ralentissement de l'efficacité des activités de suivi et d'évaluation causé par la pandémie. Les données de suivi et d'évaluation sont de bonne qualité et ont été utilisées pour trianguler les données collectées durant la mission d'évaluation.

**Outils d'observation** : l'outil d'observation KOMPASS n'a pas été utilisé pendant la mise en œuvre du programme. Néanmoins, le projet a établi des suivis Excel des données qualitatives pour évaluer ses résultats. Ces suivis reflètent tant l'état d'avancement des activités que la fonction et la qualité de la mise en œuvre par externe afin d'évaluer, par exemple, si les espaces citoyens fonctionnent.

**Données de référence** : étant donné que tous les indicateurs ont une valeur de base nulle, ils n'ont pas fait l'objet d'une enquête de base. De plus, le projet dispose d'évaluations internes quant aux résultats des champs d'action 1 et 2. L'équipe d'évaluation a reçu les résultats des évaluations qui sont de bonne qualité.

#### Données secondaires

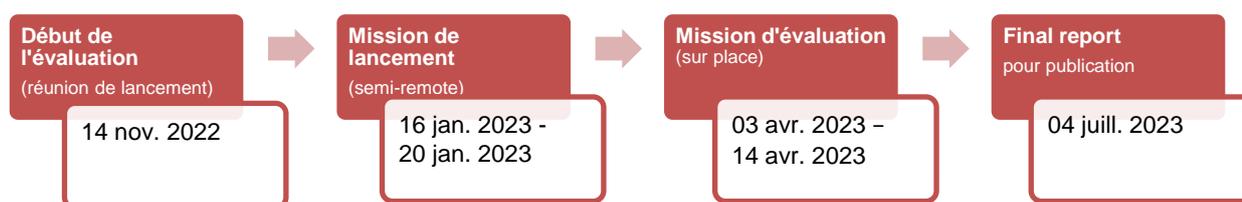
Le projet n'a pas utilisé de données secondaires à des fins de suivi.

## 3.2 Processus d'évaluation

L'objectif de la présente partie est d'aborder les aspects suivants :

- principales étapes du processus d'évaluation ;
- implication des parties prenantes ;
- sélection des personnes interrogées ;
- processus d'analyse des données ;
- rôles dans l'équipe d'évaluation ;
- évaluation (partiellement) à distance (le cas échéant) ;
- sensibilité au contexte et aux conflits dans le cadre du processus d'évaluation (le cas échéant).

Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation



### Implication des parties prenantes

L'implication des différentes parties prenantes dans l'évaluation est essentielle pour les ECP. Elle détermine fortement le succès de l'évaluation, de même que l'acceptation de ses résultats et recommandations. Au cours de la mission de démarrage, l'équipe d'évaluation a suivi les trois étapes suivantes pour identifier les parties prenantes :

- cartographie avec l'équipe de projet ;
- entretiens à distance avec d'autres représentants du BMZ et de l'unité sectorielle de la GIZ ;
- examen des documents essentiels pas encore été identifiées (p. ex., à partir de la carte des acteurs, des rapports d'avancement et du système de suivi).

L'équipe d'évaluation a impliqué les groupes cibles indirects lors de visites dans les communes à travers des entretiens et les données d'enquête du projet, en triangulant ces dernières. La perspective des femmes bénéficiaires en tant que groupe vulnérable était incluse dans l'évaluation de la pertinence. D'autres critères tels que l'âge étaient pris en compte conformément à l'accent mis sur la jeunesse dans le cadre du résultat B. Les perceptions étaient recueillies par des entretiens avec les partenaires du projet familiaux du groupe cible (par exemple : les ONG et les organismes publics). L'équipe d'évaluation a essayé de faire en sorte que le plus grand nombre possible de femmes participent aux discussions de groupe. Toutefois, en raison des limites imposées par les récents changements politiques et le limogeage des femmes élues, la plupart des participants sont restés des hommes. À la fin de la mission d'évaluation, un débriefing a été organisé pour valider les résultats préliminaires avec l'équipe du projet. Les participants à cette réunion étaient l'équipe d'évaluation et l'ensemble de l'équipe du projet.

Mainlevel a appliqué les **normes et standards** de la Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) pour l'évaluation, de même que ses directives éthiques et son code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. L'équipe d'évaluation a assuré particulièrement (1) la transparence quant à l'intention de l'évaluation, l'utilisation des résultats et leur communication ; (2) la confidentialité des données ; (3) le respect de la dignité et de la diversité des participants ; (4) l'inclusion de toutes les parties prenantes et la prise en compte particulière des groupes vulnérables ; (5) l'évitement de tout préjudice. Les noms ou autres données personnelles des participants aux entretiens et aux discussions ne sont en aucun cas révélés. Pour garantir l'anonymat, un codage a été utilisé dans ce rapport d'évaluation.

## Sélection des personnes à interviewer

La décision relative aux personnes à impliquer dans l'évaluation est prise par l'équipe d'évaluation en tenant compte (i) de l'importance de la partie prenante pour la mise en œuvre, (ii) de la valeur des informations (supplémentaires) fournies, (iii) de la faisabilité de l'inclusion dans le calendrier de la mission d'évaluation. En ce qui concerne les bénéficiaires finaux, l'équipe d'évaluation a pris les mesures supplémentaires exposées ci-après pour les identifier.

**Bénéficiaires finaux dans les zones municipales** : les responsables des espaces citoyens ont été impliqués dans l'évaluation par le biais des entretiens semi-structurés ciblés. En ce qui concerne les responsables du comité de pilotage (COFIL) multi-acteurs, y compris les groupes de travail des plans d'action jeunesse et femmes, ils ont été impliqués lors de discussions en groupe en présentiel. Les groupes ont été échantillonnés de manière à inclure les deux sexes ainsi que tous les groupes de population présents dans la zone d'intervention.

**Échantillonnage des communes** : avec ses 59 communes dans 23 gouvernorats, la zone d'intervention du projet était trop vaste pour être visitée entièrement lors de la mission d'évaluation. L'équipe d'évaluation a donc échantillonné les municipalités avec les principaux collaborateurs du projet afin de prioriser les municipalités qui permettent d'obtenir des résultats représentatifs et de répondre aux hypothèses retenues.

L'échantillonnage a été guidé par les critères suivants : (i) l'accessibilité de la municipalité, surtout par rapport à la distance à parcourir et la logistique de transport durant le ramadan (échantillonnage de convenance) ; (ii) le degré de présence des résultats à examiner dans le cadre de l'analyse de contribution (échantillonnage d'intensité) ; (iii) l'étendue des disparités dans l'atteinte des indicateurs et la facilité globale de collaboration avec la commune (échantillonnage de cas déviants). L'équipe d'évaluation a déterminé des priorités préliminaires, c'est-à-dire une sélection préliminaire, selon les trois champs d'action à évaluer.

Tableau 2 : Échantillonnage

Extrant	Nombre de bénéficiaires		Difficultés dans la réalisation des objectifs	
	Début des activités avant 2019	Début des activités en 2019 ou après	Début des activités avant 2019	Début des activités en 2019 ou après
Services municipaux	Gafsa, Médenine, Monastir, Mourouj	Kairouan, Sidi Hassine, Agareb, Kairouan	Jendouba, Denden,	
Participation citoyenne	Début des activités avant 2019	Début des activités en 2019 ou après	Début des activités avant 2019	Début des activités en 2019 ou après
	Monastir, Testour, Mourouj, Regueb	Bechri Fetnassa, Nagga, Ghazela	Gafsa, Jendouba, Kairouan	Sidi Hassine
Digitalisation	Toutes les activités commencées en ou après 2021			
	Hammamet, Kairouan, Médenine, Agareb, Jendouba, Mourouj, Sidi Hassine		Denden	

Tableau 3 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées

Organisation/entreprise/ groupe cible	Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation (ventilation par genre)	Nombre de personnes interrogées	Nombre de participants aux groupes de discussion	Nombre de participants aux ateliers	Nombre de participants à l'enquête
<b>Bailleurs de fonds</b>	<b>1 (1 h)</b>	<b>6</b>	-	-	-
BMZ,					
<b>GIZ</b>	<b>17 (8f, 9h)</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	-	-
Équipe de projet de la GIZ, siège de la GIZ en Allemagne					
<b>Organisations partenaires (groupe cible direct)</b>	<b>10 (6f, 4h)</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	-	-
Arsela Technologies, ministère de l'Intérieur (MI), Fédération nationale des communes tunisiennes (FNCT), Instance de prospective et d'accompagnement du processus de la décentralisation (IPAPD), Unité de l'administration électronique (UAE), ministère des Technologies de la communication (MTC), Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD), Caisse des prêts et de soutien des collectivités locales (CPSCCL)					
<b>Autres parties prenantes (par ex., acteurs publics, autres projets de développement, etc.)</b>	<b>7 (5f, 2h)</b>	<b>2</b>	-	-	-
Cluster Bonne gouvernance, Agence de coopération internationale de l'Association des municipalités néerlandaise (CILG-VNG), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Cities Alliances, Digital4Reforms (D4R), Appui à la décentralisation (ADEC)					
<b>Acteurs de la société civile et acteurs privés</b>	<b>2 (1f, 1h)</b>	<b>2</b>	-	-	-
Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO), Deloitte					
<b>Universités et groupes de réflexion</b>	-	-	-	-	-
N/A					
<b>Bénéficiaires finaux/groupe cibles indirects (total)</b>	<b>60 (20f, 40h)</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	-	-
Secrétaires généraux	14 (4f, 10h)	9	5	-	-
Responsables espace citoyen	14 (6f, 8h)	3	11	-	-
Responsables TI	3 (1f, 2h)	-	3	-	-
Groupes de travail des plans d'action jeunesse (points focaux de l'administration, jeunes, maison de jeunes et de la culture)	20 (5f, 15h)	-	20	-	-
Groupes de travail des plans d'action femmes	8 (4f, 4h)	1	7	-	-
Directeur administratif et financier	1 (0f, 1h)	1	-	-	-
Légende : f = femme ; h = homme					

## Processus d'analyse des données

L'équipe d'évaluation a analysé les données des documents de base (notamment le dernier rapport d'avancement du projet et la présentation de suivi mise à jour après la fin du projet) et il les a triangulées avec les informations qualitatives recueillies lors de l'évaluation à travers les entretiens et discussions en groupe. Les discussions de groupe ont été organisées dans les municipalités choisies par les évaluateurs et menées avec tous les représentants de la société civile et du gouvernement disponibles. L'équipe d'évaluation a été divisée en deux équipes d'évaluateurs. Le chef de mission s'est rendu dans les communes situées en périphérie des grandes villes côtières et dans le grand Tunis pour des entretiens et des discussions en français. La grande majorité de ces discussions ont pu se dérouler sans traduction, à l'exception d'un entretien (l'évaluateur a alors raccourci les questions et utilisé l'entretien pour une validation supplémentaire en fonction des compétences linguistiques des personnes interrogées). De leur côté, le deuxième évaluateur international et le consultant local se sont rendus dans des municipalités de l'intérieur du pays, ce qui a nécessité des traductions en arabe assurées par le consultant local. L'équipe d'évaluation a utilisé la technique du papier et du crayon pour documenter les réponses et identifier les premières idées et recommandations au fur et à mesure de l'entretien. Pour analyser les différentes sources de données, l'équipe d'évaluation a développé un système de catégorisation des questions d'évaluation, conformément à la matrice d'évaluation, qu'il a enrichi avec des catégories définies par induction au cours de l'analyse. De cette manière, les informations provenant de plusieurs sources de données concernant une certaine dimension de l'évaluation peuvent être récupérées, comparées et les résultats sont résumés. Les données quantitatives de suivi et les résultats des questions quantitatives des discussions en groupe sont analysés principalement de manière descriptive.

## Rôles dans l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est composée de trois membres : Fabian Schuster (chef d'équipe), Heribert Damoser-Kuhn (évaluateur international) et Mustapha Kaaniche (évaluateur local). Les tâches de chaque membre sont réparties comme suit :

- Chef d'équipe (Fabian Schuster) : conception de l'évaluation, point focal pour la GIZ et l'équipe du projet, responsabilité de la mise en œuvre réussie de la mission de démarrage et d'évaluation, conception d'outils d'évaluation, collecte et analyse des données (interviews dans les villes côtières et avec les partenaires de la région de Tunis), triangulation et interprétation/analyse, présentations et rapports, assurance qualité.
- Évaluateur international (Heribert Damoser-Kuhn) : responsabilité de la mise en œuvre réussie de la mission de démarrage et d'évaluation, conception d'outils d'évaluation, collecte et analyse des données (interviews à l'intérieur du pays et partenaires à Tunis), triangulation et interprétation/analyse, présentations et rapports.
- Évaluateur local (Mustapha Kaaniche) : compilation des calendriers et organisation des entretiens, responsabilité de contribuer à la mission de démarrage et d'évaluation, mise en œuvre de la collecte de données sur place conjointement avec les évaluateurs internationaux (interviews à l'intérieur du pays et partenaires à Tunis), participation aux briefings et ateliers, participation à des événements locaux de type conférences, étude des documents, contribution à l'interprétation et à la triangulation des résultats.

Chez Mainlevel, la collaboration et le travail en équipe sont essentiels. Pendant la mission d'évaluation, les évaluateurs ont échangé régulièrement pour discuter des questions logistiques et organisationnelles, mais aussi pour valider les données collectées et les conclusions éventuelles. La triangulation des chercheurs a permis d'interpréter et d'analyser les données, et les principales conclusions des entretiens et discussions ont été documentées quotidiennement. La mission d'évaluation a été menée sur place, les évaluateurs internationaux se rendant en Tunisie. La collecte de données s'est effectuée généralement en présentiel à part quelques exceptions isolées concernant les parties prenantes situées hors de la Tunisie.

## Sensibilité au contexte et aux conflits dans le cadre du processus d'évaluation

Bien que la Tunisie ait une histoire récente de conflit politique aux implications persistantes sur la situation sécuritaire actuelle du pays, aucun risque spécifique au pays n'a pu être identifié au cours de la mission de lancement concernant la mise en œuvre de l'évaluation, les zones d'intervention étant accessibles compte tenu de la situation sécuritaire. Également, les risques posés aux bénéficiaires finaux par l'évaluation sont faibles en tenant compte des activités fréquentes du projet sur le terrain. Généralement, l'équipe d'évaluation a suivi le principe « Ne pas nuire » pour atténuer tout risque.

# 4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE

Les chapitres suivants fournissent des informations sur la manière dont l'équipe d'évaluation entend évaluer le projet par rapport aux critères du CAD de l'OCDE en exposant la base, le concept et les méthodes d'évaluation pour chaque critère. Ils sont à considérer en parallèle de la matrice d'évaluation ; les tableaux qui y sont inclus reprennent la section de la matrice consacrée au critère visé.

## 4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs

En l'absence de projets antérieurs, cette dimension ne sera pas analysée.

Photo 1 : espace citoyen à Sidi Hassine (Évaluateurs/© : 2023/Fabian Schuster).



## 4.2 Pertinence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la pertinence du projet « Initiative pour le développement municipal, Tunisie (PN : 2014.4115.3) » en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de pertinence

Tableau 4 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Pertinence</b>	Conformité aux politiques et priorités	28 points sur 30
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	28 points sur 30
	Pertinence du concept	18 points sur 20
	Adaptabilité – adaptation au changement	18 points sur 20
<b>Note et appréciation globales</b>		Note : <b>92 points sur 100</b> Appréciation : <b>Niveau 1 : Très bon résultat</b>

La conception du projet était alignée sur les politiques et priorités allemandes et internationales (dimension 1), ainsi que sur les politiques et stratégies tunisiennes pour ce qui est de l'amélioration des services administratifs municipaux, de la participation citoyenne et de la digitalisation des municipalités, des approches qui ont pour la plupart été élaborées avec l'appui technique et financier du projet. L'équipe d'évaluation considère donc que la pertinence du projet est élevée vis-à-vis de la coopération allemande au développement et des stratégies des partenaires. De plus, le projet s'est aligné dans une large mesure sur les besoins des groupes cibles directs et indirects (dimension 2). Il a également fourni des efforts importants pour inclure les femmes et les jeunes dans ses activités. La pertinence du concept (dimension 3) a permis d'établir un lien fort entre le choix stratégique des partenaires et le projet. Le concept faisait également référence à de multiples domaines d'impact dont l'amélioration des services municipaux, la stimulation de la participation des jeunes et des femmes au niveau local et l'amélioration de la transparence des services municipaux. L'adaptation au changement (dimension 4) a été favorisée par l'adoption d'une approche pragmatique s'ajustant aux changements institutionnels et politiques, l'élargissement des champs d'action du projet (consolidation du champ d'action dédié à la participation citoyenne et création d'un nouveau champ d'action relatif aux municipalités numériques) et les efforts déployés pour mettre en place une collaboration à distance avec le personnel du projet pendant la pandémie de COVID-19. Néanmoins, certaines activités ont été affectées par ces changements et ont limité la prise de décision stratégique du projet.

**Dans l'ensemble, la pertinence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 1 : Très bon résultat », avec 92 points sur 100.**

### Analyse et évaluation de la pertinence

#### Pertinence – Dimension 1 : conformité aux politiques et priorités

La première dimension du critère de pertinence analyse si les résultats attendus du projet au niveau des effets et des résultats (selon le modèle de résultats défini) étaient conformes aux priorités politiques, aux cadres de référence stratégiques pertinents, tant au niveau national qu'international, ainsi qu'aux stratégies pertinentes de la coopération allemande au développement du BMZ.

La mission d'évaluation a conclu que le projet IDM était un bon exemple de mise en œuvre des objectifs de l'initiative spéciale « Stabilisation et développement en Afrique du Nord et au Moyen-Orient » dans le domaine de la politique locale en Tunisie. En effet, il s'inscrit dans une démarche de démocratisation en cherchant à améliorer les services municipaux et les opportunités de participation citoyenne dans les villes des régions prioritaires de la coopération allemande au développement dans l'intérieur du pays. Dans ce contexte, le projet œuvre dans le cadre de la stratégie pays 2022-2025 du BMZ pour la Tunisie ; il est encadré par les accords conclus lors des négociations et consultations intergouvernementales germano-tunisiennes, ainsi que par les accords sur le partenariat de réforme. Il s'inscrit dans le domaine prioritaire du BMZ « Démocratie, société civile et administration publique », et travaille en étroite collaboration avec d'autres projets à la recherche d'interfaces pour réaliser des synergies. Il apparaît donc clairement que le projet est en phase avec les priorités de la coopération allemande au développement en Tunisie et qu'il contribue de manière significative à la promotion de la démocratie, de la société civile et de l'administration publique. De plus, il vise à améliorer la qualité de vie des citoyens tunisiens en leur offrant des services municipaux efficaces et en renforçant leur participation dans les affaires locales.

De même, on peut affirmer que le projet est en accord avec les politiques tunisiennes de décentralisation et de participation citoyenne au niveau local. Depuis la révolution de 2011, la Tunisie s'est engagée dans un processus de décentralisation qui vise à renforcer la gouvernance locale et la participation citoyenne. Une stratégie nationale dédiée a été lancée en 2020 en vue d'élaborer une feuille de route pour les cinq prochaines années, clarifier la relation entre décentralisation et déconcentration, garantir la stabilité des conseils municipaux et renforcer leur indépendance financière et administrative, et organiser les élections des conseils régionaux (« La stratégie nationale sur le processus de décentralisation », 2020). L'équipe d'évaluation a aussi constaté que le projet était aligné sur les politiques et stratégies de la Tunisie en matière de décentralisation et d'amélioration de la participation citoyenne au niveau local.

Les objectifs du projet rejoignent aussi les orientations d'autres initiatives stratégiques au niveau national comme le plan de transformation numérique « Tunisie Digitale 2020 » lancé en 2018 par le gouvernement tunisien, qui vise à moderniser l'administration publique, à améliorer l'accès des citoyens aux services en ligne et à renforcer le secteur du numérique en Tunisie. Depuis le lancement de cette stratégie, plusieurs réalisations ont été accomplies, telles que la création d'une plateforme numérique pour la gestion des affaires administratives et la mise en place de programmes de formation pour améliorer les compétences numériques des citoyens. Cependant, il reste encore des défis à relever, notamment l'amélioration de l'accès à Internet dans les zones rurales et le développement de l'industrie du numérique. Les objectifs du projet sont également en phase avec ceux de la stratégie nationale « Smart Gov 2020 » et sa feuille de route (Stratégie et feuille de route « Smart Gov 2020 », 2016), qui visent à renforcer la qualité et l'efficacité des services publics à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et à former des fonctionnaires aux outils et techniques de gestion numérique.

En dépit de la conformité du projet à plusieurs cadres stratégiques, certaines parties prenantes ont exprimé des craintes quant à son déploiement et à l'application de la loi organique sur les collectivités locales adoptée en 2018. Le manque de coordination entre les différents acteurs et leur compréhension différente de la décentralisation ont créé des ambiguïtés au niveau de la mise en œuvre. De plus, la capacité des collectivités locales à gérer efficacement les ressources et les responsabilités qui leur ont été déléguées pose question. Enfin, le modèle de gouvernance locale à adopter après la dissolution des conseils municipaux reste incertain (Int\_13, 20). Toutefois, le concept du projet était conforme aux politiques et stratégies du pays partenaire et du commanditaire. L'équipe d'évaluation considère donc que la pertinence du projet vis-à-vis des orientations de la coopération allemande au développement et des stratégies des partenaires est élevée. Les objectifs du projet sont parfaitement en phase avec les politiques et les priorités tunisiennes malgré l'instabilité politique et institutionnelle.

En dépit des évolutions politiques et législatives récentes en Tunisie, le projet IDM demeure d'actualité. La nouvelle Constitution de 2022 est ambiguë en ce qui concerne l'autonomie des collectivités locales, mais elle fait porter la responsabilité du contrôle de la mise en œuvre des budgets et des plans de développement régionaux à une nouvelle institution, l'Assemblée des régions et des districts. De plus, son article 133 stipule que les conseils municipaux et régionaux veillent aux intérêts locaux et régionaux conformément à la loi. L'importance des collectivités locales et régionales est réaffirmée et leur rôle dans la prise de décisions et la gestion des affaires locales est préservé en dépit des changements survenus dans le pays.

La dimension 1 du critère de pertinence – conformité aux politiques et priorités – obtient **28 points sur 30**.

### **Pertinence – Dimension 2 : conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes**

La deuxième dimension du critère de pertinence analyse les besoins des groupes cibles du projet définis au chapitre 2.2. et la manière dont le projet y répond.

Le projet IDM répond bien aux besoins prioritaires du MI et plus précisément de l'IPAPD qui y est rattachée, dont la mission consiste à élaborer une approche nationale de décentralisation à l'échelle du pays. Pour ce faire, il relève plusieurs défis dont celui du manque de ressources financières allouées aux infrastructures informatiques et à leur maintenance via l'apport d'un soutien financier et technique aux partenaires nationaux qui peuvent ainsi renforcer les infrastructures informatiques et assurer leur maintenance de manière pérenne. Afin d'améliorer la qualité des services municipaux, des programmes de renforcement des capacités ont été mis en place spécifiquement pour le personnel municipal, offrant des formations adaptées à leurs besoins particuliers et favorisant ainsi le développement de compétences administratives et techniques de haut niveau. Dans le cadre de la lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance, le projet a créé des espaces citoyens et élaboré une feuille de route pour une stratégie digitale ciblant un certain nombre de municipalités, qui vise à asseoir la crédibilité des services administratifs locaux et à renforcer la transparence en leur sein. Par ailleurs, dans une volonté d'encourager la participation citoyenne, le projet a mis en place des structures de consultation et de dialogue entre les autorités locales et les citoyens, favorisant ainsi une gouvernance plus inclusive et participative. Enfin, il a également œuvré à rendre les informations publiques plus accessibles, contribuant ainsi à une plus grande transparence au sein des municipalités (Int\_6, 7, 12, 14, 15).

La FNCT a elle aussi bénéficié de l'appui du projet IDM : les capacités de ses membres ont été renforcées à travers des formations et des échanges de bonnes pratiques, et elle s'est adaptée aux nouvelles tendances de la gouvernance locale, telles que la participation citoyenne, la transparence et l'esprit de responsabilité. Le projet a accompagné la restructuration de son organisation pour répondre aux besoins actuels des municipalités tunisiennes. Cependant, les budgets alloués à cet appui auraient mérité des efforts de communication et de consultation accrus, ainsi qu'une plus grande implication de la part de l'équipe dirigeante de la FNCT. Avant l'intervention du projet, la FNCT a dû faire face à plusieurs défis qui entravaient son efficacité en matière de représentation des municipalités tunisiennes et de soutien à ces dernières, liés notamment à l'engagement des citoyens, la responsabilisation des autorités municipales envers leurs communautés, et la coordination entre la FNCT et les différents acteurs institutionnels.

En tant que membre de l'Open Government Partnership ou Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO) depuis 2014, la Tunisie s'est engagée à adopter un mode de gouvernance basé sur la transparence et la redevabilité. À cet égard, le projet IDM répond parfaitement aux besoins de l'UAE chargée de ce dossier en contribuant aux différents engagements pris dans le cadre du PGO, notamment l'engagement 10 (Activer le rôle des jeunes dans la conception et le suivi des projets publics au niveau local) et l'engagement 11 (Ancrer les principes du PGO au niveau local). Grâce aux plans d'action jeunesse (PAJ) et au renforcement des capacités des municipalités sélectionnées en collaboration avec l'UAE, le projet IDM a soutenu les efforts de

l'UAE pour remplir les engagements 10 et 11 et maintenir l'adhésion du gouvernement au PGO (Int\_12, 13, 15)<sup>1</sup>.

Les administrations locales dans les communes de la zone d'intervention sont confrontées à de nombreux défis (comme l'instauration d'une séparation claire entre *front office* et *back office*, le délai de traitement et le suivi des dossiers) pour offrir des services administratifs de qualité, transparents et inspirant confiance aux citoyens. Le projet IDM a aidé les administrations locales à relever ces défis en leur offrant un appui technique et financier et en œuvrant au renforcement de leurs capacités. Leur efficacité a ainsi été renforcée via l'automatisation de certains processus pour les services administratifs les plus demandés et la fourniture d'outils permettant de suivre et de gérer les dossiers de manière plus efficace. Le projet IDM répond donc parfaitement aux besoins des administrations locales en les aidant à réduire leurs temps de traitement, à augmenter la qualité de leurs services, à gagner en transparence et à renforcer leur crédibilité auprès des citoyens (Int\_22, 23, 26, 42, 43, 47).

Le projet IDM a aussi impulsé des initiatives pour améliorer la participation des femmes et des jeunes (en tant que bénéficiaires finaux) dans les affaires locales, ainsi que pour accroître leur confiance vis-à-vis des administrations locales dans la zone d'intervention. Les commissions « Femme, famille et enfance » et « Égalité des chances », qui existaient déjà mais étaient inactives, ont été réactivées au sein des conseils municipaux pour encourager la participation des femmes dans les processus décisionnels. Ces commissions fournissent une plateforme pour que les femmes expriment leurs préoccupations et leurs besoins, ainsi que pour leur donner un rôle plus actif dans la prise de décision. En plus de la réactivation de ces commissions, il est crucial de former et d'accompagner les femmes élues pour les aider à acquérir les compétences et connaissances nécessaires pour participer efficacement aux processus décisionnels et les soutenir dans leur rôle de leaders dans leur communauté. En travaillant avec les jeunes et les organisations de la société civile, le projet a identifié les défis spécifiques auxquels les jeunes sont confrontés dans leur participation citoyenne et a développé et mis en œuvre des PAJ pour y remédier. Ainsi, le projet répond à la demande des jeunes et des femmes qui cherchent à être mieux représentés dans la politique locale (Int\_25, 30, 31, 38, 40, 41).

Les besoins du groupe cible indirect correspondent directement aux besoins du groupe cible direct. Les citoyens des municipalités tunisiennes sont en attente de processus administratifs efficaces pour répondre à leurs demandes et d'une amélioration de la qualité des services en termes de transparence. Pour répondre à ces besoins, le projet a travaillé avec les administrations et la société civile au niveau local en offrant des formations et des outils pour améliorer la qualité et l'efficacité des services, réduire les temps d'attente et renforcer la transparence des administrations locales (Int\_38, 25, 30, 31, 41).

Sur la base de ces résultats, l'équipe d'évaluation a confirmé la pertinence des activités et des interventions du projet et conclu qu'elles étaient globalement en phase avec les principaux besoins des groupes cibles. Il est important de mentionner que les budgets alloués à cet appui auraient mérité une communication accrue, ainsi qu'une plus grande implication des partenaires.

La dimension 2 du critère de pertinence – Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **28 points sur 30**.

---

1

<http://www.ogptunisie.gov.tn/fr/index.php/2021/10/14/engagement-10-activer-le-role-des-jeunes-dans-la-conception-et-le-suivi-des-projets-publics-au-niveau-local/>  
<http://www.ogptunisie.gov.tn/fr/index.php/2021/10/14/engagement-11-ancrer-les-principes-du-pgo-au-niveau-local/>

### **Pertinence – Dimension 3 : pertinence du concept**

La conception du projet a fait l'objet de discussions avec plusieurs groupes de parties prenantes et a été jugée pertinente ; de plus, les objectifs visés étaient clairs, réalistes et cohérents (Int\_6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 17). Pour atteindre l'objectif du projet visant l'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des possibilités de participation aux affaires municipales en Tunisie, ses extraits ont été répartis en trois champs d'action de manière cohérente, logique et complémentaire.

**Champ d'action 1** : le projet vise à améliorer les services municipaux et à créer un climat de confiance et de transparence entre les administrations locales et les citoyens, avec la mobilisation d'acteurs institutionnels importants tels que le MI, la FNCT et l'IPAPD, ainsi que la collaboration active des municipalités dans la réalisation des objectifs fixés (Int\_12, 13, 16).

**Champ d'action 2** : le projet vise à mettre en place trois lots de PAJ dans les municipalités sélectionnées, permettant aux jeunes de participer activement aux processus de décision. Sur la base des PAJ, des approches devraient être développées (avec un budget certes réduit) pour permettre à d'autres municipalités de mettre en place des projets similaires à l'avenir, en collaboration avec la FNCT et ses partenaires également. Les femmes devraient également bénéficier de formations à l'intégration de la dimension de genre dans le développement communautaire et à la communication politique, ainsi que du soutien d'un réseau de femmes élues pour les aider à faire entendre leur voix dans les conseils locaux. Le projet prévoit également d'œuvrer à la relance des comités sur l'égalité des chances et les femmes et la famille afin de promouvoir la participation citoyenne et l'amélioration de la situation des femmes au niveau local, et d'organiser des ateliers sur ces thématiques (Int\_6, 13, 14).

**Champ d'action 3** : le projet aspire à créer les conditions propices à une mise en œuvre réussie de la transformation numérique au niveau local. Grâce à une collaboration étroite avec les partenaires, notamment le MI, le projet devrait contribuer à la mise en œuvre réussie de la feuille de route locale de gouvernance électronique (e-municipalité) qui vise à accélérer la numérisation au niveau local. Le service informatique du ministère devrait être renforcé, et des projets importants tels que e-Construction et la plateforme e-Service devraient être lancés avec le soutien d'une équipe d'experts techniques (Int\_7, 13, 14, 15, 16). Dans les municipalités dotées d'espaces citoyens, des ateliers devraient être organisés pour identifier les besoins en matière de numérisation et élaborer des stratégies municipales de gouvernance électronique. Ces stratégies devraient ensuite être utilisées pour élaborer des plans d'action adaptés aux besoins, aux priorités et aux défis spécifiques de chaque municipalité (Int\_7, 21).

**Interactions potentielles entre les résultats sociaux, économiques et environnementaux** : l'approche holistique du projet a pris en compte les aspects sociaux, économiques et environnementaux pour atteindre des résultats durables et équilibrés. Le projet a pu améliorer des services municipaux à travers les EC et l'offre de services numériques, permettant ainsi aux citoyens et entreprises d'améliorer leur productivité et leur rentabilité ainsi que leur niveau de vie. Des activités génératrices de revenus ont également bénéficié aux femmes et aux jeunes, grâce à une implication active dans les processus participatifs initiés par le projet à travers les plans d'action jeunesse et les projets dédiés aux femmes. L'implication des administrations locales a permis de concevoir les PAJ, de réactiver les comités pour l'égalité des chances et l'égalité de genre dans les conseils municipaux, et d'offrir une formation et un accompagnement aux femmes élues (Int\_6, 7, 12, 13, 14, 15, 16). En ce qui concerne l'effet environnemental, la digitalisation des services municipaux réduit l'utilisation des transports individuels et contribue à promouvoir un mode de vie plus durable. Sur la base de ces résultats, l'équipe d'évaluation a confirmé la pertinence du concept. Cependant, les projets destinés aux jeunes et aux femmes au niveau local mériteraient plus d'attention : ils gagneraient à être mieux alignés sur les objectifs visés et plus réalistes surtout en termes de budgets alloués pour assurer un impact réel.

La dimension 3 du critère de pertinence – Pertinence du concept – obtient **18 points sur 20**.

## Pertinence – Dimension 4 : adaptabilité – adaptation au changement

La dernière dimension du critère de pertinence analyse la manière dont le projet a réussi à s'adapter aux changements survenus pendant la période de mise en œuvre.

**Alignement sur les priorités en matière de transformation digitale en Tunisie** : le projet a renforcé ses activités pour soutenir la numérisation en Tunisie en alignant ses activités sur les priorités nationales en matière de transformation numérique. En 2019, il a consolidé les domaines d'action existants visant la participation des jeunes et des femmes dans les affaires locales en un seul champ d'action cohérent intitulé « participation citoyenne » pour pouvoir restructurer le projet en mettant l'accent sur la numérisation. De plus, il a créé un nouvel *output* intitulé « Municipalités numériques » qui vise à promouvoir la numérisation des services municipaux pour améliorer la participation citoyenne et faciliter l'accès à l'information pour tous les citoyens. Cette stratégie permettra d'intégrer les technologies numériques pour renforcer l'efficacité et la transparence des services publics municipaux (Int\_4, 6, 7).

**Suppression du MALE et rattachement de ses structures centrales et régionales au MI** : à la suite du décret présidentiel n° 2021–197 du 23 novembre 2021 visant la suppression du MALE et le transfert de ses attributions et de ses structures centrales et régionales au MI, le projet a poursuivi ses activités de développement municipal en travaillant en étroite collaboration avec l'administration centrale et locale du MI. Afin de soutenir efficacement le développement municipal, il a adapté ses activités pour répondre aux priorités et besoins de l'administration centrale et locale du MI (Int\_4, 12).

**Relation conflictuelle entre la FNCT et le MI** : la relation tendue entre la FNCT et le MI a compliqué la coordination, la coopération et la prise de décision. Les tensions sont apparues au sujet des responsabilités liées au projet IDM ; si elles n'ont pas entraîné de blocages ou de retards conséquents dans la mise en œuvre des activités prévues, elles ont tout de même perturbé la communication entre les différentes parties.

**Pandémie de COVID-19** : le projet a été peu impacté par la pandémie de COVID-19 grâce aux mesures barrières qui ont permis de protéger le personnel. Le travail à distance a été mis en place, mais certaines activités ont été ralenties, en particulier les ateliers de formation qui ont été reportés ou ont accueilli moins de participants en raison des mesures barrières (Int\_4, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 17).

L'équipe d'évaluation a conclu que le projet avait réussi à s'adapter à tous les changements de manière appropriée. Toutefois, une lenteur dans la mise en œuvre de certaines activités a été observée du fait du contexte politique et institutionnel instable (Int\_13, 16).

La dimension 4 du critère de pertinence – Adaptabilité/adaptation au changement – obtient **18 points sur 20**.

### Méthodologie d'évaluation de la pertinence

Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Pertinence : Dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
Conformité aux politiques et priorités	<b>Stratégies du BMZ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Stratégie pays Tunisie (2022–2025)</li></ul> <b>Stratégies nationales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Stratégie nationale sur le processus de décentralisation, 2020</li><li>Plan d'action national du Partenariat pour un gouvernement ouvert (2021–2023)</li></ul>	<b>Concept d'évaluation</b> : L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe). <b>Méthodes empiriques</b> : Examen des documents, analyse fondée sur des critères et entretiens.	Aucune limitation.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'innovation numérique, un pilier du plan « Tunisie Digitale 2020 » (2017)</li> <li>Stratégie et feuille de route du programme « Smart Gov 2020 » (2016)</li> </ul>		
<b>Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes</b>	<p>Perception des groupes cibles directs et indirects.</p> <p>Groupes cibles directs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partenaires institutionnels nationaux recevant un soutien au renforcement de leurs capacités par le projet, c'est-à-dire le MI, la FNCT, l'IPAPD, le MTC, l'UAE et le CFAD</li> <li>Fonctionnaires, responsables politiques locaux, membres des conseils communaux des municipalités partenaires et représentants des organisations de la société civile (par exemple, les maisons de jeunes)</li> </ul> <p>Groupes cibles indirects :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Population des communes, surtout jeunes et femmes de l'intérieur du pays</li> <li>Bénéficiaires des espaces citoyens</li> <li>Utilisateurs des services digitaux</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, entretiens et discussions en groupe.</p>	<p>Le projet dispose de quelques données sur les groupes cibles directs et indirects dans des évaluations externes. Ces données ont été utilisées dans l'analyse.</p> <p>Impossible de dialoguer avec les maires et les conseils municipaux compte tenu de leur limogeage en mars 2023 par un décret présidentiel.</p>
<b>Pertinence du concept*</b>	<p>Mesure dans laquelle le concept est plausible et approprié/réaliste.</p>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents (modèle de résultats y compris les hypothèses de résultat et les indicateurs, stratégie de renforcement des capacités) et entretiens.</p>	<p>Aucune limitation.</p>
<b>Adaptabilité – adaptation au changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation du projet aux circonstances tunisiennes et aux priorités du BMZ (décrites par exemple dans les propositions d'amendement).</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents (propositions d'amendement 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2022a, 2022b et rapports d'avancement) et entretiens semi-dirigés.</p>	<p>Aucune limitation.</p>

\* Le concept du projet englobe l'objectif du projet et la théorie du changement (modèle de résultats de la GIZ, illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative) avec les extrants, les activités, les instruments et les hypothèses de résultat, ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, hypothèses de résultat, etc.).

## Sensibilité aux conflits dans le concept du projet

Le projet n'a aucun marqueur FS dans l'analyse intégrée du contexte. Néanmoins, il subsiste quelques questions spécifiques sur la sensibilité du contexte, et la matrice d'évaluation (annexe) comporte quelques questions spécifiques portant sur l'aspect sensibilité au conflit du projet.

Tableau 6: Facteurs d'escalade/de division dans le contexte du projet

Facteurs d'escalade/de division identifiés dans le contexte du projet	Le projet aborde-t-il ce facteur ? (oui/non)	Si oui, comment est-il pris en compte dans le concept du projet ?
Crise des institutions gouvernementales	Oui	Le projet aborde ce facteur à travers son champ d'action sur les espaces citoyens pour améliorer la transparence et augmenter la confiance dans les services administratifs.
Tensions socio-politiques	Oui	Le projet inclut des mesures d'éducation politique pour les jeunes et des mesures d'information pour les femmes sur les droits politiques ou civiques et les possibilités de participation.
Fragilité sécuritaire et réglementaire	Non	–
Croissance économique au ralenti	Oui	–
Désavantage important pour certains groupes de personnes	Oui	Les mesures incluent les régions de l'intérieur du pays. Également, le champ d'action consacré à la participation citoyenne met l'accent sur le travail des jeunes et des femmes.
Atteinte importante aux droits de participation/d'implication (enfants, personnes handicapées, femmes)	Oui	Les mesures de l'axe 2 s'adressent spécifiquement aux jeunes et aux femmes dans les processus de développement et de décision au niveau communal.
Atteinte aux droits de consultation et de consentement des peuples autochtones	Non	–
Expulsions forcées, déplacements forcés	Non	–
Atteintes importantes aux droits fondamentaux du travail	Non	–

Tableau 7 : Facteurs de désescalade/d'union dans le contexte du projet :

Facteurs de désescalade/d'union dans le contexte du projet	Le projet aborde-t-il ce facteur ? (oui/non)	Si oui, comment est-il pris en compte dans le concept du projet ?
Pas de facteurs de désescalade/d'union identifiés dans la matrice PCA du projet.	-	-

## 4.3 Cohérence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la cohérence du projet « Initiative pour le développement municipal, Tunisie (PN : 2014.4115.3) » en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de cohérence

Tableau 8 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Cohérence	Cohérence interne	45 points sur 50
	Cohérence externe	35 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : <b>80 points sur 100</b> Appréciation : <b>Niveau 3 : Résultat satisfaisant</b>

Le projet IDM en Tunisie a bénéficié d'une coordination efficace avec d'autres projets de la GIZ dans les domaines de la décentralisation et de la digitalisation, mais la perception externe de la coordination entre ces projets n'est pas uniforme. Le regroupement des projets ADEC, D4R et IDM dans le cluster « Bonne gouvernance » était propice à des synergies et une bonne coordination entre eux sans chevauchement. Néanmoins, la participation citoyenne (*output B*) n'a pas tellement profité de l'apport d'autres projets de la GIZ, à l'exception des volets politique jeunesse et participation des jeunes. Il semblerait par ailleurs que certains partenaires institutionnels peinent à distinguer les projets, tandis que d'autres les perçoivent comme étant entièrement indépendants. Le projet IDM et la KfW ont collaboré étroitement pour le financement des EC et pour l'utilisation future d'éléments de gouvernance électronique à des fins de décentralisation et de financement communal, tout en échangeant avec différents bailleurs et en impliquant la société civile. En ce sens, le projet a aussi bénéficié de la collaboration d'un grand nombre de bailleurs de fonds internationaux (USAID, Banque mondiale, etc.) pour financer ses initiatives dans les secteurs relatifs à la digitalisation et à la décentralisation. En outre, le projet a permis d'obtenir un financement potentiel pour le développement futur des EC. Il est à souligner que l'aspect participation citoyenne du projet a moins fait l'objet de concertations avec ces bailleurs. On peut également déplorer l'absence de coordination entre les différents bailleurs, créant des complications quant à la répartition des responsabilités de chacun. Généralement, une coordination centrale et une concertation régulière entre les bailleurs de fonds auraient été nécessaires pour optimiser l'efficacité du projet.

**Dans l'ensemble, la cohérence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 3 : Résultat satisfaisant », avec 80 points sur 100.**

### Analyse et évaluation de la cohérence

#### Cohérence – Dimension 1 : cohérence interne

Pour évaluer la cohérence interne du projet IDM, l'existence d'une coordination consultative, programmatique et/ou technique avec d'autres projets et organisations connexes de la coopération allemande au développement a été recherchée. Il apparaît que le projet met en œuvre les normes internationales de bonne gouvernance définies dans le concept 172 du BMZ.

L'organisation des deux projets ADEC et IDM relevant du cluster « Bonne gouvernance » de la GIZ était propice à une coordination entre eux pour ce qui est des aspects décentralisation et digitalisation. En effet, la

complémentarité de ces projets s'est manifestée à travers des rencontres régulières des responsables de projets pour créer des synergies. Cela leur a permis de se coordonner quant à l'amélioration et la décentralisation des prestations de base en concertation avec les municipalités et partenaires, et ainsi d'éviter tout chevauchement de leurs activités (Int\_3, 12). Par exemple, le projet ADEC s'est chargé de la planification des stratégies de développement des communes et gouvernorats et des formations en *soft skills* et *leadership*, tandis que le projet IDM était responsable de la mise en œuvre de la décentralisation au niveau communal (Int\_7). La concertation entre ces projets s'est renforcée avec l'ajout de l'aspect digitalisation par le biais d'un centre digital et l'élaboration d'une stratégie de transferts d'expériences et compétences à l'égard des EC et stratégies de digitalisation aux partenaires. Concrètement, le principal produit de cette synergie a été la digitalisation du paiement des taxes et impôts en ligne (*e-Payment*) comme des prestations administratives à travers des plateformes numériques (Int\_3, 7, 19 ; rapports annuels d'avancement 2021, 2022).

La mise en œuvre du projet IDM a également bénéficié de la collaboration avec d'autres programmes régionaux tels que l'initiative « Transfert de connaissances communales Maghreb-Allemagne (KWT, 2016.2067.3) » et le projet financé par l'AA « Formation à l'autonomie municipale en Tunisie et amélioration des services urbains en Libye » pour améliorer les services municipaux et les possibilités de participation citoyenne. Des instruments de participation citoyenne au niveau communal et des stratégies de développement communal et urbain (Int\_7, rapports d'avancement 2015–2018) ont été élaborés dans le cadre des réseaux d'apprentissage suite au projet « Renforcement du développement communal et de la démocratie au Maghreb (CoMun, 2014.2005.8) ».

Néanmoins, il faut mentionner que cette coordination n'est pas uniformément perçue de l'extérieur. Certains partenaires institutionnels peinaient à distinguer ces projets, tandis que d'autres les percevaient comme étant entièrement indépendants (Int\_12, 16). De plus, cette cohérence interne se concentre surtout sur les aspects décentralisation et digitalisation. Le volet participation citoyenne n'a pas autant profité de l'apport d'autres projets de la GIZ à l'exception de l'initiative « Politique jeunesse et participation des jeunes (2018.2170.1) » visant la rénovation d'une maison de jeunes dans la région du Kef, l'établissement d'une station de radio web et l'élaboration de formations à destination des jeunes (rapport d'avancement 2021).

En outre, le maillage entre le projet IDM et la KfW mérite d'être souligné en ce qui concerne le financement des EC et l'utilisation future d'éléments de la gouvernance électronique. Le projet de coopération financière « Appui à la décentralisation/au financement communal » visant l'appui de 86 communes nouvellement créées (rapports d'avancement 2017 et 2020) est notamment concerné. La KfW a cofinancé le processus d'autonomisation municipale de 29 communes visant leur infrastructure (surtout les EC, à la demande de la municipalité) avec l'appui de la CPSCL et du projet IDM lors d'une première phase de 2017 à 2024. Avec le projet IDM, la KfW est en concertation avec les partenaires tunisiens pour améliorer les prestations, compléter l'introduction des applications ne bénéficiant pas du soutien du projet, discuter des stratégies de lancement et collaborer avec la FNCT à la capitalisation des connaissances et expériences. De plus, la KfW et le projet IDM se coordonnent pour collaborer avec le MI s'agissant des échanges entre les différents bailleurs, et de propositions visant à renforcer l'indépendance du gouvernement et l'implication de la société civile (Int\_1). Comme pour les projets du cluster « Bonne gouvernance », cette coordination entre projet et bailleurs n'implique toutefois pas directement les ministères (Int\_16).

La dimension 1 du critère de cohérence – Cohérence interne – obtient **45 points sur 50**.

## Cohérence – Dimension 2 : cohérence externe

Pour évaluer la cohérence externe du projet IDM, l'existence d'une coordination consultative, programmatique ou technique avec d'autres bailleurs de fonds internationaux a été recherchée.

Les volets relatifs à la digitalisation et à la décentralisation concentrent un grand nombre de bailleurs de fonds internationaux. Par exemple, l'infrastructure des nouvelles communes a été financée en concertation avec l'Agence italiana per la cooperazione allo sviluppo (AICS) et l'Agence française de développement (Int\_1). En ce qui concerne la mise en œuvre de la décentralisation au niveau municipal, le MI a commencé par répartir les municipalités entre l'USAID, l'UE, la GIZ et d'autres partenaires techniques et financiers (Int\_16) ; cette collaboration s'est toutefois révélée difficile en cours de projet et a été interrompue (Int\_8, Int-16). On peut malgré tout constater une complémentarité entre le projet IDM, qui était responsable de la mise en œuvre, et l'USAID, qui finançait l'équipement technique et informatique des municipalités. D'autres échanges ont également eu lieu, toujours dans le cadre du programme TADAEEM de l'USAID, en ce qui concerne la numérisation des permis de bâtir (e-Construction) (Int\_19, 21 ; rapport d'avancement 2021). Dans le même esprit, le projet était en contact avec le partenariat Cities Alliances concernant son programme de développement municipal et la mise en œuvre conjointe de l'EC à Sidi Bouzid (rapports d'avancement 2015, 2016, 2020). D'autres investissements provenant du CILG-VNG ont servi à financer l'établissement des systèmes d'information géographique (SIG), la collecte de données, l'établissement de trois EC (242 000 TND, soit environ 73 050 EUR), l'initiative pour une décentralisation efficiente et des municipalités attractives (IDEMA) et CIVITAS (« La plateforme de service client pour les institutions gouvernementales » financée par le CILG parmi d'autres bailleurs) pour la digitalisation du permis de bâtir (Int\_7 ; rapports d'avancement 2015 et 2020). Il y a aussi eu des investissements de la part de Cities Alliances (180 000 TND, soit environ 54 335 EUR pour un EC) (Int\_4, 8).

Il faut également souligner la concertation avec Deloitte pour la mise en place de la digitalisation de l'administration et d'une feuille de route sur la digitalisation pour chaque municipalité à travers le projet e-Municipalité. Cette concertation complète surtout la collaboration entre le projet IDM et l'USAID dans le cadre de l'initiative e-Construction car elle profite des expériences et bonnes pratiques. Toutefois, il reste à améliorer la coordination entre le projet et les bailleurs pour capitaliser sur les synergies entre les différents services digitaux (c.-à-d. les EC digitaux ou EC 2.0, e-Construction, e-Citoyen, e-Payment, et l'application Chikaya pour administrer digitalement des réclamations), tout en garantissant leur institutionnalisation. L'absence d'un mécanisme de coordination central du côté du gouvernement indique également que le principe de subsidiarité n'a pu être respecté que partiellement (Int\_18, Int\_21).

Cependant, le manque de coordination entre bailleurs de fonds internationaux entraîne une grande confusion quant au partage des responsabilités entre eux (Int\_3, Int\_12, rapports d'avancement 2015–2022). En effet, il aurait fallu un échange régulier d'information, une coordination centrale et une concertation au sujet des responsabilités pour optimiser l'efficacité du projet et mieux gérer la complexité des bailleurs, surtout compte tenu du caractère volatile de la politique dans le pays (Int\_1, Int\_19). En outre, il faut constater que le volet participation citoyenne a moins fait l'objet de concertations avec les bailleurs de fonds que les volets relatifs à la digitalisation et à la décentralisation. À cet égard, il faut mentionner qu'il y avait des échanges réguliers entre le projet et ses bailleurs, dont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) qui a pu profiter de la méthodologie des PAJ.

La dimension 2 du critère de cohérence – Cohérence externe – obtient **35 points sur 50**.

## Méthodologie d'évaluation de la cohérence

Tableau 9 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Cohérence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Cohérence interne</b>	<p>Adhésion aux principes de bonne gouvernance énoncés dans le concept 172 du BMZ</p> <p>Coordination de la mise en œuvre avec d'autres projets et organisations connexes de la coopération allemande au développement, que ce soit au niveau du programme ou de la fonction consultative, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GIZ cluster Bonne gouvernance</li> <li>• GIZ CoMun</li> <li>• GIZ ADEC</li> <li>• GIZ D4R</li> <li>• KfW</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens et analyse de documents, comme l'offre de module et les rapports annuels.</p>	<p>Bonne qualité des données.</p> <p>Triangulation avec les rapports d'avancement et les entretiens avec les parties prenantes.</p> <p>Limitation : les données sont partiellement basées sur des anecdotes.</p>
<b>Cohérence externe</b>	<p>Adhésion au principe de subsidiarité</p> <p>Coordination de la mise en œuvre avec les activités d'autres donateurs, qu'elles soient programmatiques ou consultatives, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte</li> <li>• Cities Alliances</li> <li>• CILG-VNG</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens et analyse de documents pertinents.</p>	<p>Qualité modérée des données.</p> <p>Limitation : les données sont essentiellement basées sur des anecdotes.</p>

## 4.4 Efficacité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficacité du projet « Initiative pour le développement municipal, Tunisie (PN : 2014.4115.3) » en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficacité

Tableau 10 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Efficacité</b>	Atteinte des objectifs (prévus)	30 points sur 30
	Contribution à l'atteinte des objectifs	20 points sur 30
	Qualité de la mise en œuvre	15 points sur 20
	Résultats imprévus	15 points sur 20
<b>Note et appréciation globales</b>		<p>Note : <b>80 points sur 100</b></p> <p>Appréciation : Niveau 3 : Résultat satisfaisant</p>

Tous les indicateurs de l'objectif du module du projet devraient être atteints (dimension 1). Les différents volets du projet ont eu des degrés d'efficacité variés (dimension 2). En particulier, les composantes EC et digitalisation ont contribué à une efficacité accrue du projet. S'agissant des EC, les prestations de service des

municipalités satisfont aux critères d'efficacité pour ce qui est de la fiabilité, de la crédibilité, de l'empathie et de la réactivité. Cependant, des problèmes techniques ont provoqué le dysfonctionnement de la plateforme. Toujours est-il que les services digitaux sont bien identifiés, et qu'ils seront mis en œuvre dans les plus brefs délais. En termes de participation citoyenne, les PAJ des lots 2 et 3 ont bénéficié d'une meilleure mise en œuvre grâce à l'expérience acquise, et les formations menées dans ce cadre ont été très appréciées. Néanmoins, les budgets alloués étaient faibles et les délais de mise en œuvre étaient serrés. En ce qui concerne les activités réalisées au profit des femmes, elles se sont limitées aux femmes élues et à l'activation des comités « Femmes et genre » et « Égalité des chances » au sein des conseils municipaux dissolus. Les autres activités au profit des organisations de la société civile en sont toujours à la phase de planification (plans d'action élaborés) et n'ont pas encore été financées ni réalisées. Un manque d'information et de communication quant aux mécanismes de financement pour les bénéficiaires est à déplorer, même si la nouvelle approche du projet faisant suite à la dissolution des conseils municipaux devrait améliorer cet aspect. La qualité de la mise en œuvre a été jugée satisfaisante avec des améliorations possibles de la collaboration au sein de l'équipe, de l'utilisation des données pour le pilotage du projet et de la communication avec certains partenaires dans le domaine de la décentralisation (dimension 3). L'utilisation abusive de trois EC a eu des conséquences négatives sur l'évaluation des résultats non intentionnels (dimension 4).

**Dans l'ensemble, l'efficacité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 3 : Résultat satisfaisant », avec 80 points sur 100.**

### **Analyse et évaluation de l'efficacité**

L'analyse du critère d'efficacité constitue une étape essentielle. Elle vise à évaluer la mesure dans laquelle les objectifs du projet ont été atteints, ainsi que la contribution apportée à la réalisation des résultats escomptés. De plus, cette analyse examine la qualité de la mise en œuvre des activités et étudie également l'importance des résultats imprévus qui ont pu émerger.

#### **Efficacité – Dimension 1 : atteinte des objectifs (prévus)**

Les informations présentées ci-dessous donnent un aperçu de la réalisation de l'objectif du projet telle que mesurée par les indicateurs de la matrice de résultats. Il a fallu faire une comparaison entre la réalisation actuelle et les valeurs cibles des indicateurs de résultat. Pour établir la base de cette évaluation, les indicateurs ont été examinés pour juger de leur caractère SMART (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps) : selon l'évaluation, les cinq indicateurs d'objectif du projet satisfont généralement aux critères SMART. Les données de suivi interne du projet ont servi de base à l'évaluation de cette dimension. Elles ont été complétées par les données qualitatives recueillies lors d'entretiens et de discussions avec les principaux groupes cibles et les membres de l'équipe du projet.

**Indicateur de module 1 (M1)** : l'indicateur M1 se réfère aux résultats des activités menées dans le cadre de l'*output* A principalement. Il mesure la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services municipaux offerts à travers les EC. Selon les deux enquêtes menées par le projet, auxquelles ont répondu 1 559 participants de 22 municipalités où les EC ont été mis en œuvre, le projet a pu augmenter la satisfaction des citoyens vis-à-vis de ces services de 12,75 % avant l'instauration des EC à 88,97 % après leur instauration. Les données démontrent que plus de 90 % des citoyens apprécient surtout l'absence de favoritisme, la réduction des délais et l'ergonomie des espaces. Dans cette enquête, les citoyens soulignent également le professionnalisme accru des employés et l'amélioration des relations entre eux et le *front office*, ce qui a été confirmé par les personnes interrogées (Int 23, 28, 32, 47). L'indicateur M1 est donc considéré comme atteint à 100 %.

**Indicateur de module 2 (M2)** : l'indicateur M2 se réfère aux résultats des activités menées dans le cadre de l'*output* B. Il détermine la mise en œuvre des mesures (digitales) convenues dans les PAJ pour la promotion de la jeunesse avec la participation des jeunes. Selon les dernières données du projet, un an avant son achèvement, 23 communes (dont 12 à l'intérieur du pays) ont mis en œuvre ces mesures, ce qui signifie que

l'indicateur est partiellement atteint à 92 %. Par exemple, le projet « Décorons Testour » s'est concrétisé en 2017 avec la restauration et l'embellissement par les jeunes de l'école, du lycée et de la bibliothèque de la ville de Testour. À Ghazela, les jeunes œuvrent actuellement au déploiement d'activités de promotion du tourisme écologique et alternatif dans leur région par des moyens digitaux. Courant 2023, sept autres communes mettront en œuvre des PAJ élaborés, dont quatre à l'intérieur du pays. Par conséquent, cet indicateur sera atteint d'ici l'achèvement du projet (Int\_4, 5, 39, 41 ; rapport annuel d'avancement 2022).

**Indicateur de module 3 (M3)** : l'indicateur M3 se réfère aux résultats des activités menées dans le cadre de l'*output* B. Il comptabilise les exemples par commune démontrant l'amélioration de l'accès des femmes aux processus municipaux. Il faut mentionner que cet indicateur a été modifié, et que sa valeur cible est désormais de quatre exemples au lieu de trois. En effet, le nombre de communes visées par la mise en œuvre de plans d'action pour des femmes vulnérables d'ici la fin du projet s'élève à neuf : Ben Guerdene, Gabes, Kairouan, Kef, Regueb, Oudhreh, Sidi Bouzid, Sidi Hassine, Siliana. Pour l'heure, un an avant sa clôture, le projet comptabilise trois exemples dans cinq communes et un exemple dans trois communes chacune. Parmi ces exemples, deux démontrent que des femmes élues (avant leur limogeage par le décret présidentiel) ont pu améliorer leur participation à la politique locale grâce à des formations sur l'intégration de la dimension de genre et la communication. L'indicateur est donc partiellement atteint à 56 %. Dans cinq autres municipalités, la validation des plans d'action montre que l'accès aux processus municipaux s'est amélioré. Deux exemples dans trois autres municipalités seront enregistrés d'ici la fin du projet grâce à la réactivation des commissions Égalité des chances et Femmes et famille, ce qui devrait permettre d'atteindre cet indicateur d'ici la fin du projet comme l'ont confirmé les personnes interrogées (Int\_4, 5).

**Indicateur de module 4 (M4)** : l'indicateur M4 se réfère aux résultats des activités menées dans le cadre de l'*output* C. Il confirme la publication d'un guide en concertation avec le MI et la FNCT quant au développement participatif et à la mise en œuvre de stratégies municipales de gouvernance électronique, qui reflète les expériences acquises dans les municipalités pilotes pour promouvoir la portée des services municipaux et leur orientation vers les jeunes, l'augmentation de la transparence au sein de ces services et la participation des femmes et des jeunes. Les stratégies de gouvernance électronique développées dans sept municipalités dans le cadre des initiatives « Smart Gov 2020 » et « Tunisie Digitale 2020 » ont bien donné lieu à la rédaction d'un guide pour permettre aux partenaires nationaux de mettre en œuvre des stratégies de gouvernance électronique similaires (p. ex. la mise en place de services administratifs multicanaux digitalisés) en partenariat avec les municipalités. L'indicateur est donc considéré comme atteint.

**Indicateur de module 5 (M5)** : l'indicateur M5 se réfère aux résultats des activités menées dans le cadre des *outputs* A et C. Il détermine si le MI et la FNCT mettent à la disposition des communes une boîte à outils, développée sur la base des expériences d'apprentissage des communes pilotes, pour leur permettre de planifier et mettre en œuvre des EC physiques et virtuels de manière autonome. Un an avant sa clôture, le projet est en train de finaliser cette boîte à outils pour sa mise à disposition. Elle contiendra des bonnes pratiques en ce qui concerne les différents aspects de l'établissement d'un EC : coordination, dessin et aménagement, développement organisationnel, formations, application informatique, communication, réseau EC et évaluation auprès des citoyens. Une fois cette boîte à outils finalisée, le MI et la FNCT la mettront à la disposition des communes à travers leurs plateformes. L'indicateur n'est donc pas encore atteint, mais il est probable qu'il le soit d'ici la fin du projet (Int\_4, 5, 17).

Tableau 11 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs (niveau réalisation/outcome)

Indicateur de l'objectif du projet tel qu'exposé dans l'offre initiale/la dernière offre d'amendement	Évaluation vis-à-vis des critères SMART*	Indicateur adapté (uniquement si nécessaire à des fins de mesure ou de compréhension)
<p><b>M1</b> : Dans 22 communes pilotes, dont 13 à l'intérieur du pays, les espaces citoyens confirment la satisfaction de 60 % de leurs clients vis-à-vis des services municipaux sur une échelle de 1 (basse) à 6 (haute) avec un minimum de 4.                      Valeur de base (2015) : 2                      Valeur cible (04/2024) : 22 (13 à l'intérieur du pays)                      Valeur actuelle (05/2023) : 22 (13 à l'intérieur du pays)                      Taux de réalisation (12/2022) : 100 %                      Source : enquêtes du projet IDM (04/2023)</p>	<p>L'indicateur satisfait à tous les critères SMART.</p>	<p>Aucune adaptation nécessaire.</p>
<p><b>M2</b> : Dans 25 communes, dont 15 à l'intérieur du pays, des mesures convenues (y compris des mesures digitales) dans les plans d'action jeunesse pour la promotion de la jeunesse avec la participation des jeunes ont été mises en œuvre.                      Valeur de base (2015) : 0                      Valeur cible (04/2024) : 25 (15 à l'intérieur du pays)                      Valeur actuelle (12/2022) : 23 (12 à l'intérieur du pays)                      Taux de réalisation (05/2023) : 92 %                      Source : documentation et évaluation des PAJ</p>	<p>L'indicateur satisfait à tous les critères SMART.</p>	<p>Aucune adaptation nécessaire.</p>
<p><b>M3</b> : Dans 8 communes, dont 4 à l'intérieur du pays, 4 exemples par commune démontrent l'amélioration de l'accès des femmes aux processus municipaux.                      Valeur de base (2015) : peu de femmes participent aux processus.                      Valeur cible (04/2024) : 32 exemples (4 exemples dans chacune des 8 communes)                      Valeur actuelle (12/2022) : 18 exemples (3 exemples dans 5 communes et 1 dans 3 communes chacune)                      Taux de réalisation (12/2022) : 56 %                      Source : documentation des exemples</p>	<p>L'indicateur satisfait à tous les critères SMART.</p>	<p>Aucune adaptation nécessaire.</p>
<p><b>M4</b> : Un guide coordonné entre le MI et la FNCT quant au développement participatif et à la mise en œuvre de stratégies municipales de gouvernance électronique, qui reflète les expériences acquises dans les municipalités pilotes pour promouvoir la portée des services municipaux et leur orientation vers les citoyens, ainsi que l'augmentation de la transparence au sein de ces services et de la participation des femmes et des jeunes, est publié.                      Valeur de base (2019) : 0                      Valeur cible (04/2024) : 1                      Valeur actuelle (12/2022) : 1                      Taux de réalisation (12/2022) : 100 %                      Source : analyse du contenu du guide</p>	<p>L'indicateur répond à presque tous les critères SMART. L'indicateur ne mesure pas directement la réalisation de l'objectif du projet et n'est donc qu'indirectement pertinent pour ce qui est de la pertinence des résultats du projet dans son ensemble.</p>	<p>Aucune adaptation nécessaire.</p>
<p><b>M5</b> : Une boîte à outils, développée sur la base des expériences d'apprentissage des communes pilotes et en concertation avec le MI, la FNCT et la société civile, est mise à la disposition des communes pour leur permettre de planifier et de mettre en œuvre des espaces citoyens physiques et virtuels de manière autonome.                      Valeur de base (2019) : 0                      Valeur cible (04/2024) : 1                      Valeur actuelle (12/2022) : 0                      Taux de réalisation (12/2022) : 0 %                      Source : évaluation du contenu de la boîte à outils</p>	<p>L'indicateur répond à presque tous les critères SMART. L'indicateur ne mesure pas directement la réalisation de l'objectif du projet et n'est donc qu'indirectement pertinent pour ce qui est de la pertinence des résultats du projet dans son ensemble.</p>	<p>Aucune adaptation nécessaire.</p>
<p>* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps</p>		

L'équipe d'évaluation estime que les indicateurs M1 et M4 de l'objectif du projet ont été pleinement atteints et qu'il est probable que les indicateurs M2, M3 et M5 de l'objectif du projet, qui ont été partiellement atteints au moment de la rédaction de ce rapport, le soient pleinement à l'issue du projet en avril 2024.

La dimension 1 du critère d'efficacité – Atteinte des objectifs (prévus) – obtient **30 points sur 30**.

## Effacité – Dimension 2 : contribution à l'atteinte des objectifs

Dans cette section, les hypothèses de résultat sélectionnées pour l'analyse de contribution ont été examinées pour illustrer la manière dont les *outputs* (pour une analyse des *outputs*, voir le sous-chapitre sur l'efficacité) ont contribué aux *outcomes* du projet. Les hypothèses ont été sélectionnées avec l'équipe du projet au cours de la phase de démarrage sur la base des critères suivants : (i) leur importance perçue dans la mise en œuvre globale du projet, (ii) l'intérêt de l'équipe du projet et de l'équipe d'évaluation et (iii) la faisabilité de l'évaluation des hypothèses compte tenu du délai et des ressources allouées à l'évaluation. Le modèle de résultats validé, y compris les risques et les hypothèses, a guidé l'analyse qui a suivi l'approche définie par Mayne (2011). En collaboration avec l'équipe du projet, l'équipe d'évaluation a identifié trois liens de causalité entre l'*output* et l'objectif au cours de la mission de démarrage. Les preuves des hypothèses sous-jacentes ont ensuite été recueillies à travers des entretiens avec les parties prenantes du projet (personnel du gouvernement, acteurs de la société civile et bénéficiaires), l'équipe du projet ainsi que l'examen des données de suivi. Ci-dessous, les résultats ont été compilés dans un récit de contribution pour faciliter les explications et pour confirmer ou infirmer les hypothèses choisies.

Tableau 12 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité

<p><b>Hypothèse 1</b> (activité – extrant – objectif du projet) <i>Output A</i></p> <p>O24 – O26 – O28 – <i>Output A</i> – <i>Outcome O39</i> – <i>Outcome O40</i></p>	<p>L'amélioration des processus administratifs des services en concertation avec le MI, la FNCT et les municipalités, permettra à ces dernières d'offrir aux citoyens des services de proximité rapides et transparents à travers les espaces citoyens. Les municipalités gèrent de manière plus performante les services administratifs fournis aux citoyens qui expriment une satisfaction accrue à l'égard de ces services, ce qui contribue à améliorer la transparence et l'orientation citoyenne en Tunisie.</p>
<p><b>Supposition</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les processus de réforme engagés pour le renforcement de l'autonomie communale sont poursuivis et ont une haute priorité politique aux niveaux national et communal.</li> <li>• La promotion de la transparence et de l'orientation vers les citoyens au niveau local se poursuit même après les élections nationales et reste une priorité politique majeure du gouvernement, des communes et de la société civile.</li> </ul>
<p><b>Risques/résultats imprévus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe une grande disparité entre les municipalités de la côte et de l'intérieur en termes de capacités et de ressources disponibles. Cela peut retarder à la fois la mise en place des espaces citoyens et la mise en œuvre des mesures à l'intérieur du pays.</li> <li>• Il y a gel des embauches au niveau communal, ce qui peut également entraîner des retards car la dotation en personnel des communes est parfois très faible.</li> </ul>
<p><b>Explication alternative</b></p>	<p>Les municipalités bénéficient d'autres mesures prises par d'autres bailleurs de fonds ou par le gouvernement pour améliorer les processus administratifs.</p>
<p><b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b></p>	<p><i>Partiellement confirmée</i></p>

La première hypothèse examinée se réfère à la voie de changement qui commence avec les activités de l'*output A* sur les services administratifs au niveau municipal orientés vers le citoyen. Les activités clés sous-jacentes du projet pour atteindre les résultats formulés visaient à : (i) conseiller les municipalités pour la construction et l'équipement des EC, (ii) améliorer les services administratifs en concertation avec les municipalités, le MI et la FNCT, (iii) mettre des services rapides, transparents et digitalisés à disposition des citoyens à travers les EC, (iv) accompagner les municipalités dans la planification et la mise en œuvre de leur stratégie d'organisation administrative, et (v) former les employés municipaux aux procédures administratives orientées vers les citoyens. Tous les résultats correspondants sont atteints ou le seront à la fin du projet.

**Amélioration des services administratifs (O24)** : en collaboration avec les municipalités, le MI et la FNCT, le projet a identifié les services municipaux à cibler en vue de leur amélioration à travers la mise en place des EC, pour garantir la prise en compte des besoins des citoyens et la mise à disposition de services municipaux correspondant à ces besoins. Au début du projet, le MI a sélectionné un premier lot de municipalités appelées à bénéficier de la création des EC. D'autres municipalités ont été sélectionnées par la suite, de manière plus participative avec la FNCT, en prenant en compte des critères tels que la densité démographique et la capacité

technique de la municipalité à mettre en place ces espaces (Int\_7, 27, 22). La sélection minutieuse des municipalités bénéficiaires a permis d'assurer une couverture optimale du territoire et de garantir que les municipalités étaient à même d'assumer la création d'EC. Cependant, certains partenaires institutionnels ont exprimé leur insatisfaction quant au manque de communication sur les budgets alloués pour la mise en place de ces EC, tant au niveau central que local (Int 12, 13).

**Mise à la disposition de services digitalisés au profit des citoyens (O26) :** la mise en place des espaces citoyens a permis d'améliorer certains services pour les citoyens, notamment : les prestations administratives urbaines, les prestations relatives à l'état civil, les réclamations et plaintes, les prestations relatives aux affaires économiques, les services de raccordement aux réseaux publics et les permis de bâtir (Int\_26, 23, 28, 35, 32, 44, 48, 27, 22). Toutefois, ces services ne sont pas encore totalement digitalisés et dépendent encore du paiement en ligne, qui n'a pas encore été instauré par le ministère des Finances (Int\_22, 27, 23, 28, 26, 47). En prévision de la deuxième génération d'espaces citoyens (EC 2.0), onze services digitaux sont en cours de préparation bien qu'ils dépendent également de l'instauration du paiement en ligne. Pour le moment, les citoyens ont accès à des renseignements en ligne sur les services offerts sur place dans les EC fonctionnels (Int\_7, 22, 28, 22).

Il est important de noter que la plateforme « Plateforme EC » mise en place avec le concours du fournisseur MSIS a connu un dysfonctionnement technique qui a interrompu les prestations des EC. Cet incident, particulièrement préjudiciable pour les municipalités qui dépendent fortement de cette plateforme pour offrir une meilleure expérience aux citoyens, était dû à des problèmes de conception et de mise en œuvre de la plateforme. Cela souligne l'importance de la robustesse des systèmes informatiques ainsi que la nécessité d'une planification minutieuse et d'un suivi régulier de la mise en place de tels systèmes (Int\_23, 28, 26). Bien qu'une nouvelle extension développée par MSIS ait finalement permis le rétablissement de la plateforme, le projet a entretemps mené un concours et choisi un autre fournisseur, ARSELA, pour le développement d'une plateforme plus performante et efficiente. Les municipalités ont dû choisir entre continuer à travailler avec l'extension MSIS à leurs frais, ou continuer à bénéficier des subventions du projet en choisissant ARSELA. Dépendamment de la situation financière, des préférences individuelles et ultérieurement du choix des municipalités, les prestations des EC ont connu une interruption d'une durée comprise entre 6 et 12 mois dans différentes municipalités (Int\_7, 23, 26, 28). Tout cela a mis en lumière l'importance de la flexibilité dans la mise en place de tels systèmes. Les municipalités ont dû évaluer les avantages et les inconvénients de chaque fournisseur et prendre une décision en fonction de leur situation particulière (Int\_7, 23, 28, 11).

**Mise à la disposition de services de proximité rapides et transparents à travers les EC (O28) :** les EC sont devenus des outils essentiels pour les communes dans leur objectif d'offrir des services de proximité rapides et transparents à leurs citoyens. En effet, ces espaces offrent un guichet unique depuis lequel les citoyens peuvent accéder à une variété de services administratifs (Int\_23, 28, 47) et interagir avec les autorités locales de manière plus efficace et transparente (Int\_22, 27). Par exemple, les citoyens peuvent soumettre leurs demandes et leurs plaintes directement aux agents des EC. De plus, les EC facilitent l'accès à l'information pour les citoyens en les renseignant en ligne sur leurs prestations (Int\_23, 26, 28, 32, 35, 37, 42, 44, 47). Cette transparence renforce la confiance des citoyens dans les services publics et encourage une plus grande participation citoyenne dans la vie locale.

Par ailleurs, la séparation entre *front office* et *back office* dans les EC a eu un effet positif important sur la qualité des services administratifs municipaux. D'un côté, le *front office* permet aux citoyens d'accéder aux services publics de manière plus efficace et personnalisée : les agents répondent aux questions des citoyens en temps réel et les aident à remplir les formulaires et à comprendre les procédures administratives. De l'autre, le *back office* gère les tâches administratives ce qui contribue à une meilleure efficacité des services publics. Les agents du *back office* traitent les demandes des citoyens plus rapidement et plus efficacement (Int\_26, 47, 23, 28, 32, 48, 32), ce qui réduit les délais de traitement des dossiers de jusqu'à quatre semaines (Int\_23 et 28) et améliore la qualité du service rendu. Cette séparation permet également une meilleure organisation des

tâches administratives et une meilleure collaboration entre les différents services municipaux. Les tâches sont réparties plus efficacement entre les agents, ce qui permet une meilleure gestion des ressources humaines et une meilleure allocation des ressources matérielles (Int\_22, 27). Néanmoins, l'équipe d'évaluation a noté que cette mesure est fortement soumise à la volonté politique des municipalités. À Denden, par exemple, la séparation n'a jamais eu lieu (Int\_4, 35).

Il est important de mentionner que les formations offertes aux employés leur ont permis de mieux comprendre les processus administratifs et les procédures nécessaires pour offrir un service de qualité. Elles les ont aidés à se familiariser avec les outils informatiques (le logiciel mis en place) et les systèmes de gestion de données pour améliorer la collecte et l'analyse des informations nécessaires à la prise de décision, ainsi qu'à développer leurs compétences en communication et sur le plan relationnel avec les citoyens. Grâce aux formations, les employés sont désormais mieux à même d'écouter et de comprendre les besoins des citoyens, de répondre à leurs questions et à leurs préoccupations, et d'offrir un service personnalisé et efficace.

**Gestion plus performante des services fournis aux citoyens (O39) :** avant la mise en place des EC, les services municipaux souffraient de plusieurs problèmes, notamment d'une perception négative des citoyens s'agissant de leur qualité, de délais de traitement des dossiers assez longs, et d'une absence d'évaluation et de suivi quant à l'avancement des dossiers et à la qualité de leur traitement. De plus, le contact entre le *back office* et les citoyens se traduisait par des problèmes mettant à mal la crédibilité des services et leur transparence dans plusieurs municipalités (Int\_26, 22, 28, 48, 32). La mise en place des EC a permis d'améliorer la perception que les citoyens ont des prestations et de renforcer leur confiance envers celles-ci. Les citoyens sont également de plus en plus tenus informés du délai de traitement de leurs dossiers, qui est en moyenne de 21 jours. De plus, la séparation entre le *front office* et le *back office* a permis de réduire les conflits et les problèmes de crédibilité et de transparence dans plusieurs villes (Int\_22, 27, 32). Le projet a mis en place des programmes de formation et d'accompagnement du personnel des EC pour renforcer davantage les connaissances et compétences des employés, tout en améliorant leur engagement et leur satisfaction au travail. Grâce à cela, ils sont en mesure de réaliser les prestations de manière rapide (en moyenne, un EC traite 30 dossiers par jour), fiable et précise, et de faire plus attention au client de manière individuelle (Int\_26, 23, 28, 22, 27).

**Satisfaction des citoyens à l'égard des prestations administratives (O40) :** les EC ont comme objectif de rendre les services municipaux plus efficaces et transparents en centralisant les démarches administratives via un guichet unique. Pour évaluer le fonctionnement des EC ainsi que la satisfaction des citoyens quant aux prestations municipales, des enquêtes de satisfaction ont été menées auprès de 1 559 citoyens dans 22 EC fonctionnels (étude réalisée par *Best Consulting* : L'espace citoyen, un impact profond sur la satisfaction des citoyens). Voici les principaux résultats de ces enquêtes :

- avant la mise en place des EC, 12,75 % des citoyens étaient satisfaits des services municipaux contre 88,97 % après leur mise en place ;
- 90,7 % des citoyens sont satisfaits de l'absence de favoritisme, et 93 % de la réduction des temps d'attente ;
- 91,9 % sont satisfaits de l'ergonomie de l'espace ;
- 73,4 % apprécient la réactivité des employés ;
- les changements les plus marquants apportés par les EC sont l'organisation (29,5 %), la réactivité (22,25 %) et la convivialité (7,7 %).

Les espaces citoyens ont amélioré les services administratifs municipaux (réalisation entière de l'indicateur M1) même s'il reste des défis à relever. La séparation entre le *front office* et le *back office* a permis d'optimiser la gestion des services et réduit les délais de traitement. Bien que des problèmes techniques aient affecté la plateforme initiale, provoquant des interruptions dans l'offre des services dans quelques EC, une nouvelle extension a été développée et d'autres municipalités ont opté pour un fournisseur alternatif. Les formations ont également joué un rôle clé en améliorant les compétences du personnel des espaces citoyens. Malgré les difficultés, les enquêtes de satisfaction des citoyens ont démontré une nette amélioration de la qualité des services municipaux à la suite de la mise en place des espaces citoyens.

<b>Hypothèse 2 (activité – extrant – objectif du projet)</b> <i>Output B</i>  O10 – O11 – <i>Output B</i> – <i>Outcome O29</i>	Après l'élaboration de plans d'action jeunesse en partenariat avec différents acteurs locaux comme les jeunes, des initiatives de jeunes au niveau local sont mises en place à travers des partenariats multi-acteurs (p. ex., jeunes et municipalités), entraînant une amélioration des possibilités de participation des jeunes au niveau municipal. Les jeunes ainsi sensibilisés participent activement aux affaires locales, ce qui contribue à améliorer la transparence, l'orientation citoyenne et les possibilités de participation aux affaires municipales en Tunisie.
<b>Supposition</b>	Les jeunes perçoivent une opportunité de participation et une perspective de changement.
<b>Risques/résultats imprévus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les COPIL peuvent être dissolus facilement à cause d'un manque de volonté politique locale ou citoyenne et de statut juridique.</li> <li>• Les PAJ ne peuvent pas être mis en œuvre à cause d'un manque de soutien municipal, ce qui détériore aussi la confiance mutuelle entre citoyens et municipalité.</li> </ul>
<b>Explication alternative</b>	D'autres organisations communales (p. ex., maison de jeunes ou maison de culture) et bailleurs de fonds peuvent œuvrer à la participation accrue des jeunes. En l'absence d'une coordination centrale entre bailleurs et projets, les extrants du volet participation jeune peuvent avoir plusieurs causes.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	<i>Partiellement confirmé</i>

La deuxième hypothèse examinée se réfère à la voie de changement qui commence avec les activités de l'*output B* sur l'amélioration de la participation citoyenne au niveau municipal. Les activités clés sous-jacentes du projet pour atteindre les résultats formulés visaient à : (i) accompagner le développement participatif des PAJ, (ii) mener des formations (acquisition de compétences/éducation politique), (iii) conseiller les membres du COPIL municipal et (iv) créer et coordonner des réseaux jeunes. Tous les résultats correspondants sont atteints ou le seront à la fin du projet.

**Développement des PAJ (O10) :** en étroite concertation avec l'UAE, le projet a mené des ateliers de formation et de renforcement des capacités (en matière de gouvernance locale, journalisme mobile, gestion des conflits et rédaction de projet dans une certaine mesure) pour que les membres des COPIL municipaux deviennent aptes à développer et mettre en œuvre des PAJ (Int\_15). Les personnes interrogées confirment la qualité et la pertinence de ces formations ainsi que le bon accompagnement reçu de la part du projet durant l'élaboration des cahiers des charges et des PAJ. En fait, la plupart des personnes interrogées affirment avoir acquis les capacités nécessaires pour concevoir des projets de manière autonome. Cet extrant est dû au fait que le projet a pleinement intégré les jeunes et pris en compte leurs besoins tout au long du processus de conception des formations et des PAJ (Int\_20, 30, 39-42). Ainsi, plus d'une vingtaine de PAJ ont déjà pu être

développés ou sont en processus de conception (voir aussi indicateur M2). Toutefois, il faut mentionner que la Tunisie a souscrit aux engagements 10 et 11 du PGO, et était donc tenue de prendre des mesures pour accroître la participation des jeunes. En d'autres mots, le projet IDM est intervenu au moment opportun pour aider le gouvernement tunisien à respecter ses engagements dans le cadre de son affiliation à la communauté internationale du PGO en stimulant la participation des jeunes dans les affaires locales (Int\_6, 15, 20).

**Mise en place des initiatives de jeunes locales (O11) :** le projet a contribué à ce que des COPIL municipaux impliquant des jeunes soient créés pour mettre en œuvre les PAJ. Grâce à la formation de la GIZ sur la gouvernance locale et le journalisme mobile, les jeunes participants ont maintenant les capacités de s'organiser au niveau local et de mettre en œuvre des activités de manière autonome. À cet égard, la concertation entre les COPIL et le projet s'est surtout consolidée dans le cadre des lots 2 et 3 des PAJ. Au total, 23 initiatives ont pu être mises en œuvre dont 12 à l'intérieur du pays (voir M2), ce qui parle en faveur de la pertinence des activités menées par le projet. Dans un même esprit, des COPIL ont même adopté le concept des PAJ pour mettre en œuvre leurs propres activités, servant ainsi de multiplicateurs. Tandis que les personnes interrogées font généralement état de capacités accrues, des formations supplémentaires sur le financement de projet (c.-à-d. l'acquisition de fonds) et le réseautage (Int\_30, 41) sont désormais nécessaires. Également, les personnes interrogées pointent le besoin d'un suivi des initiatives menées pour assurer leur pérennité. Étant donné que les COPIL ne bénéficient pas d'un statut institutionnalisé, leurs activités dépendent des moyens et de la volonté des municipalités, ce qui explique la durabilité limitée des initiatives mises en œuvre dans le cadre des deux premiers lots (voir chapitre sur la durabilité). En somme, les résultats auraient pu être meilleurs et plus durables avec une plus longue durée des lots de l'intervention (Int\_6, 30, 39, 41, 46).

**Participation active des jeunes aux affaires locales (O29) :** le projet a impulsé une certaine dynamique en démontrant aux jeunes leurs possibilités de participation aux affaires locales, surtout à travers la formation sur la gouvernance locale. Les entretiens mettent en lumière le fait que les jeunes exercent leur droit à la formation, participent aux réunions de conseil et suivent régulièrement les publications de leur commune (Int\_20, 40, 41). Cependant, les jeunes interrogés observent que leur voix n'est pas écoutée en dépit de leur implication : ils peuvent participer aux réunions, mais leurs besoins et idées continuent d'être ignorés (Int\_30, 39). Pour autant, la création de COPIL et le maintien de la plupart d'entre eux malgré la dissolution des conseils municipaux démontrent une participation active des jeunes aux affaires locales via la sélection des activités à mener. Dans quelques communes, les jeunes développent leurs propres structures (p. ex. par le biais de mémorandums signés entre les acteurs locaux – municipalités, maisons de jeunes et maisons de culture – et des associations de la société civile) et associations (p. ex. clubs de citoyenneté, radios web/FM) pour mieux collaborer avec leur commune de manière autonome. En plus, les jeunes interrogés affirment que le projet a aussi induit un certain changement d'attitude de leur part vis-à-vis des activités locales (p. ex., policiers considérés comme des amis ; jeunes de plus en plus intéressés par la participation aux activités) (Int\_39, 40, 42). Si l'intervention a eu des impacts positifs sur la participation des jeunes, elle n'a pas entraîné de changements radicaux pour autant (Int\_40). Étant donné que ces changements dépendent en grande partie de la volonté municipale, il est important de mettre en place davantage de campagnes de sensibilisation au manque de participation des jeunes dans les affaires locales. Également, il faudrait créer une infrastructure dédiée et institutionnaliser la dynamique de participation des jeunes sans quoi elle risque de s'essouffler à l'issue de l'intervention (Int\_30, 39, 40).

Le projet IDM a contribué à améliorer la participation citoyenne au niveau municipal à travers la mise en place de plans d'action jeunesse (PAJ) et la création de comités de pilotage (COPIL) municipaux. Les formations et le soutien du projet ont permis aux membres des COPIL de développer et de mettre en œuvre les PAJ, ce qui a entraîné la réalisation d'une vingtaine d'initiatives locales (indicateur M2). Cependant, il apparaît nécessaire d'offrir des formations complémentaires sur le financement de projets et le réseautage, ainsi que de suivre les initiatives mises en œuvre pour assurer leur durabilité. Malgré la participation active des jeunes aux affaires locales, leur voix reste parfois ignorée : il serait souhaitable de sensibiliser davantage les jeunes à l'importance de leur participation et d'appuyer davantage les acteurs locaux, essentiellement les municipalités, pour soutenir cette dynamique de participation.

<b>Hypothèse 3 (activité – extrant – objectif du projet)</b> <i>Output C</i>  O13 – O14 – O15 – O20 – <i>Output C</i> – <i>Outcome O32</i>	Le renforcement des compétences dont bénéficient les partenaires (MI, FNCT) en matière de digitalisation les aide à prioriser et gérer des projets clés digitaux. Ensuite, le MI et les municipalités sont appuyés dans la mise en place de sa feuille de route de la digitalisation selon les besoins locaux ce qui permet de convenir des stratégies municipales de e-Gouvernance (e-Municipalité) entre les communes et les acteurs nationaux. Par conséquent, les bases techniques et stratégiques pour la promotion de la transparence, de l'orientation citoyenne et de la gouvernance électronique sont créées dans les communes. Sur cette base, les partenaires nationaux conseillent les communes dans la zone d'intervention en matière de transformation digitale en améliorant la transparence, l'orientation citoyenne et les possibilités de participation aux affaires municipales en Tunisie.
<b>Supposition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cadres techniques et législatifs du gouvernement central pour la gouvernance électronique sont favorables ou ni inappropriés ni trop contraignants.</li> <li>• La prestation de services dans le cadre de la gouvernance électronique garantit également les intérêts des citoyens qui n'ont pas accès à Internet.</li> </ul>
<b>Risques/résultats imprévus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les compétences et l'infrastructure en matière de digitalisation ne suffisent pas pour gérer des projets clés digitaux.</li> <li>• Les municipalités ne sont pas prêtes à mettre en place la feuille de route sur la digitalisation.</li> <li>• Il n'y a pas de stratégies municipales de e-Gouvernance de convenues.</li> </ul>
<b>Explication alternative</b>	Les administrations locales mettent en œuvre leurs propres projets de numérisation en dehors de la stratégie nationale.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	<i>Confirmée</i>

La troisième hypothèse examinée se réfère à la trajectoire de changement qui commence avec les activités de l'*output C* sur les bases techniques et stratégiques pour la promotion de la transparence, l'orientation citoyenne et la gouvernance électronique dans les communes. Les activités clés sous-jacentes du projet pour atteindre les résultats formulés visaient à : (i) renforcer les compétences du MI et de la FNCT en termes de digitalisation, (ii) conseiller les partenaires sur de bonnes pratiques digitales en s'appuyant sur les expériences pilotes menées, (iii) conseiller le MI et les municipalités sur la mise en œuvre de la stratégie de gouvernance électronique au niveau municipal, et (iv) capitaliser et mettre à l'échelle des feuilles de route sur la digitalisation. Tous les résultats correspondants sont atteints ou le seront à la fin du projet.

**Renforcement des compétences digitales du MI et de la FNCT (O13) :** le projet a réussi à créer les conditions nécessaires pour la mise en œuvre de la transformation numérique au niveau local grâce à un dialogue stratégique et une planification opérationnelle conjointe avec ses partenaires. Afin de renforcer davantage les capacités des partenaires institutionnels nationaux, le projet a conclu un accord de financement avec la FNCT pour soutenir les domaines de la numérisation et des services innovants, de la gestion du programme ainsi que de la représentation et du conseil aux municipalités. Trois experts ont été nommés pour la fourniture de prestations de conseil en matière de numérisation au niveau local : un expert en services municipaux, un expert en participation citoyenne et réseautage, et une experte en numérisation. Pour faciliter leur mobilisation, un budget spécifique a été mis à disposition dans le cadre du projet via un contrat de financement avec la FNCT, qui a accepté de payer les salaires des experts intégrés concernés sur ses ressources propres, conformément à sa grille salariale, à expiration du contrat de financement (Int\_7, 13). Le département en charge de la transformation numérique au niveau local au sein du MI est soutenu par le projet dans la mise en œuvre de sa feuille de route locale de gouvernance électronique. Le service informatique du ministère a également bénéficié de l'intervention d'une équipe d'experts qui a contribué à l'application de la feuille de route en soutenant et accompagnant la mise en service des projets e-Construction et de la plateforme e-Service (Int\_7, 12).

**Appui aux partenaires pour prioriser et gérer des projets clés digitaux (O14) :** le projet a travaillé en étroite concertation avec les partenaires nationaux et internationaux pour prioriser les projets clés digitaux au niveau local. Le projet a sollicité l'expertise de spécialistes dans le domaine de la transformation digitale pour

assurer une planification minutieuse et une évaluation précise des besoins spécifiques des citoyens et des institutions locales en termes de services numériques. Cette démarche a permis d'identifier les domaines prioritaires où la transformation digitale peut avoir le plus grand impact sur les citoyens et institutions locales (Int\_21, 7, 48). À cet égard, il est aussi important de mentionner que le projet a organisé le Tunisia Smart Cities Online Hackathon en collaboration avec la FNCT, l'Agence tunisienne de l'Internet (ATI), la technopole Sfax et d'autres acteurs de l'écosystème numérique. Cet évènement était l'occasion pour les étudiants et les start-ups de développer des solutions numériques pour les municipalités. Les lauréats ont également développé des solutions pour la numérisation des services commerciaux, la culture intelligente et la simplification des plans de développement urbain locaux (rapport annuel d'avancement 2021).

**Mise en place de feuilles de route municipales de la digitalisation (O15) :** dans le cadre du projet, sept municipalités bénéficiant d'EC ont élaboré des stratégies municipales de gouvernance électronique (e-Municipalité) afin d'accélérer la numérisation. Le projet a mené des ateliers de réflexion en collaboration avec les municipalités de la zone d'intervention pour identifier les besoins spécifiques et le potentiel de nouveaux processus de numérisation. Les résultats de ces ateliers ont ensuite été présentés aux partenaires du projet, ce qui a permis de jeter les fondements du développement des stratégies de digitalisation au niveau local pour chaque municipalité. Sur cette base, un plan d'action standardisé a été conçu pour les municipalités, qui pouvait être adapté en plans d'action dérivés répondant aux priorités, besoins, défis et particularités propres à chaque municipalité en matière de numérisation (Int\_21, 7). Cette approche participative a permis d'établir une feuille de route numérique locale, offrant une vision à long terme pour l'innovation numérique et une stratégie claire pour atteindre les objectifs de digitalisation (Int\_22, 27, 7, 48).

**Élaboration des stratégies municipales de gouvernance numérique (e-Municipalité) (O20) :** dans le cadre de la digitalisation des services municipaux, un travail préliminaire a été réalisé pour élaborer une feuille de route dans un cadre participatif. La stratégie de gouvernance numérique vise à mettre en place des services en ligne à travers un EC 2.0, ainsi que des ressources ouvertes telles que la Gestion de ressources budgétaires (GRB 2.0). Un aspect clé de cette stratégie est le projet e-Construction qui consiste à numériser le processus d'obtention des permis de bâtir (Int\_21, 7). Dans le but d'impliquer le réseau municipal tunisien dans la sélection des services à digitaliser, le projet a mené en coopération avec ses partenaires une enquête auprès des municipalités. Cette enquête a permis d'identifier neuf services prioritaires pour la digitalisation : les plaintes, l'accès à l'information, l'autorisation de raccordement aux réseaux publics, le permis d'occupation temporaire du domaine public, l'attestation d'inscription d'un bien immobilier, l'opposition à la taxe locative, l'autorisation pour l'organisation d'une cérémonie familiale, la demande d'exploitation d'une salle de la commune et le changement de la vocation d'un terrain de non bâti à bâti (Int\_22, 7, 28). Les résultats de cette enquête ont révélé que les communes tunisiennes ne disposent pas véritablement d'une solution digitale innovante ou d'une application web/mobile pour ces services. Une autre enquête auprès des citoyens tunisiens a permis d'affiner la sélection des services à digitaliser en priorité aux quatre suivants : l'autorisation de raccordement aux réseaux publics (eau potable, électricité et gaz, gestion des eaux usées), l'accès à l'information, les plaintes et l'autorisation pour l'organisation d'une cérémonie familiale. Ces services seront les premiers à bénéficier de la digitalisation, répondant ainsi aux attentes et besoins des citoyens qui appellent de leurs souhaits des services municipaux plus efficaces et accessibles (enquête réalisée par le projet « Vers une administration municipale orientée usager »).

**Appui des partenaires nationaux en matière de transformation digitale (O32) :** dans le cadre de la mise en œuvre de l'engagement 11 visant à ancrer les principes du PGO au niveau local, le projet a soutenu l'UAE dans ses activités menées pour accompagner les municipalités concernées par le PGO. Ainsi, le développement de plans de communication adaptés aux exigences et spécificités de chaque municipalité a pu être soutenu. Ces plans de communication ont permis de définir les stratégies et actions nécessaires pour sensibiliser les citoyens et les impliquer dans le processus de gouvernance ouverte. À titre d'exemple, pour renforcer les capacités des employés municipaux, trois représentants de chaque municipalité, impliqués dans le volet communication, ont participé à des sessions de formation animées par des experts de l'agence

*Hashtag Agency* mandatée pour accompagner les municipalités dans la mise en œuvre du projet (Int\_14, 15). Par ailleurs, le projet a aidé les municipalités à développer chacune leur propre identité visuelle afin de faciliter les opérations de communication. En créant une image cohérente et reconnaissable pour chaque municipalité, l'identité visuelle ainsi développée a contribué à renforcer l'impact des actions de communication entreprises dans le cadre du PGO. Ces efforts conjoints contribuent à promouvoir une gouvernance ouverte et transparente au niveau local tout en favorisant la participation citoyenne et en renforçant la communication entre les municipalités et les citoyens (Int\_7, 14, 15).

En conclusion, le projet a renforcé les compétences digitales du ministère de l'Intérieur (MI) et de la Fédération nationale des communes tunisiennes (FNCT) grâce à une planification conjointe. Des experts ont été nommés pour la fourniture de prestations de conseil en matière de numérisation et de participation citoyenne. Le MI a mis en œuvre sa feuille de route de gouvernance électronique, tandis que les municipalités ont élaboré des stratégies de digitalisation. Des partenaires nationaux et internationaux ont été impliqués pour prioriser les projets clés de transformation digitale. Des enquêtes ont permis d'identifier les services municipaux à digitaliser en fonction des besoins des citoyens. Des actions de communication ont été menées pour sensibiliser les citoyens et créer des identités visuelles pour les municipalités.

La dimension 2 du critère d'efficacité – Contribution à l'atteinte des objectifs – obtient **20 points sur 30**.

### **Efficacité – Dimension 3 : qualité de la mise en œuvre**

Cette dimension évalue la qualité de la mise en place de l'équipe du projet, du leadership et de la collaboration au sein de l'équipe du projet, et de la collaboration avec les partenaires.

**Mise en place de l'équipe GIZ** : les partenaires nationaux interrogés saluent la collaboration avec les équipes de la GIZ pour chaque *output* (Int\_11–13, 15–18, 20). Les acteurs concernés dans les communes sont également satisfaits de la collaboration en raison du haut niveau d'engagement des équipes du projet (Int\_22, 27, 42, 47). L'équipe de la GIZ a également estimé que les ressources disponibles, y compris le personnel des équipes des différentes composantes, permettaient d'atteindre les objectifs du projet (Int\_6, 7, 8). Les équipes responsables des *outputs* A et C collaborent en étroite concertation étant donné la grande convergence de ces deux volets (Int\_7). En revanche, l'équipe responsable de l'*output* B travaille généralement sans trop de concertation avec les deux autres volets (Int\_6).

**Collaboration des partenaires** : grâce à l'alignement sur les objectifs stratégiques nationaux et aux consultations avec des partenaires, le projet a pu atteindre la plupart des résultats escomptés (voir les dimensions ci-dessus). Néanmoins, la mise en œuvre du projet a été marquée par une approche participative desservie par la faible coordination entre le projet et quelques partenaires. Si certains partenaires évoquent une collaboration très fluide et flexible, une concertation étroite et des synergies (Int\_11, 15, 20), d'autres déplorent un manque de coordination entre eux et le projet (Int\_12, 13, 16, 17, 18). Selon ces derniers, le projet n'a pas partagé toutes les informations, n'a pas assez défini les responsabilités et a suivi une approche *top-down* (Int\_12, 13, 16). Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'il n'existait pas de comité de pilotage du projet. Un tel comité aurait toutefois été difficile à mettre en place car la répartition des responsabilités entre les différents ministères impliqués dans la décentralisation n'est pas clairement définie.

**Capacity WORKS** : selon les évaluateurs, la stratégie de renforcement des capacités était très bien formulée et constituait une base importante pour la mise en œuvre du projet. En outre, le projet a développé un modèle de résultats, une cartographie détaillée des parties prenantes pour tous les champs d'action et une stratégie en matière de genre. Enfin, il a élaboré des bonnes pratiques à partir de l'expérience acquise dans les trois volets et a su capitaliser sur son propre apprentissage (surtout pour ce qui est de la participation citoyenne, p. ex. en appliquant les leçons apprises des lots précédents aux PAJ ultérieurs). Le suivi des activités de tous les volets est centralisé et mis à jour constamment. Le projet a utilisé ces résultats pour le pilotage dans la mesure du possible (Int\_5).

La dimension 3 du critère d'efficacité – Qualité de la mise en œuvre – obtient **15 points sur 20**.

## Efficacité – Dimension 4 : résultats imprévus

L'équipe d'évaluation a constaté que, tout au long de sa mise en œuvre, le projet a produit un résultat négatif majeur qui n'avait pas été prévu dans la conception et la planification du projet : il s'agit de l'utilisation de trois EC (sur 22) par l'administration municipale de l'état civil<sup>2</sup>, atténuant voire annulant les effets prévus du volet A dans les municipalités concernées. La collaboration avec les municipalités a généralement été bonne, sauf à Denden, Kasserine et Gabès où elle a été marquée par des faits de corruption impliquant les secrétaires généraux de l'époque, des problèmes de laxisme de la part de la municipalité ou encore des conflits entre les maires et l'administration. Dans ces municipalités, les espaces construits et financés par la GIZ ont donc été (entièrement ou partiellement) accaparés par l'état civil et détournés de leur usage original. Le projet a pris conscience de cette dérive et a décidé de céder les espaces construits faute de pouvoir résoudre les conflits. Il a toutefois tiré les leçons de cette expérience et définit dorénavant les rôles des EC et de l'état civil en concertation plus étroite avec les municipalités (Int\_7, 8, 34).

Certains résultats inattendus ont été évalués régulièrement dans le cadre de la surveillance des risques du projet. Cependant, il n'y a pas eu de suivi qualitatif des résultats inattendus à l'échelle du projet, y compris les perspectives des bénéficiaires (Risk Monitoring 2022).

Une municipalité a mentionné comme résultat imprévu positif une hausse des impôts municipaux après l'instauration de l'EC et donc une amélioration de l'efficacité de ses prestations (Int\_23).

La dimension 4 du critère d'efficacité – Résultats imprévus – obtient **15 points sur 20**.

Photo 2 : aménagement typique d'un EC avec du matériel acheté  
(Évaluateurs/© : 2023/Heribert Damoser-Kuhn).



<sup>2</sup> L'administration municipale de l'état civil en Tunisie propose divers services aux citoyens. En plus de l'édition des actes de naissance, de mariage et de décès, elle fournit des certificats tels que le certificat de non-transcription d'une naissance pour les consulats, le certificat de non-déclaration de naissance ou de décès, les avis de mentions (naissance, mariage, décès, divorce), le certificat de vie, le certificat de célibat en arabe et en français, le certificat de preuve d'identité, le certificat de non-célébration de mariage, le certificat de conformité de naissance et de décès, ainsi que le certificat de légalisation de signature. Ces services visent à répondre aux besoins des citoyens en matière de documentation officielle et de preuves légales.

## Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 13 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Atteinte des objectifs (prévus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de mise à jour des indicateurs de progrès</li> <li>Perception des partenaires clés, perception des membres de l'équipe du projet</li> <li>Les indicateurs SMART* ont été réalisés</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse suit les questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, examen des données de suivi, entretiens, discussions en groupe, atelier de validation</p>	Aucune limitation.
<b>Contribution à l'atteinte des objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèse de résultat 1 – Les effets des espaces citoyens</li> <li>Hypothèse de résultat 2 – Les effets d'une participation citoyenne améliorée</li> <li>Hypothèse de résultat 3 – Les effets de la digitalisation des services administratifs</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> Analyse de contribution</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, examen des données de suivi, entretiens, discussions en groupe, atelier de validation</p>	Aucune limitation.
<b>Qualité de la mise en œuvre</b>	<p>Évaluation basée sur les directives <i>Capacity Works</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Système de suivi axé sur les résultats</li> <li>Stratégie de renforcement des capacités</li> <li>Implication de toutes les parties prenantes</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents et des entretiens</p>	Aucune limitation.
<b>Résultats imprévus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matrice PCA</li> <li>Sauvegardes + genre</li> <li>Analyse de genre</li> <li>Évaluations climatiques et environnementales</li> <li>Motivation et participation des partenaires du projet</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> Technique du « changement le plus significatif »</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents et des entretiens</p>	Aucune limitation.

\* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps

## 4.5 Impact

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'impact du projet « Initiative pour le développement municipal, Tunisie (PN : 2014.4115.3) » en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'impact

Tableau 14 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Impact	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	26 points sur 30
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	26 points sur 40
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30 points sur 30
<b>Note et appréciation globales</b>		Note : <b>82 points sur 100</b> Appréciation : <b>Niveau 2 : Bon résultat</b>

Dans l'évaluation de l'impact du projet, plusieurs résultats de développement majeurs ont été identifiés, notamment la contribution aux objectifs de développement durable (ODD) 5, 16 et 17. Le projet a contribué de manière significative à la réalisation des résultats de développement prévus, en particulier dans les domaines de la transparence et de la digitalisation des services municipaux. Cependant, des défis persistent, notamment en ce qui concerne la participation des femmes et des jeunes, la consolidation de la décentralisation et la pleine opérationnalisation des initiatives prévues. Sur la base de ces résultats, l'analyse de contribution a permis de confirmer partiellement l'hypothèse 4 relative à l'amélioration de la participation citoyenne, et de confirmer l'hypothèse 5 relative à l'accès à des informations sur les services municipaux et leur qualité et la perception des municipalités comme un acteur crédible et performant au niveau local.

Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer la planification, assurer un financement adéquat et garantir la durabilité des résultats obtenus.

**Dans l'ensemble, l'impact du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat, avec 82 points sur 100.**

### Analyse et évaluation de l'impact

#### Impact – Dimension 1 : résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

Les résultats de développement primordiaux auxquels le projet entendait contribuer ont été identifiés (conformément à la proposition de projet) lors de la reconstruction du modèle de résultats, et y sont présentés. À un niveau supérieur, les résultats identifiés comprenaient des contributions à l'ODD 5.5 (participation des femmes), l'ODD 16.6 (institutions efficaces, responsables et transparentes) et l'ODD 17.17 (partenariats publics, public-privé et avec la société civile). Les effets observés de manière empirique au cours de l'évaluation (contributions fondées sur des preuves) et les contributions potentielles à venir au niveau de l'impact sur la base des résultats donnés (contributions plausibles) ont été examinées dans les paragraphes suivants.

L'équipe d'évaluation a pris en considération les facteurs externes, tels que les développements politiques récents, notamment l'adoption d'une nouvelle Constitution, ainsi que la mauvaise situation financière du pays. Ces facteurs ont été pris en compte pour évaluer les effets observés du projet et déterminer les contributions potentielles à venir au niveau de l'impact.

### **ODD 5.5 – Participation entière et effective des femmes dans la vie politique, économique et publique :**

la participation active, l'amélioration des services administratifs municipaux, la participation citoyenne et la digitalisation des services municipaux sont des éléments interconnectés qui jouent un rôle essentiel dans la réalisation de l'ODD 5.5 qui vise à atteindre l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes. Dans le cadre des activités du projet, des efforts ont été déployés pour encourager la participation des femmes à la vie politique municipale et mettre en œuvre des mesures stratégiques au niveau local (I9). Des formations et des ateliers ont renforcé les capacités des femmes élues au sein des conseils municipaux en matière de participation citoyenne et de leadership. Des structures spécifiques, telles que les comités d'égalité des chances et de genre, ont été réactivées (Int\_6, 22, 27, 25). Cependant, les obstacles culturels, les stéréotypes de genre et les inégalités persistent, limitant parfois la participation des femmes dans les processus décisionnels (Int\_25, 31, 38).

Les résultats d'impact de niveau supérieur (I10 et I11) visent à mettre en place des comités multi-acteurs pour développer des projets répondant aux besoins des femmes et des jeunes. Des PAJ ont été mis en œuvre et des programmes de renforcement des capacités ont été développés pour les femmes. Toutefois, en raison de l'instabilité politique et de la lenteur de la mise en œuvre, les projets dédiés aux femmes n'ont pas encore été pleinement réalisés. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour opérationnaliser ces initiatives et garantir leur efficacité (Int\_25, 31, 38). Le projet vise également à assurer un accès équitable des femmes aux services municipaux par rapport aux hommes (I12). Les efforts déployés en ce sens ont permis de minimiser les discriminations de genre et de garantir aux femmes les mêmes opportunités et avantages. Cependant, il est crucial de continuer à renforcer les mesures et politiques pour promouvoir l'égalité des sexes dans tous les aspects de la vie municipale (Int\_6, 23, 27, 28, 25, 31, 38).

La politique nationale tunisienne, soutenue par la législation, encourage également la prise en compte des besoins des femmes et des jeunes au niveau local (I14). Grâce au Code électoral adopté en 2016, qui promeut la parité et l'alternance entre hommes et femmes sur les listes électorales, le nombre de femmes occupant des sièges au sein des conseils municipaux a considérablement augmenté : 47 % des sièges au sein des conseils municipaux étaient occupés par des femmes à l'issue des élections de mai 2018<sup>3</sup>. Les lois et les politiques nationales fournissent un cadre général pour promouvoir l'égalité des sexes et les droits des jeunes, et il revient aux autorités locales de les mettre en œuvre (Int\_27, 31).

**ODD 16.6 – Mise en place d'institutions efficaces, responsables et transparentes :** le projet a obtenu des résultats contribuant à la réalisation de l'ODD 16.6 à travers plusieurs de ses actions et initiatives. Les municipalités ont mis en place des EC (I3) offrant aux citoyens un accès facilité aux informations sur les services municipaux disponibles et leur qualité (Int\_7, 12, 22, 23, 26, 27, 28, 42, 47). Les acteurs locaux ont pris conscience de l'importance de la digitalisation (I4, I6), ce qui a conduit à une augmentation des services digitaux disponibles (Int\_7, 12, 13). Ces avancées ont contribué à limiter les possibilités de corruption administrative (I7), tandis que la confiance mutuelle entre les citoyens et les municipalités s'est améliorée (I13). Les citoyens perçoivent désormais la municipalité comme un acteur légitime (I8, I15), crédible et performant au niveau local (Int\_12, 13, 22, 27, 42, 47). Ces réalisations ont renforcé la relation entre les citoyens et les municipalités, favorisant une participation citoyenne accrue et une meilleure gouvernance locale (Int\_13, 14, 15). Il convient de souligner que les municipalités qui n'ont pas bénéficié de l'appui du projet n'ont pas encore mis en place d'EC physiques ou virtuels de manière autonome (I5). Cependant, le projet et ses partenaires ont élaboré un guide sous la forme d'une boîte à outils qui aidera ces municipalités à établir leurs propres EC (Int\_7, 12, 13).

---

<sup>3</sup> [Tournant historique en Tunisie : 47 pour cent de femmes élues au sein des gouvernements locaux | ONU Femmes \(unwomen.org\)](https://www.unwomen.org/fr/fr/news/stories/2018/05/47-percent-women-elected-to-local-governments-in-tunisia)

Malgré les avancées obtenues dans la digitalisation des services municipaux en Tunisie, certaines limites persistent. Des inégalités d'accès existent, avec des disparités régionales et socio-économiques qui entravent la participation de certains groupes de population (Int\_13, 26, 28) bien que 79 % des Tunisiens aient accès à Internet selon la Banque mondiale (2021). La fracture numérique affecte également les personnes âgées, les populations défavorisées et les zones rurales qui rencontrent des difficultés à utiliser les services digitaux en raison d'un manque de ressources et de compétences technologiques (Int\_26, 38). La protection des données et la sécurité des informations personnelles restent une préoccupation majeure tandis que les capacités institutionnelles doivent être renforcées pour assurer une mise en œuvre efficace de la digitalisation (Int\_26, 23, 28, 47).

**ODD 17.17 – Promotion de partenariats publics, public-privé et avec la société civile** : des impacts tangibles ont été obtenus grâce à l'implication des partenaires nationaux qui ont joué un rôle clé dans la promotion des EC au niveau national (I1). Un guide a été élaboré pour permettre aux municipalités non bénéficiaires du projet de mettre en place des EC de manière autonome, favorisant ainsi la diffusion de ces espaces à travers le pays (Int\_7, 12, 13). De plus, les partenaires nationaux ont apporté leur expertise et leurs conseils aux autres communes en matière de transformation digitale (I2). Une feuille de route pour la digitalisation des services municipaux a été élaborée, offrant un cadre d'action et des orientations pour guider les municipalités dans leur démarche. Cette feuille de route peut être adaptée en fonction des besoins spécifiques de chaque municipalité, permettant ainsi une approche personnalisée de la transformation digitale (Int\_7, 12, 13, 21). Malgré les progrès réalisés en Tunisie dans la mise en place des EC et la digitalisation des services municipaux, des limites persistent. Les ressources limitées, les inégalités numériques, la résistance au changement et les préoccupations liées à la sécurité des données et à la protection de la vie privée sont autant de défis à surmonter (Int\_13, 21, 22, 27).

La dimension 1 du critère d'impact – Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **26 points sur 30**.

#### **Impact – Dimension 2 : contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur**

Comme pour le critère d'efficacité, l'évaluation du critère d'impact a reposé sur une analyse de contribution. Les principales sources de données étaient les entretiens avec l'équipe de la GIZ, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires. Deux hypothèses du modèle de résultats ont été examinées plus en détail pour expliquer les relations causales entre les activités du projet et ses résultats.

Tableau 15 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact

<b>Hypothèse 4 (objectif du projet – impact)</b>	Grâce à l'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des possibilités de participation aux affaires municipales, les communes adoptent une approche participative pour l'élaboration des projets municipaux, ce qui permet aux initiatives municipales de répondre aux besoins des jeunes et des femmes ; la confiance mutuelle entre municipalités et citoyens s'en trouve renforcée, ce qui contribue à consolider la décentralisation en Tunisie.
<b>Objectif du projet – I9 – I10 – I11 – I13 – I16</b>	
<b>Supposition centrale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La décentralisation reste une priorité politique du nouveau gouvernement.</li> <li>• Les femmes et les jeunes sont intrinsèquement intéressés et participent activement aux structures du gouvernement local.</li> </ul>
<b>Risques</b>	L'absence de base juridique pour la décentralisation et la prise de décision au niveau local pourrait entraîner une diminution de l'espace politique.
<b>Explication alternative</b>	Une augmentation du nombre de projets axés sur les femmes et les jeunes pourrait être initiée par les projets d'autres donateurs actifs dans ce secteur.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	<i>Partiellement confirmée</i>

Pour examiner l'hypothèse 4, le domaine de contribution qui a été considéré est l'amélioration de la participation citoyenne. En effet, cette hypothèse veut que grâce à l'amélioration de la transparence, de

l'orientation citoyenne et des possibilités de participation aux affaires municipales, les communes adoptent une approche participative pour l'élaboration des projets municipaux, permettant ainsi aux initiatives municipales de répondre aux besoins des jeunes et femmes ; la confiance mutuelle entre municipalités et citoyens s'en trouve renforcée, ce qui contribue à consolider la décentralisation en Tunisie.

L'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des opportunités de participation aux affaires municipales ont certes favorisé la participation des femmes et des jeunes dans les affaires locales (Int\_6, 14, 15, 22, 27), sans toutefois que l'impact soit suffisamment important pour confirmer l'adoption d'une approche participative pour l'élaboration des projets municipaux. S'il est vrai que les activités menées dans le cadre du projet IDM ont généré des résultats positifs, ces derniers étaient limités à la période de mise en œuvre des actions. Ainsi, l'élaboration des projets municipaux ne suit pas systématiquement à une approche participative, et même lorsque c'est le cas, c'est de manière non structurée et superficielle, principalement pour des considérations politiques (Int\_25, 30, 31, 38, 39, 41, 46).

Les initiatives municipales telles que les PAJ et les activités destinées aux femmes au niveau local ont été mises en place pour répondre aux besoins spécifiques des jeunes et des femmes. Cependant, l'impact de ces initiatives a été limité à un certain degré. Dans quelques municipalités, les deux premiers lots de PAJ n'ont pas eu d'effet significatif sur la participation des jeunes au niveau local, principalement en raison d'un manque de planification préalable (Int\_39, 46). L'impact du troisième lot a été plus marqué, entraînant la satisfaction des bénéficiaires sur le terrain et l'engagement continu des comités multipartites, même après la clôture des projets (Int\_38, 40–42).

Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact en ce qui concerne la participation des femmes, car la dissolution des conseils municipaux en 2023 a entraîné celle du réseau de femmes élues qui avait bénéficié d'un accompagnement et d'un renforcement de leurs capacités (Int\_13, 20). Pour cette même raison, les projets visant à améliorer la participation des femmes dans les affaires locales sont encore en phase de conception et n'ont pas encore été mis en œuvre (Int\_25, 31). Tout cela est à prendre en compte dans l'évaluation des résultats des initiatives municipales de promotion de la participation des jeunes et des femmes dans les affaires locales. Des efforts supplémentaires doivent être déployés pour renforcer la planification, maintenir l'engagement des acteurs concernés et assurer la continuité des projets, afin de garantir des résultats durables et significatifs dans ce domaine.

Enfin, il convient de souligner que le retard dans la mise en œuvre des initiatives destinées aux femmes au niveau local a entraîné une baisse de la confiance entre les bénéficiaires des projets et les municipalités (Int\_25, 31, 38). Cette confiance a été altérée aussi par le manque de communication autour des budgets et des mécanismes de financement des projets adressés aux associations impliquées dans l'amélioration de la participation des femmes. En ce qui concerne les plans d'action jeunesse, en particulier les projets du troisième lot, ils ont contribué à renforcer la confiance mutuelle entre les jeunes bénéficiaires et les municipalités (Int\_30, 40–43, 46). Cela témoigne de l'importance de respecter les délais de mise en œuvre et de garantir une communication fluide entre les parties prenantes afin de maintenir un climat de confiance propice à la participation active des citoyens, qu'ils soient jeunes ou femmes, dans les affaires locales.

Tableau 16 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact

<b>Hypothèse 5 (objectif du projet – impact)</b>	Grâce à l'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des possibilités de participation aux affaires municipales, les citoyens ont accès à des informations sur les services municipaux disponibles et leur qualité, et perçoivent les municipalités comme un acteur crédible et performant au niveau local ; la décentralisation en Tunisie s'en trouve renforcée.
Objectif du projet – I3 – I15 – I16	
<b>Supposition centrale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les citoyens sont conscients de la possibilité de recevoir des informations sur les services offerts par les autorités locales.</li> <li>• La perception de la politique locale par les citoyens est principalement déterminée par la prestation de services au niveau local.</li> </ul>
<b>Risques</b>	Les gouvernements locaux refusent de participer aux efforts de décentralisation et de transparence.
<b>Explication alternative</b>	Une meilleure information peut être fournie non seulement par les municipalités elles-mêmes, mais aussi par les acteurs de la société civile ou les médias.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	<i>Confirmée</i>

Pour examiner l'hypothèse 5, trois domaines de contribution ont été considérés : l'amélioration des services municipaux et des bureaux des citoyens, la participation citoyenne et les municipalités numériques. En effet, cette hypothèse veut que l'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des possibilités de participation aux affaires municipales permette aux citoyens d'accéder à des informations sur les services municipaux disponibles et leur qualité et de percevoir les municipalités comme un acteur crédible et performant au niveau local ; la décentralisation en Tunisie s'en trouve renforcée.

L'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des possibilités de participation aux affaires municipales en Tunisie a eu un impact positif sur l'accès des citoyens aux informations sur les services municipaux. Plusieurs actions ont été entreprises, notamment la mise en place d'EC qui a permis aux citoyens d'accéder à des informations sur les services municipaux disponibles et leur qualité. Ces efforts ont été soutenus par le développement d'une infrastructure digitale robuste pour garantir l'accessibilité de l'information. À cela s'ajoutent aussi les efforts qui ont été déployés pour renforcer les capacités techniques et de communication du personnel administratif des EC, qui leur ont permis de gérer efficacement les informations et de répondre aux besoins des citoyens. Des formations ont été organisées pour améliorer leurs compétences dans ce domaine (Int\_7, 22, 23, 26, 27, 28, 43, 47). Parallèlement, des enquêtes ont été menées pour identifier les besoins prioritaires des citoyens en matière de services municipaux digitalisés. Les résultats ont été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de la feuille de route pour une digitalisation des services municipaux adaptée aux attentes des citoyens (Int\_7, 12, 13, 21, 22).

Par ailleurs, des initiatives spécifiques ont été déployées pour encourager une meilleure participation citoyenne, notamment les plans d'action jeunesse au niveau local qui ont permis d'impliquer davantage les jeunes dans les décisions et les processus locaux, assurant ainsi une participation plus large et diversifiée (Int\_6, 25, 30, 31, 38, 40, 41, 42). Cependant, les activités orientées vers l'amélioration de la participation des femmes n'ont pas encore contribué à un impact positif sur le terrain pour des raisons relatives au contexte politique instable (dissolution des conseils municipaux en 2023) qui a entraîné le report de leur financement (Int\_6, 13, 25, 31, 38). L'amélioration de l'accès à des informations sur les services municipaux disponibles et leur qualité contribue à ce que les citoyens perçoivent les municipalités comme un acteur crédible et performant au niveau local. La décentralisation en Tunisie s'en trouve renforcée.

En fournissant des informations transparentes et facilement accessibles à travers les EC et le renforcement de la participation citoyenne au niveau local, les municipalités ont gagné la confiance des citoyens et ont démontré leur engagement envers une gouvernance transparente et responsable. Cette perception positive a fortifié à son tour la décentralisation en Tunisie, en renforçant le rôle et la légitimité des municipalités dans la

prise de décisions locales et l'amélioration des services. Cela a contribué à une gouvernance locale plus solide et à un renforcement de la démocratie participative (Int\_6, 13, 14, 15, 22, 23, 27, 43, 47).

La dimension 2 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **26 points sur 40**.

Photo 3 : Mini-espace à Monastir (Évaluateurs/© : 2023/Fabian Schuster).



### **Impact – Dimension 3 : contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur**

L'équipe d'évaluation a constaté que, tout au long de sa mise en œuvre, le projet n'a pas contribué à de nombreux résultats négatifs ou positifs imprévus (non anticipés lors de la conception ou de la planification du projet) au niveau de développement supérieur. Même si cela ne peut pas être considéré comme un résultat d'impact imprévu, le projet a tout de même contribué de manière marginale à l'intégration des services d'état civil (pour la délivrance des actes de naissances et de décès par exemple) dans les EC de certaines municipalités, telles que Sidi Hassine. Cette intégration démontre que le concept des EC peut être adopté par les municipalités elles-mêmes, en proposant des approches similaires pour les services de *front office* au contact direct des citoyens. Cela illustre la façon dont le projet a influencé et encouragé les partenaires à adopter et à étendre le modèle des EC. Une certaine volonté politique est bien sûr nécessaire pour aborder également les questions organisationnelles telles que la séparation entre le *front office* et le *back office*, en plus des changements d'infrastructure (Int\_29, 32).

La dimension 3 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur – obtient **30 points sur 30**.

## Méthodologie d'évaluation de l'impact

Tableau 17 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Impact : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien aux objectifs de l'Agenda 2030</li> <li>Impact supplémentaire en faveur des ODD 5, 16 et 17.</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, discussions en groupe, analyse des documents (analyse des données primaires des évaluations internes à l'aide d'enquêtes auprès des bénéficiaires commandées par le projet)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triangulation des données qualitatives</li> </ul>
<b>Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèse de résultat 4 – Amélioration de la confiance envers les municipalités en considérant les besoins des jeunes et des femmes</li> <li>Hypothèse de résultat 5 – Amélioration de la crédibilité des municipalités à travers des services municipaux plus accessibles et transparents</li> </ul> <p>Le projet a formulé une stratégie de mise à l'échelle qui sera évaluée quant à sa contribution aux résultats au niveau de l'impact.</p>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> Analyse de contribution</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, discussions en groupe, analyse des données primaires du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triangulation des données quantitatives et qualitatives</li> </ul>
<b>Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matrice PCA</li> <li>Sauvegardes+genre</li> <li>Analyse de genre</li> <li>Évaluations climatiques et environnementales</li> <li>Motivation et participation des partenaires du projet</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> Technique du « changement le plus significatif »</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, discussions en groupe, analyse des documents.</p>	<p>Compte tenu de l'absence de données statistiques robustes, les seules données disponibles sont des preuves anecdotiques.</p>

## 4.6 Efficience

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficience du projet « Initiative pour le développement municipal, Tunisie (PN : 2014.4115.3) » en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficience

Tableau 18 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Efficience	Efficience de la production (ressources/extrants)	56 points sur 70
	Efficience de l'affectation (ressources/réalisation ( <i>outcome</i> ))	25 points sur 30
Note et appréciation globales		Note : <b>81 points sur 100</b> Appréciation : <b>Niveau 2 : Bon résultat</b>

Selon l'analyse des évaluateurs, l'efficience de la production du projet (dimension 1) était bonne. Rétrospectivement, la répartition des coûts entre les composantes semble plausible et en phase avec le focus du projet, la plupart des ressources ayant été investies dans les *outputs* A et B. La réalisation généralement élevée des objectifs des indicateurs au niveau des *outputs* et les facteurs qualitatifs de succès tels que les bonnes contributions des partenaires ont confirmé l'efficience de la production du projet. L'importance des contributions des partenaires démontre un haut degré de responsabilisation de leur part s'agissant des EC et une synergie financière entre eux et le projet. En outre, le projet a utilisé ses ressources de manière appropriée concernant la réalisation des objectifs. En particulier, le champ d'action dédié à la participation citoyenne a poursuivi le principe de maximisation : il a essayé d'atteindre un maximum de résultats avec le budget alloué aux plans d'action. Cependant, certains résultats au niveau *outcome* ne sont pas réalisés. En outre, le lien entre l'investissement dans les travaux de construction et les résultats escomptés de l'approche EC n'était pas visible dans quelques municipalités. En ce qui concerne l'efficience de l'affectation, des preuves anecdotiques ont permis aux évaluateurs d'identifier des facteurs qui indiquent que les *outcomes* ont été maximisés avec les ressources données. Les processus de mise à l'échelle en particulier ont eu un impact et une portée étendus. Des limites ont toutefois été constatées en ce qui concerne la coordination avec les partenaires.

**Dans l'ensemble, l'efficience du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 81 points sur 100.**

### Analyse et évaluation de l'efficience

La question clé à laquelle s'intéresse le critère d'efficience est de savoir si l'utilisation des ressources du projet a permis d'atteindre à la fois les *outputs* et les *outcomes* (objectif du projet). L'évaluation a examiné si les résultats étaient satisfaisants au regard des ressources fournies (par exemple le financement, l'expertise, etc.). Une distinction est faite entre deux types d'efficience : l'efficience de la production et l'efficience de l'affectation. La première évalue la transformation des *inputs* en *outputs*, la seconde la transformation des *inputs* en *outcomes*. Conformément aux directives de la GIZ sur l'évaluation de l'efficience, la présente évaluation centrale de projet a appliqué l'approche dite « Follow the money » (Suivre l'argent) pour analyser l'efficience de la production du projet. L'équipe d'évaluation a utilisé un outil Excel développé par l'unité d'évaluation de la GIZ pour standardiser l'analyse.

## Efficiency – Dimension 1 : efficiency of production

The following evaluations are based on information extracted from the report *Kosten-Obligo* (engagement des coûts), a tool for distribution of *outputs* of human resources and further discussions with the project team and stakeholders, applying the « Follow the money » approach (Palenberg, 2011, p. 46). Given the volume of the project, the division of work and the budget per *output*, the evaluation team agreed with the evaluation unit to divide costs by component rather than by *output*. To do this, the report of actual cost engagement was used for each component of the project and costs were integrated into the Excel tool. The overview of general costs (as of April 2023) is presented in the table below. It can be seen that the project costs were in line with the budget.

Figure 3 : Cockpit d'efficacité : aperçu des coûts généraux du projet

<b>Objectif du module</b>	La transparence, l'orientation citoyenne et les possibilités de participation aux affaires municipales sont améliorées en Tunisie.
<b>Coûts BMZ (total des coûts directs)</b>	9.299.276,26 €
<b>Cofinancements</b>	0,00 €
<b>Contributions des partenaires</b>	727.500,00 €
<b>Coûts totaux</b>	<b>10.026.776,26 €</b>
<b>Solde restant (Coûts BMZ et cofinancement)</b>	136.299,80 €

The project having been ordered before the joint procedural reform (*Gemeinsame Verfahrensreform*, GVR), the progress reports did not present a comparison between forecasts and realizations. Consequently, the differences between actual budgets and planned budgets could not be analyzed by the evaluation team.

In line with the original concept, the project was partly managed by the project staff CoMun. In total, the staff consisted of 2 international and 11 national persons. A partial financing of 380 000 EUR was planned for the activities of the FNCT while 800 000 EUR were planned for the construction of EC. The project occupied an office in the capital, Tunis.

**Principe du maximum** : les *outputs* B et C ont chacun atteint tous leurs indicateurs *d'output* tandis que l'*output* A n'a atteint pleinement que trois indicateurs *d'output* sur cinq et les autres partiellement (GIZ, Présentation des résultats, 2023 ; Atelier de validation). Concernant l'*output* A, le premier indicateur partiellement atteint devrait l'être pleinement après le déménagement du personnel de Monastir (Ouest). Le deuxième indicateur n'est que partiellement atteint du fait du limogeage des maires et membres des conseils municipaux qui empêche la continuation des activités concernées. Il faut relever que la plupart des indicateurs ont pu être atteints longtemps avant la fin du projet bien que les prolongations de la durée du projet aient entraîné une hausse de leurs valeurs cibles. L'équipe du projet a affirmé que le premier des deux indicateurs partiellement atteints sera réalisé d'ici à la fin du projet en avril 2024. S'agissant du deuxième, elle a prévu d'adapter la valeur cible compte tenu de la situation politique dans la dernière année du projet. Il a donc été conclu que les *outputs* avaient été maximisés au regard des ressources disponibles, d'autant plus si l'on tient compte des facteurs externes limitatifs qui ont eu un impact sur certaines réalisations (par exemple, la pandémie de COVID-19, le limogeage des maires et membres des conseils municipaux et l'instabilité institutionnelle des partenaires) (Int\_5, 8).

Output A					Output B					Output C	
A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2
133 %	90 %	149 %	73 %	100 %	113 %	110 %	103 %	115 %	100 %	100 %	100 %

L'équipe d'évaluation a ensuite évalué la répartition des coûts entre *outputs*. Le tableau ci-dessous montre que 48 % du budget du projet a été alloué à l'*output* A, 31 % à l'*output* B et 14 % à l'*output* C. Dans l'évaluation rétrospective, le personnel de gestion du projet n'a alloué qu'un budget marginal (7 %) aux coûts généraux. L'équipe d'évaluation a compris que ces coûts généraux ont été maintenus à un minimum. Ils couvrent surtout les frais de déménagement du personnel international (ce qui ne profite pas directement aux groupes cibles), les consommables comme de l'équipement (qui seront partiellement rendus aux partenaires nationaux) et les frais de fonctionnement dans le pays d'intervention (Int\_4).

L'approche suivie pour analyser l'efficacité de la production compare l'allocation des coûts à la réalisation des résultats au niveau des *outputs*. Les résultats de cette analyse ont fait l'objet d'une discussion lors d'un

	Extrant A	Extrant B	Extrant C
<b>Extrants</b>	Les municipalités créent les bases pour des services administratifs orientés vers le citoyen.	Les possibilités de participation des femmes et des jeunes au niveau municipal sont améliorées.	Dans le MI et la FNCT, les bases techniques et stratégiques pour la promotion de la transparence, l'orientation citoyenne et la gouvernance électronique ont été créées dans les communes.
<b>Coûts, y compris engagements</b>	4.125.651,54 €	3.112.107,88 €	1.368.122,88 €
<b>Cofinancements</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Contributions des partenaires</b>	712.950,00 €	14.550,00 €	0,00 €
<b>Coûts totaux</b>	<b>4.838.601,54 €</b>	<b>3.126.657,88 €</b>	<b>1.368.122,88 €</b>
<b>Coûts totaux en %</b>	<b>48%</b>	<b>31%</b>	<b>14%</b>

entretien avec la direction du projet afin de compléter les données avec des constatations anecdotiques. Rétrospectivement, la répartition des coûts semble à première vue plausible. Les *outputs* A et B ont été les plus coûteux : tous les deux ont consacré la plus grande part de leur budget au personnel (interne et externe). L'*output* A a également alloué une part relativement importante de son budget aux contrats de construction des EC. À cet égard, il faut mentionner que les espaces construits à Denden, Kasserine et Gabes pour mettre en œuvre le concept des EC sont utilisés totalement ou en partie par l'état civil de ces municipalités. L'*output* C a entraîné principalement des coûts de personnel interne pour l'élaboration de la stratégie de digitalisation des EC (Int\_4, 16 ; outil Excel). L'équipe d'évaluation ne disposait que de constatations anecdotiques et d'informations quantitatives sur des coûts alternatifs pour effectuer des calculs supplémentaires et ainsi soutenir l'évaluation du principe du maximum.

	Output A	Output B	Output C	Coûts Généraux
Personnel international (AMA/PMA)	32 %	47 %	16 %	4 %
Personnel local	44 %	30 %	26 %	0 %
Personnel du bureau central (IMA/PMI)	0 %	0 %	100 %	0 %

Outre l'analyse rétrospective de la répartition des coûts, des questions sur l'efficacité du projet ont été posées à l'équipe de projet et aux partenaires afin de comprendre les facteurs qualitatifs qui ont favorisé ou entravé l'efficacité de la production du projet. Les conclusions qui ont pu être tirées sont exposées ci-après.

**Gestion générale du projet** : concernant la gestion du projet, de nombreux aspects positifs ont été soulignés au sein et en dehors de l'équipe de la GIZ, comme le dialogue, l'ouverture, la réactivité et la bonne planification. Lors de la mission d'évaluation, tous les partenaires interrogés ont généralement confirmé une relation harmonieuse et une bonne collaboration bilatérale avec la GIZ. Ils ont toutefois précisé que certains

défis entravaient l'efficacité de la collaboration, comme l'absence de capitalisation des connaissances sur la participation citoyenne, de centralisation des données et de marge de manœuvre pour proposer de nouvelles méthodologies. Dans un même esprit, le manque de transparence concernant les budgets alloués et les priorités « dictées » (Int\_13) des ateliers ont créé des tensions entre les entités, surtout en ce qui concerne la clarification des rôles et responsabilités. À cet égard, un memorandum d'entente aurait été souhaitable. De plus, l'approche *top-down* du projet est perçue comme générique de sorte à convenir à tous les membres du réseau EC plutôt qu'une approche qui se base sur les besoins de quelques communes sélectionnées (Int\_12, 13, 16). Néanmoins, il faut souligner que le projet a dû trouver un compromis entre répondre aux besoins de chacune des parties prenantes et mettre en œuvre l'intervention selon les capacités et disponibilités des partenaires.

**Contributions des partenaires** : comme le montre l'aperçu de la répartition des coûts entre les *outputs* (voir ci-dessus), les *outputs* A et B ont pu profiter de ressources supplémentaires significatives auprès des partenaires du projet : au total, plus du double du montant prévu dans l'offre de module (Offre de module, 2019). Quinze municipalités ou arrondissements ont contribué en moyenne à hauteur de 155 000 TND (environ 46 500 EUR) selon leurs moyens (écart type = 89 992 TND soit environ 27 000 EUR) pour la construction des EC. Les municipalités de Mourouj et Jendouba ont également contribué avec du personnel nouvellement recruté pour les EC. Il faut y ajouter la contribution de la FNCT d'un montant de 75 699 TND (environ 22 850 EUR) sous forme de locaux et d'une salle de réunion pour le projet. Le MI et la FNCT ont également mis leur personnel à la disposition du projet ce qui a permis de renforcer la planification collaborative. Il y a aussi eu des investissements de la part de Cities Alliances (180 000 TND soit environ 54 335 EUR pour un EC) et du CILG-VNG (242 000 TND soit environ 73 050 EUR pour trois EC) (Int\_4, 8). En dehors des accords de cofinancement plus importants, il s'agit d'une bonne réalisation du projet. Étant donné la multitude d'acteurs œuvrant dans les mêmes domaines que le projet en Tunisie avec des approches différentes, l'équipe d'évaluation juge improbable que des accords de cofinancement plus importants soient obtenus.

L'équipe d'évaluation a conclu que l'efficacité de la production du projet était bonne. Compte tenu de l'importance du budget, le projet a réussi à répartir les coûts de manière appropriée ce qui a permis une gestion efficace et professionnelle, les coûts généraux restant très maîtrisés. Également, la plupart des indicateurs sont atteints, avec un seul indicateur partiellement atteint. On peut toutefois estimer comme peu efficace l'investissement de 250 000 TND (soit environ 75 465 EUR) dans trois EC sachant que les espaces créés sont occupés totalement ou en partie par l'état civil des municipalités concernées. Par ailleurs, l'évaluation du principe du maximum ne repose que sur des données anecdotiques. Cependant, l'importance des contributions des partenaires démontre un haut degré de responsabilisation de leur part s'agissant des EC et une synergie financière entre eux et le projet IDM. Bien que positive à de nombreux égards, la collaboration financière avec les partenaires a donné lieu à quelques défis de gestion du projet.

La dimension 1 du critère d'efficacité – Efficacité de la production – obtient **56 points sur 70**.

### **Efficacité – Dimension 2 : efficacité de l'affectation**

Pour évaluer l'efficacité de l'affectation, l'équipe d'évaluation a analysé la mesure dans laquelle l'utilisation des ressources par le projet était appropriée par rapport à la réalisation de son objectif, sur la base de l'analyse de l'outil Excel. Les autres conclusions sont considérées comme des hypothèses plausibles et des preuves anecdotiques. Néanmoins, les preuves identifiées fournissent des indications sur la manière dont les *outcomes* auraient pu être maximisés. L'efficacité de l'affectation décrit la transformation des *inputs* en *outcomes*.

De manière générale, les réalisations des indicateurs au niveau des objectifs des modules dans les trois champs d'action étaient bonnes (voir sous-chapitre sur l'efficacité). Comme pour l'analyse de l'efficacité de la production, les taux de réalisation les plus faibles concernent les indicateurs relatifs à l'amélioration de l'accès

des femmes aux processus municipaux et la mise à la disposition d'une boîte à outils EC. L'accès des femmes aux processus municipaux a été restreint par la dissolution des conseils municipaux. Néanmoins, grâce à la réactivation des commissions dédiées à l'égalité des chances et aux femmes et à la famille, cet indicateur devrait être atteint d'ici la fin du projet, comme l'ont confirmé les personnes interrogées (Int\_4, 5). Au moment de la rédaction de ce rapport, la boîte à outils EC est réalisée à environ 73 %. Étant donné sa nature binaire, l'indicateur de module M5 ne sera atteint qu'une fois que la boîte à outils EC aura été mise à disposition. L'équipe du projet a affirmé que la boîte à outils sera achevée et mise à la disposition à travers les partenaires institutionnels d'ici à la fin du projet en avril 2024 :

M1	M2	M3	M4	M5
100 %	92 %	56 %	100 %	0 %

Quelques-unes des conclusions de l'évaluation au sujet de l'efficacité de l'affectation sont exposées ci-après.

**Communication avec les partenaires** : la collaboration avec les partenaires est fondamentale pour faciliter la mise en œuvre du projet, spécialement dans un cadre politique volatile. Le projet a d'ailleurs su faire preuve de flexibilité pour s'adapter aux nouvelles contraintes, ce qui lui a permis d'établir une grande quantité d'EC et d'améliorer la satisfaction des citoyens envers les prestations municipales. Il a également su capitaliser sur l'expérience des EC et la digitalisation des prestations à travers l'élaboration d'une boîte à outils et de la feuille de route digitalisation. Cependant, les entretiens mentionnent que le projet n'a pas suffisamment impliqué les partenaires dans la définition des priorités des ateliers participation citoyenne, ni assez œuvré à la coordination entre les projets de coopération et les partenaires qui travaillent sur le volet jeunesse. De plus, l'approche standardisée développée par le projet, destinée à favoriser les gains d'efficacité et les synergies en permettant la mise à l'échelle, s'est révélée inappropriée a posteriori, comme ont permis de le constater les visites de terrain des EC : par exemple, certains disposaient de guichets de file d'attente qui n'étaient pas vraiment utilisés. En outre, quelques EC sont équipés d'imprimantes domestiques pour un usage quotidien de bureau, ce qui engendre des dépenses supplémentaires soit pour l'achat fréquent de cartouches d'imprimantes, soit pour le rachat d'imprimantes adaptées sur leurs fonds propres (Int\_4, 8, 13, 20, 27, 44, 47) ; il faut toutefois préciser qu'équiper les EC en imprimantes laser de bureau représenterait un défi en Tunisie vu que leur maintenance, surtout dans les zones rurales, est longue et coûteuse.

**Synergies avec d'autres bailleurs de fonds internationaux** : les synergies avec d'autres bailleurs de fonds ont été systématiquement incluses dans les processus de planification afin d'améliorer les résultats au niveau des effets. La collaboration avec l'USAID pour la provision de l'équipement technique dans le champ d'activité A en est un exemple (Int\_7, 40, 42).

**Mise à l'échelle des résultats** : le projet a systématiquement mis à l'échelle les interventions réussies, comme c'est le cas du concept des EC qui a été résumé dans une boîte à outils mise à la disposition des partenaires institutionnels et municipalités ou encore de la feuille de route digitalisation, ce qui constitue un bon exemple à la fois d'adoption et d'intégration d'un plus grand nombre de parties prenantes et de zones géographiques dans leur champ d'action (Int\_4).

**Bon choix de partenariat** : concernant tous les *outputs*, le projet a collaboré avec des partenaires appropriés pour la mise en œuvre de ses activités, à savoir le MI, le MTC, la FNCT, l'IPAPD et l'UAE. À titre d'exemple, la FNCT se responsabilise du réseau EC et selon l'équipe du projet, il ne sera que bénéficiaire pour l'Etat—sur un plan national et international—de continuer avec ses efforts de décentralisation ; aussi pour que les investissements soient durables (Int\_4, 13, 14, 16).

En s'appuyant sur ces données, l'équipe d'évaluation a conclu que l'efficacité de l'affectation était bonne. Néanmoins, certains problèmes auraient pu être mitigés en assurant une meilleure coordination et concertation avec les bailleurs de fonds internationaux et partenaires nationaux.

La dimension 2 du critère d'efficacité – Efficacité de l'affectation – obtient **25 points sur 30**.

## Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 19 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Efficacité de la production</b> (Ressources/extrants)	Transformation des intrants en extrants sur la base du principe du maximum <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'efficacité de la GIZ</li> <li>• Rapports annuels d'avancement</li> <li>• Matrice de résultats</li> <li>• Système de suivi axé sur les résultats</li> <li>• Rapport d'engagement financier actuel (<i>Kostenträger-Obligo Bericht</i> en allemand)</li> <li>• Tableau Excel associant les mois de travail du personnel aux extrants</li> <li>• Comparaison des chiffres du budget prévu avec les chiffres réels</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</li> <li>• Conformément aux directives de la GIZ sur l'évaluation de l'efficacité, cette évaluation centrale de projet applique l'approche dite « Follow the money ».</li> </ul> <b>Méthodes empiriques :</b> Entretien avec la direction et l'équipe du projet, analyse de documents.	Qualité modérée des données.  Limitations : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seules des données anecdotiques sont disponibles au sujet des investissements dans les EC à Denden, Kasserine et Gabes</li> <li>• Seules des données anecdotiques sont disponibles sur les contributions de la FNCT et du MI concernant leurs espaces de bureaux et leur personnel mis à la disposition du projet IDM.</li> </ul>
<b>Efficacité de l'affectation</b> (Ressources/réalisation (outcome))	Analyse de la transformation des intrants en réalisations sur la base des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'efficacité de la GIZ</li> <li>• Rapports annuels d'avancement</li> <li>• Matrice de résultats</li> <li>• Système de suivi axé sur les résultats</li> <li>• Rapport d'engagement financier actuel (<i>Kostenträger-Obligo Bericht</i> en allemand)</li> <li>• Tableau Excel associant les mois de travail du personnel aux extrants</li> <li>• Comparaison des chiffres du budget prévu avec les chiffres réels</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe). Conformément aux directives de la GIZ sur l'évaluation de l'efficacité, cette évaluation centrale de projet applique l'approche dite « Follow the money ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des questions concernant l'efficacité du projet étaient posées lors des entretiens et des discussions afin de renforcer le crédit des données secondaires.</li> <li>• Aucune limitation.</li> </ul>

## 4.7 Viabilité/durabilité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la viabilité/durabilité du projet « Initiative pour le développement municipal, Tunisie (PN : 2014.4115.3) » en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de viabilité/durabilité

Tableau 20 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	20 points sur 25
	Contribution au développement de capacités durables	22 points sur 25
	Durabilité des résultats	36 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : <b>78 points sur 100</b> Appréciation : <b>Niveau 3 : Résultat satisfaisant</b>

L'analyse de la durabilité du projet a porté sur les capacités du groupe cible, la contribution au développement de capacités durables et la durabilité des résultats. Les structures partenaires, telles que le MI et la FNCT, sont essentielles pour assurer la durabilité. Cependant, des défis subsistent, notamment l'intégration des EC dans les organigrammes municipaux et le besoin de ressources supplémentaires pour assurer la durabilité du réseau d'EC. Les comités de pilotage doivent être institutionnalisés. Les partenaires politiques et les municipalités s'engagent dans la digitalisation durable, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir la continuité. Des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers sont indispensables pour mesurer les progrès et assurer la pérennité des initiatives.

Dans l'ensemble, la viabilité/durabilité du projet a reçu l'appréciation « **Niveau 3 : Résultat satisfaisant** », avec **78 points sur 100**.

### Analyse et évaluation de la viabilité/durabilité

#### Viabilité/durabilité – Dimension 1 : capacités des bénéficiaires et parties prenantes

La première dimension évalue la mesure dans laquelle les bénéficiaires et les parties prenantes du projet disposaient des ressources institutionnelles, humaines et financières ainsi que de la volonté nécessaires pour assurer la pérennité des résultats du projet. L'analyse a porté sur les différents champs d'action.

**Champ d'action 1** : les évaluateurs ont estimé que les acquis de ce champ étaient durables, même si des défis importants subsistaient. Les évaluateurs ont noté que la pérennité des structures partenaires, telles que le MI et la FNCT, est un facteur clé de durabilité. Ces institutions, en tant qu'organismes établis et responsables de la gouvernance locale, ont la capacité de continuer à soutenir et maintenir les initiatives mises en place. Dans le cadre de la mise à échelle de l'expérience des EC dans d'autres municipalités, le projet a également pris en compte la viabilité financière de cette approche. Une stratégie a été élaborée afin de généraliser les EC, garantissant ainsi l'accès durable d'un plus grand nombre de citoyens à ces espaces (Int\_7, 12, 13). Toutefois, il convient de noter que certains EC ne sont pas encore pleinement intégrés dans les organigrammes des municipalités, ce qui peut créer des ambiguïtés quant à leur statut au sein de la structure administrative municipale (Int\_13, 25). Cette situation appelle des efforts supplémentaires pour renforcer leur intégration et leur reconnaissance institutionnelle. Également, il est important de souligner l'importance du réseau d'EC qui a été créé, comprenant trois comités : un comité d'innovation, un comité d'apprentissage et un

comité de valorisation. Ces comités ont pour responsabilité de garantir la pérennité des bonnes pratiques et de promouvoir leur duplication dans l'avenir. Pour l'heure, ce réseau d'EC est néanmoins hébergé et géré par la FNCT, qui peut rencontrer des défis en termes de ressources pour assurer sa durabilité à long terme (Int\_13, 25, 28, 23).

**Champ d'action 2** : des comités de pilotage multi-acteurs ont été créés au niveau local pour mettre en œuvre les PAJ et promouvoir la participation citoyenne. L'équipe d'évaluation a constaté leur fort engagement et leur coordination active pour favoriser une meilleure participation des citoyens. Cependant, cet engagement repose principalement sur la volonté individuelle des responsables et n'est pas encore solidement institutionnalisé ; il est également tributaire des ressources financières qui devraient être mises en place (Int\_30, 39, 40, 41, 42, 44, 46). Par ailleurs, les comités d'égalité des chances et de genre réactivés au sein des conseils municipaux ont cessé de fonctionner à la suite de la dissolution des conseils municipaux en mars 2023. Cela soulève des préoccupations quant à la continuité et à la durabilité de leurs actions, ainsi qu'à l'attention portée à la promotion de l'égalité des chances et du genre au niveau local (Int\_25, 25, 31, 38).

**Champ d'action 3** : les partenaires politiques et les municipalités tunisiennes s'engagent activement dans le processus de digitalisation durable pour améliorer les services municipaux et renforcer la participation citoyenne (Int\_7, 12, 13, 22, 27). Les entretiens menés ont mis en lumière leur engagement à mettre en place la feuille de route élaborée conjointement avec l'équipe du projet visant à (i) développer des infrastructures digitales solides, (ii) renforcer les compétences numériques du personnel municipal et (iii) promouvoir l'adoption de technologies innovantes. Les partenaires politiques jouent un rôle clé en fournissant un soutien politique et financier pour assurer la durabilité de la digitalisation. Ils élaborent des politiques favorables à la digitalisation, allouent les ressources nécessaires et veillent à la mise en place de cadres réglementaires appropriés. De leur côté, les municipalités sont mobilisées en adaptant des stratégies de digitalisation à leurs besoins spécifiques. Elles sont de plus en plus engagées pour investir dans des infrastructures technologiques, former leur personnel aux compétences numériques et établir des partenariats avec le secteur privé et la société civile pour favoriser l'innovation et le partage des meilleures pratiques (Int\_22, 27, 29, 34, 42).

La dimension 1 du critère de viabilité/durabilité – Capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **20 points sur 25**.

### **Viabilité/durabilité – Dimension 2 : contribution au développement de capacités durables**

La deuxième dimension de la durabilité évalue la mesure dans laquelle le projet a contribué à renforcer les capacités des parties prenantes pour maintenir des résultats positifs dans le temps.

**Champ d'action 1** : le projet a joué un rôle essentiel dans le renforcement des capacités durables des partenaires institutionnels au niveau central et municipal. Des sessions de formation ont été organisées, concernant essentiellement la gouvernance locale, la gestion de projets et la gestion des conflits, pour renforcer les compétences techniques et opérationnelles des parties prenantes, tandis que des outils et du matériel ont été distribués pour renforcer leurs capacités opérationnelles (Int\_7, 12, 13, 22, 27). À cet égard, une boîte à outils a été développée en concertation avec les partenaires institutionnels et la société civile, en se fondant sur les expériences des communes pilotes, afin de permettre aux municipalités de planifier et de mettre en œuvre des EC physiques et virtuels de manière autonome (Int\_7, 13, 16, 17, 22, 27). Selon le suivi du projet (2023), 1 846 membres des municipalités ont été formés dont 393 femmes depuis 2015. Les évaluateurs ont noté que le projet avait élaboré une stratégie de sortie et l'avait mise en œuvre avec succès. Des formations, des ateliers et des échanges d'expériences ont été organisés pour favoriser l'autonomie des partenaires. La consolidation des initiatives locales, l'institutionnalisation des bonnes pratiques et le transfert des connaissances ont été des éléments clés de la stratégie.

Les structures étatiques de tous les niveaux ont acquis des capacités techniques et opérationnelles durables grâce au projet, ce qui favorise la résilience des bénéficiaires. Les outils et les formations reçus leur permettront de continuer les activités initiées par le projet et d'assurer la pérennité des résultats obtenus, notamment la promotion des EC. Cette approche garantit la pérennité et le suivi des résultats du projet, en assurant la continuité de la vulgarisation des espaces citoyens et en renforçant la capacité des partenaires institutionnels et des municipalités à maintenir et à développer les initiatives de participation citoyenne au niveau local.

**Champ d'action 2 :** le projet a largement contribué à un renforcement durable des capacités des municipalités et de la société civile en mettant en œuvre des PAJ et en favorisant la participation des femmes au niveau local. Les comités multi-acteurs et les bénéficiaires des plans d'action jeunesse ont bénéficié de formations pour les aider à concrétiser les projets sélectionnés, renforçant ainsi leur participation et leurs compétences dans la recherche de financements futurs (Int\_6, 14, 15, 30, 40). Selon le suivi du projet (2023), 5 623 membres des municipalités (dont 1 955 femmes) et des jeunes ont été formés à l'inclusion d'activités pour les jeunes. Les femmes élues ont également bénéficié d'un renforcement de leurs capacités et d'un accompagnement pour améliorer leur participation aux processus décisionnels locaux. Selon le suivi du projet (2023), 4 315 membres des municipalités (dont 1 587 femmes) et membres féminins élus ont été formés à l'inclusion des femmes dans les municipalités. Des projets axés sur la société civile, principalement féminine, ont été également conçus pour accroître la participation des femmes au niveau local (Int\_25, 31, 38). Bien que ces projets ne soient pas encore opérationnels, ils présentent un fort potentiel de durabilité des résultats. Ces initiatives contribuent à renforcer durablement la participation citoyenne, l'égalité des genres et la gouvernance locale. Elles offrent aux municipalités et à la société civile les compétences nécessaires pour mener des projets autonomes et durables, tout en favorisant une représentation plus équilibrée et inclusive des femmes dans les processus de prise de décision. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour concrétiser pleinement ces projets et assurer leur pérennité à long terme.

**Champ d'action 3 :** le projet a œuvré au renforcement des capacités des partenaires institutionnels au niveau central (MI et FNCT) comme au niveau local (municipalités). Le projet a appuyé le service informatique du MI à travers une équipe d'experts chargée de la mise en œuvre technique de la feuille de route. Cette équipe a apporté son soutien et son assistance au déploiement de deux grands projets, l'initiative e-Construction et la plateforme e-Service (Int\_7, 12). La FNCT a également bénéficié d'un soutien technique et financier ainsi que d'un renforcement de ses capacités organisationnelles pour l'aider à diffuser six approches en matière d'e-gouvernance et à conseiller les municipalités en matière de transformation digitale. Dans le cadre de cet appui, trois experts ont été nommés au sein de la FNCT pour conseiller les municipalités en matière de numérisation, de services municipaux et de participation citoyenne. Ces experts sont financés par le projet jusqu'à expiration du contrat de financement, après quoi leurs salaires seront pris en charge par la FNCT (Int\_7, 13).

En ce qui concerne la gouvernance électronique, le projet a élaboré des stratégies spécifiques dans sept municipalités dotées d'EC. Des ateliers de réflexion ont été organisés pour identifier les besoins et le potentiel de nouveaux processus de numérisation. Les résultats de ces ateliers ont été présentés et ont servi de base pour le développement ultérieur des stratégies. Des plans d'action individuels ont ensuite été élaborés pour les municipalités, en tenant compte des priorités, besoins, défis et spécificités de chacune en matière de numérisation (Int\_7, 12, 13, 22, 27). Ces efforts ont contribué à renforcer la capacité des institutions et municipalités à mener une numérisation efficace et durable. Ils permettent d'optimiser les processus administratifs, d'améliorer la prestation des services municipaux et de favoriser une participation citoyenne accrue. Cette collaboration entre le MI, la FNCT et les municipalités contribue à renforcer l'infrastructure numérique et à promouvoir une gouvernance transparente et efficace au niveau local.

La dimension 2 du critère de viabilité/durabilité – Contribution au développement de capacités durables – obtient **22 points sur 25**.

### **Viabilité/durabilité – Dimension 3 : durabilité des résultats**

La dimension de durabilité des résultats du projet a été examinée en tenant compte des facteurs contextuels qui peuvent influencer ces résultats dans le temps. Une méthodologie similaire à celle utilisée pour évaluer l'impact et l'efficacité du projet a été appliquée, permettant ainsi de comparer et d'exploiter les résultats obtenus. L'équipe d'évaluation a collecté des preuves de la durabilité des changements de comportement et des résultats à travers des entretiens et des discussions de groupe. Ces résultats ont été comparés avec les données quantitatives provenant des rapports d'avancement du projet, du système de suivi-évaluation et d'autres documents pertinents. Cette approche permet d'obtenir une vision globale de la durabilité des résultats et d'évaluer leur impact à long terme.

**Champ d'action 1** : l'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des opportunités de participation aux affaires municipales a favorisé l'accès des citoyens à des informations sur les services municipaux disponibles et leur qualité, tout en renforçant la crédibilité et la performance des municipalités au niveau local (voir critère d'impact). Malgré un contexte politique fragile marqué par l'instabilité institutionnelle, la dissolution des conseils municipaux et la pandémie de COVID-19, l'équipe d'évaluation du projet estime que les résultats sont susceptibles de perdurer. Les populations bénéficiaires ont exprimé leur volonté de pérenniser et de reproduire l'expérience des EC (Int\_7, 13, 22, 27). Sur la base des preuves présentées, l'équipe d'évaluation conclut que cette dimension est plutôt une réussite. Cependant, la durabilité de ces résultats pourrait être empêchée par un certain nombre de défis, dont l'absence des EC dans l'organigramme de certaines municipalités susceptible de générer des ambiguïtés quant à leur statut au sein de la structure administrative municipale. De plus, le manque de moyens financiers et logistiques peut constituer un obstacle à la duplication de cette expérience (Int\_23, 24, 26, 28).

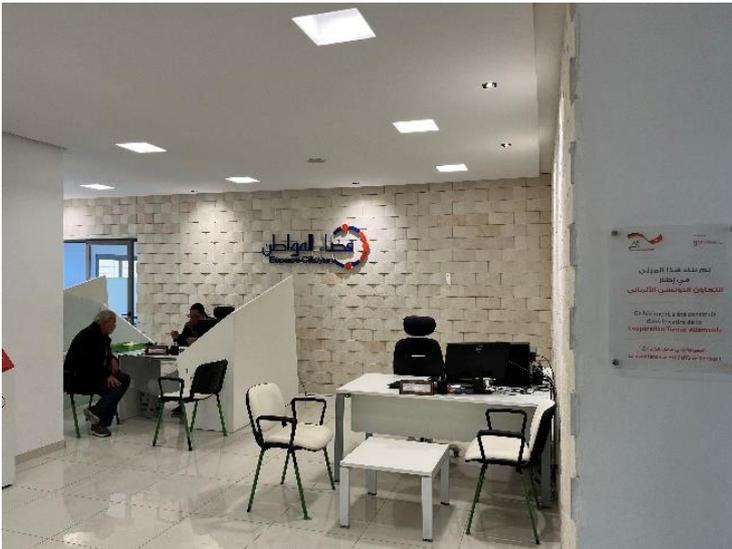
**Champ d'action 2** : grâce à l'amélioration de la transparence, de l'orientation citoyenne et des possibilités de participation aux affaires municipales, les communes en Tunisie ont partiellement adopté une approche participative pour l'élaboration de leurs projets, ce qui a plutôt permis de répondre aux besoins des jeunes et des femmes et a renforcé la confiance mutuelle entre les municipalités et les citoyens, contribuant ainsi au renforcement de la décentralisation en Tunisie (voir critère d'impact). Cependant, la durabilité des résultats obtenus soulève quelques incertitudes. Selon les entretiens menés, les deux premiers lots des PAJ n'ont pas connu le même degré de réussite que le troisième lot et la durabilité des résultats enregistrés n'est pas garantie, notamment en raison du caractère non institutionnalisé des structures mises en place, telles que les comités de pilotage qui sont limités à la durée de mise en œuvre de ces plans et dépendaient des budgets qui ont été alloués par le projet (Int\_30, 40, 41, 46). De plus, les comités d'égalité des chances et de genre ont disparu avec la dissolution des conseils municipaux, remettant en question la durabilité de ces résultats. En ce qui concerne les projets visant à améliorer la participation des femmes au niveau local, le fait qu'ils n'aient pas encore été mis en œuvre (Int\_25, 31, 38) soulève des interrogations quant à la durabilité de ces résultats attendus. Il est donc primordial de prendre des mesures pour renforcer la durabilité des résultats obtenus, notamment en institutionnalisant les structures et en veillant à la concrétisation des projets planifiés.

**Champ d'action 3** : avec le renforcement des compétences du MI et de la FNCT en matière de digitalisation, les partenaires bénéficient d'un appui pour prioriser et gérer des projets clés digitaux. Le MI et les municipalités sont soutenus dans la réalisation de leurs feuilles de route pour une digitalisation adaptée aux besoins locaux, ce qui permet aux communes et aux acteurs nationaux de convenir de stratégies municipales de gouvernance (e-Municipalité). Sur cette base, les partenaires nationaux conseillent les communes dans la zone d'intervention en matière de transformation digitale en améliorant la transparence, l'orientation citoyenne et les possibilités de participation aux affaires municipales en Tunisie (voir critère d'efficacité). L'équipe d'évaluation du projet estime que les résultats sont susceptibles de perdurer grâce à la contribution du projet au renforcement des capacités des partenaires dans le domaine de la digitalisation. Ces derniers étaient soutenus dans la gestion des projets digitaux clés et dans l'élaboration de feuilles de route adaptées aux besoins de chaque municipalité. Les partenaires nationaux sont engagés en faveur du partage des bonnes pratiques avec

les municipalités qui n'ont pas bénéficié de l'appui du projet, ce qui ne nécessite pas de moyens financiers considérables (Int\_7, 12–17). Toutefois, des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers devraient être mis en place pour mesurer les progrès réalisés et maintenir l'engagement des partenaires politiques et des acteurs locaux. Cela permettrait de garantir que les initiatives de digitalisation et de participation citoyenne évoluent de manière pérenne et répondent aux besoins des citoyens et municipalités.

La dimension 3 du critère de viabilité/durabilité – Durabilité des résultats – obtient **36 points sur 50**.

Photo 4 : EC en service (Évaluateurs/© : 2023/Heribert Damoser-Kuhn).



## Méthodologie d'évaluation de la viabilité/durabilité

Tableau 21 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Durabilité/viabilité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes</b>	<p>La dimension sera évaluée à la lumière des indicateurs M1 à M5 et des indicateurs de résultats 1.1, 1.3, 1.4, 2.2, 2.4, 3.1, 3.2, le renforcement des capacités et le développement des stratégies étant des activités permettant d'atteindre les résultats.</p> <p>L'appropriation et l'institutionnalisation des processus établis par le projet.</p> <p>La mise en œuvre et la pertinence de la stratégie de mise à l'échelle pour les parties prenantes.</p>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, analyse de documents, discussions en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des données quantitatives et qualitatives</li> <li>• Aucune limitation</li> </ul>
<b>Contribution au développement de capacités durables</b>	<p>La mesure dans laquelle le projet a contribué à renforcer les capacités des partenaires et des groupes cibles (y compris les partenaires et les bénéficiaires mentionnés dans le groupe cible direct du projet et leur appropriation / l'institutionnalisation des processus établis par le projet).</p>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, analyse de documents, discussions en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des données quantitatives et qualitatives</li> <li>• Aucune limitation</li> </ul>
<b>Durabilité des résultats</b>	<p>La mesure dans laquelle les récents changements politiques ont eu un impact sur l'appropriation du projet de décentralisation par le gouvernement.</p> <p>La mesure dans laquelle les processus d'administration municipale seront utilisés à l'avenir.</p>	<p><b>Concept d'évaluation</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, analyse de documents, discussions en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des données quantitatives et qualitatives</li> <li>• Aucune limitation</li> </ul>

## 4.8 Résultats clés et appréciation globale

L'équipe d'évaluation considère que le projet IDM a été en grande partie une réussite. Il a obtenu des résultats concrets dans les domaines des prestations municipales axées sur les citoyens et de la digitalisation. Les résultats mesurables en termes d'engagements citoyens, de satisfaction accrue et de confiance envers les services municipaux, ainsi que la mise à l'échelle des engagements physiques et virtuels basée sur les bonnes pratiques, sont particulièrement remarquables. Ces résultats sont alignés sur les politiques nationales. Au total, 22 EC (35 en comptabilisant les EC d'arrondissement) ont été mis en place avec succès et bien accueillis, et les municipalités continuent d'améliorer le concept au sein de leur réseau d'EC, en particulier en termes de digitalisation. Cependant, la durabilité de ce réseau dépend du soutien continu de la FNCT et de la prise en compte des besoins des citoyens. Au moment de l'évaluation, la composante consacrée à la participation citoyenne présentait des résultats moins durables en raison de la dissolution des conseils municipaux par un décret présidentiel et du manque de mise en œuvre des plans d'action pour les femmes. Quant aux PAJ, ils étaient en cours de mise en œuvre par les jeunes des différentes municipalités au moment de cette évaluation. Toutefois, le projet a réussi à maximiser les résultats de cette composante avec les ressources disponibles. Les PAJ ont eu un impact positif en augmentant la participation des jeunes au niveau local et en réduisant leur

taux d'abstention, en particulier dans les communes rurales. Cependant, les COPIL créés dans le cadre du projet ne bénéficient pas d'un statut juridique garantissant leur durabilité. Malgré des défis et une absence de coordination centrale de la part des ministères, le projet a bien géré les changements en utilisant efficacement les ressources disponibles grâce à une gestion cohérente. Le tableau ci-dessous résume les notes finales attribuées à chaque critère du CAD de l'OCDE.

Photo 5 : Panneau à l'extérieur d'une municipalité  
(Évaluateurs/© : 2023/Heribert Damoser-Kuhn).



Tableau 22 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées

Critères	Dimensions d'évaluation	Note max.	Note attribuée	Total (max.100)	Appréciation
<b>Pertinence</b>	Conformité aux politiques et priorités	30	28	<b>92</b>	<b>Niveau 1 : Très bon résultat</b>
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	30	28		
	Pertinence du concept*	20	18		
	Adaptabilité – adaptation au changement	20	18		
<b>Cohérence</b>	Cohérence interne	50	45	<b>80</b>	<b>Niveau 3 : Résultat satisfaisant</b>
	Cohérence externe	50	35		
<b>Efficacité</b>	Atteinte des objectifs (prévus)	30	30	<b>80</b>	<b>Niveau 3 : Résultat satisfaisant</b>
	Contribution à l'atteinte des objectifs	30	20		
	Qualité de la mise en œuvre	20	15		
	Résultats imprévus	20	15		
<b>Impact</b>	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	30	26	<b>82</b>	<b>Niveau 2 : Bon résultat</b>
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	40	26		
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30	30		
<b>Efficiences</b>	Efficiences de la production	70	56	<b>81</b>	<b>Niveau 2 : Bon résultat</b>
	Efficiences de l'affectation	30	25		
<b>Viabilité/durabilité</b>	Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	25	20	<b>78</b>	<b>Niveau 3 : Résultat satisfaisant</b>
	Contribution au développement de capacités durables	25	22		
	Durabilité des résultats	50	36		
<b>Note moyenne et appréciation globale</b>		<b>100</b>	<b>82</b>		<b>Niveau 2 : Bon résultat *</b>

\* Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Leur score étant égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insuffisant) même si sa moyenne globale équivaut à un score supérieur.

Tableau 23 : Échelles d'évaluation

Échelle de 100 points (note)	Échelle à 6 niveaux (appréciation)
92–100	Niveau 1 : très bon résultat
81–91	Niveau 2 : bon résultat
67–80	Niveau 3 : résultat satisfaisant
50–66	Niveau 4 : résultat plutôt insuffisant
30–49	Niveau 5 : résultat insuffisant
0–29	Niveau 6 : résultat très insuffisant

**Note globale :** Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Lorsque leur score est égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insatisfaisant) même si la moyenne globale équivaut à un score supérieur.

# 5 Conclusions et recommandations

## 5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec

Afin de tirer les leçons des résultats de cette évaluation, cette section présente les facteurs clés de réussite et les principales faiblesses du projet.

### Facteurs de réussite

**Dialogue et réactivité du projet** : le projet IDM répond efficacement aux besoins prioritaires du MI, de l'IPAPD et des administrations locales en Tunisie. Il soutient financièrement et techniquement les infrastructures informatiques, renforce les compétences du personnel municipal, lutte contre la corruption, encourage la participation citoyenne et améliore l'accès aux informations publiques. Il contribue également à la restructuration de la FNCT et respecte les engagements de la Tunisie en matière de gouvernance ouverte en profitant des synergies avec les partenaires organisationnels.

**Conformité aux priorités politiques et cohérence interne** : le projet est en conformité avec les priorités politiques, les cadres stratégiques et les stratégies de la coopération allemande au développement ce qui lui a permis de contribuer à la promotion des politiques de décentralisation, de participation citoyenne et de transformation numérique du pays. Également, le projet a été conçu de manière pertinente et cohérente avec ses trois champs d'action complémentaires pour améliorer les services municipaux, favoriser la participation citoyenne et promouvoir la transformation numérique. Dans un même esprit, l'organisation des projets de la GIZ dans un cluster et la mise en œuvre du projet en collaboration avec d'autres programmes régionaux étaient propices aux synergies. L'efficacité du projet se base en grande partie sur le maillage entre celui-ci et la KfW en termes de financement et les contributions financières significatives des partenaires indiquant un haut degré de responsabilisation.

**Coopération pour le développement en termes d'infrastructure** : les EC ont joué un rôle déterminant dans l'amélioration de la satisfaction des citoyens envers les services administratifs municipaux. Les efforts déployés pour améliorer l'organisation, la réactivité et la convivialité ont porté leurs fruits. De plus, les citoyens expriment une plus grande satisfaction quant aux services fournis. Cette satisfaction est due aux enquêtes menées qui ont permis d'identifier les besoins prioritaires des citoyens, ce qui a orienté la digitalisation des services municipaux. En outre, l'amélioration de l'accès à l'information et la participation citoyenne ont renforcé la perception positive des municipalités et ont contribué à une gouvernance locale solide et à un renforcement de la décentralisation en Tunisie.

**Collaboration avec les partenaires nationaux** : les partenaires nationaux ont joué un rôle clé dans la promotion des EC et ont été bien choisis pour soutenir la transformation digitale des municipalités. Les structures partenaires ont la capacité de maintenir les initiatives mises en place. Les partenaires politiques et les municipalités sont activement engagés dans un processus de digitalisation durable, avec un soutien financier et des politiques favorables. Les municipalités adaptent des stratégies de digitalisation à leurs besoins, investissent dans les infrastructures technologiques et établissent des partenariats pour favoriser l'innovation. Également, l'aptitude du projet à s'adapter aux changements de manière appropriée, malgré le contexte politique et institutionnel instable, lui a permis d'axer ses activités en étroite collaboration avec l'administration centrale et locale du MI.

**Renforcement des capacités** : le projet IDM a contribué à renforcer les compétences des partenaires institutionnels en matière de digitalisation, ce qui leur a permis d'appuyer les municipalités dans l'élaboration de leurs feuilles de route de digitalisation. Les stratégies municipales de gouvernance électronique ont été

convenues entre les communes et les acteurs nationaux et forment ainsi la base pour des prestations plus efficaces, transparentes et orientées vers les citoyens dans les municipalités tunisiennes. Ainsi, la digitalisation des services municipaux a amélioré la relation entre les citoyens et les municipalités, réduisant la corruption et renforçant la confiance mutuelle. Dans un même esprit, le projet a aussi déployé des efforts pour renforcer les capacités des femmes élues, promouvoir leur participation politique et assurer leur accès équitable aux services municipaux. En bref, le projet a réussi à renforcer durablement les capacités des parties prenantes à travers des formations, des outils et des initiatives dont la mise en place renforce les compétences techniques, opérationnelles et de participation citoyenne.

**Mise à l'échelle des résultats** : la stratégie de sortie du projet a été appliquée en mettant à l'échelle les résultats de sorte à assurer la continuité des initiatives de participation citoyenne et de numérisation des services municipaux. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir la durabilité à long terme de ces résultats.

### **Facteurs d'échec**

**Manque de coordination centrale** : le manque de coordination centrale des partenaires nationaux et internationaux et de définition de leurs rôles et responsabilités a engendré des inefficiences dans la réalisation des résultats prévus. Une certaine opacité des budgets alloués est à déplorer également. Par ailleurs, l'approche du projet était plutôt *top-down* et générique en termes d'identification des besoins des communes quant aux EC. Dans un même esprit, l'absence d'études de faisabilité a entraîné des inefficiences dans la mise en œuvre de certains EC : trois municipalités les utilisent en effet pour l'état civil.

**Limitation de la composante participation citoyenne** : la durabilité des résultats de la composante participation citoyenne est limitée à cause du budget alloué restreint. Le projet a négligé de capitaliser les expériences et de centraliser les données sur la participation citoyenne avec ses partenaires. Par ailleurs, le maillage était insuffisant entre les différents projets de coopération et les partenaires du projet concernant la participation citoyenne. Les efforts visant à améliorer la participation des femmes s'adressaient uniquement aux femmes élues, pas aux femmes dans l'administration. L'institutionnalisation des COPIL multi-acteurs et des comités d'égalité des chances et de genre reste un défi.

**Ressources limitées** : il est nécessaire de continuer à développer les capacités numériques des municipalités afin de répondre pleinement aux besoins des citoyens et de garantir des services administratifs de qualité, transparents et accessibles à tous. Le réseau EC doit surmonter les défis de ressources pour assurer sa durabilité à long terme.

### **Conclusions relatives à l'Agenda 2030**

#### **Universalité, responsabilité partagée et reddition de comptes**

Le projet a fourni des efforts pour partager les responsabilités et tirer parti des structures institutionnelles existantes dans le pays. Par exemple, la conceptualisation des EC et de la stratégie de digitalisation est conforme aux stratégies nationales de la Tunisie et la FNCT assume la responsabilité du réseau EC. Les formations menées dans le cadre du volet dédié à la participation citoyenne se sont appuyées sur des directives existantes du PGO. Plutôt que d'introduire de nouvelles structures, le projet s'est concentré sur le renforcement des capacités existantes et la professionnalisation des services aux bénéficiaires. La coordination avec les bailleurs de fonds s'est faite par le biais de réunions bilatérales, mais la plupart étaient actifs dans des domaines différents et la collaboration a donc été limitée. En outre, le système de suivi du projet s'est concentré sur les résultats immédiats pour les bénéficiaires, ce qui a donné une perspective stratégique à la gestion du projet.

## **Interaction du développement économique, environnemental et social**

Étant donné que les interventions du projet se sont concentrées sur la participation citoyenne, les prestations administratives et la digitalisation, les résultats prévus et imprévus ont interagi directement avec le contexte économique et social des bénéficiaires indirects. En ce qui concerne l'effet environnemental, la digitalisation des services municipaux réduit l'utilisation des transports individuels, et contribue à promouvoir un mode de vie plus durable. Les améliorations apportées aux services administratifs municipaux, associées à la fourniture de services de proximité rapides et transparents, ont eu un impact immédiat sur la satisfaction des citoyens vis-à-vis des prestations reçues et leur confiance à l'égard des structures administratives. De plus, la séparation entre *front office* et *back office* a contribué à faire reculer le favoritisme et donc la corruption municipale. Ces avancées ont été renforcées par la digitalisation des prestations grâce à des feuilles de route individuelles pour les municipalités établies en concertation avec les stratégies nationales. Les citoyens devraient en outre bénéficier d'un accès plus égalitaire aux prestations et de processus administratifs plus efficaces. Indirectement, l'amélioration de la qualité des prestations a contribué à une augmentation des impôts municipaux, ce qui a un impact sur les moyens financiers des municipalités.

## **Inclusion/Ne laisser personne de côté**

En ce qui concerne la recommandation transversale de l'Agenda 2030 de ne laisser personne de côté, l'équipe d'évaluation a constaté que le projet a fourni des efforts importants pour inclure les femmes, surtout celles des zones rurales qui sont particulièrement vulnérables, dans les mesures de renforcement des capacités. Le projet a employé des spécialistes du genre pour assurer l'intégration de cet aspect. Le projet a également contribué à une hausse de la participation des jeunes aux affaires locales, tant dans les zones urbaines que rurales. Le manque de statut institutionnel des COPIL multi-acteurs les rend tributaires de la volonté politique municipale, ce qui peut entraver la participation des jeunes et atténuer les effets multiplicateurs des formations menées. Quant aux femmes, le projet a surtout mis l'accent sur la promotion des femmes élues en laissant les cadres administratives de côté. Compte tenu de la dissolution des conseils municipaux et du manque de suivi des PAJ mis en œuvre, la durabilité des activités sur la participation citoyenne est limitée.

## **5.2 Recommandations**

Les recommandations basées sur les conclusions des sections précédentes de ce rapport sont divisées en deux sections. Elles s'adressent à la GIZ/aux partenaires et, au sein de la GIZ, à des parties prenantes précises.

### **Recommandations pour la conception de nouveaux projets (adressées au département sectoriel de la GIZ)**

**Favoriser une meilleure coordination entre les partenaires institutionnels en conflit** : il est essentiel de mettre en place des mécanismes de coordination efficaces et transparents pour résoudre les conflits potentiels entre les différents partenaires institutionnels en conflit. Cela permettra de garantir une mise en œuvre harmonieuse et cohérente du projet, tout en maximisant les avantages et en minimisant les tensions entre les parties prenantes.

**Instaurer des mécanismes de résolution des conflits** : il convient de mettre en place des mécanismes formels de résolution des conflits, tels que des comités mixtes ou des groupes de travail, chargés de traiter les différends et de trouver des solutions appropriées. Ces mécanismes doivent être équitables, transparents et inclusifs, permettant à toutes les parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations et de contribuer aux décisions.

**Clarifier les rôles et les responsabilités** : il convient de définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque partenaire. Cela évitera les chevauchements, les malentendus et les conflits liés aux domaines d'intervention, aux décisions prises et aux ressources allouées. Une clarification appropriée des rôles et des responsabilités contribuera à une meilleure coordination et à une collaboration efficace, p. ex. à travers des mémorandums d'entente.

**Améliorer la communication concernant les procédures de financement des organisations de la société civile** : il est essentiel de communiquer les procédures de financement des organisations de la société civile de manière transparente et efficace. Une meilleure communication permettra aux organisations de comprendre les critères, les exigences et les modalités de financement, ce qui facilitera leur participation et leur engagement dans le projet.

### **Recommandations pour assurer la durabilité (adressées aux anciens partenaires de l'opération)**

**Renforcer l'institutionnalisation des structures mises en place au niveau local** : il est important de consolider et d'intégrer pleinement les EC dans les organigrammes des municipalités pour assurer leur statut institutionnel et leur durabilité à long terme. Cela peut être réalisé en clarifiant les responsabilités et les rôles des EC au sein de la structure administrative municipale, et en allouant des ressources adéquates pour leur fonctionnement continu.

**Assurer la pérennité des comités et structures de gouvernance** : il est essentiel de renforcer l'institutionnalisation des COPIL multi-acteurs, des comités d'égalité des chances et de genre, ainsi que du réseau EC. Cela peut être réalisé en définissant clairement leur mandat, en assurant une représentation équilibrée et diversifiée des acteurs concernés, en fournissant un soutien financier et logistique adéquat et en établissant des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer leur efficacité et leur impact.

**Opérationnaliser les projets liés à la participation des femmes** : il est important de mettre en œuvre pleinement les projets visant à promouvoir la participation des femmes au niveau local. Cela peut être réalisé en allouant des ressources financières et techniques suffisantes, en renforçant les capacités des femmes, surtout rurales, et des acteurs de la société civile.

**Soutenir la collaboration avec les partenaires politiques et les acteurs locaux** : il est essentiel de maintenir et de renforcer l'engagement des partenaires politiques, tels que le MI et la FNCT, ainsi que des acteurs locaux. Cela peut être réalisé en continuant à partager les bonnes pratiques, en soutenant la mise en œuvre de politiques favorables à la digitalisation et à la participation citoyenne, et en favorisant l'échange de connaissances et d'expériences entre les municipalités.

**Renforcer la prise en compte du contexte politique et institutionnel pour favoriser une mise en œuvre plus adaptée et durable** : il est primordial que le projet IDM intègre de manière proactive et continue les évolutions et les réalités du contexte politique et institutionnel de la Tunisie. Cela permettra de garantir une meilleure adaptation des activités du projet, d'identifier les opportunités et les contraintes, et de développer des stratégies plus efficaces pour atteindre les objectifs fixés.

**Améliorer la planification lors de la conception des cahiers des charges relatifs à la contractualisation des prestations de services informatiques, notamment les logiciels et les plateformes** : il est essentiel de veiller à ce que ces prestations répondent aux besoins spécifiques des municipalités. Une meilleure planification en amont lors de la conception des cahiers des charges permettra de garantir une contractualisation plus efficace des prestations de services informatiques. Cette planification en amont devra prendre en compte les trois aspects exposés ci-après.

**Analyse approfondie des besoins** : avant de concevoir les cahiers des charges, il convient de réaliser une analyse détaillée des besoins en matière de solutions informatiques. Cela comprend l'identification des fonctionnalités nécessaires, des exigences techniques, des normes de sécurité, des capacités de personnalisation, de l'évolutivité, ainsi que des contraintes budgétaires et temporelles. Il est crucial d'impliquer les parties prenantes pertinentes dans ce processus afin de garantir une vision complète des besoins.

**Consultation des experts techniques** : il est essentiel de solliciter l'avis d'experts techniques lors de la conception des cahiers des charges. Ils peuvent apporter des conseils précieux sur les technologies appropriées, les bonnes pratiques de développement et les normes de qualité et de sécurité. Leur expertise permettra d'optimiser la conception des cahiers des charges et de sélectionner les prestataires les plus qualifiés.

**Rédaction précise et détaillée des cahiers des charges** : il faut veiller à ce que les cahiers des charges soient rédigés de manière précise, claire et détaillée. Ils doivent couvrir tous les aspects essentiels, tels que les spécifications techniques, les fonctionnalités requises, les délais, les coûts, les critères de sélection, les modalités de soutien technique, les conditions de maintenance et les critères de performance. Cette approche garantit que les prestataires comprennent pleinement les attentes et réduit les risques d'incompréhension ou de livrables insatisfaisants.

## Références

### Documents de projet uniformisés de la GIZ

GIZ (2022): *Peace and Conflict Assessment Matrix*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2014): *Angebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022): *Politökonomische Kurzanalyse Tunesien*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2015): *Änderungsangebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2016): *Änderungsangebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2017): *Änderungsangebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2018): *Änderungsangebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2019): *Änderungsangebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022a): *Änderungsangebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022b): *Änderungsangebot IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2015): *Fortschrittsbericht, IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2016): *Fortschrittsbericht, IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2017): *Fortschrittsbericht, IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2018): *Fortschrittsbericht, IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2019): *Fortschrittsbericht, IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2020): *Fortschrittsbericht, IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2021): *Fortschrittsbericht, IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

### **Autres documents de projet de la GIZ**

GIZ (2022): *Analyse des acteurs*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2020): *Stratégie renforcement des capacités*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022): *Wirkungsmodel IDM*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2023a): *Monitoring consolidé, Tunis: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*.

GIZ (2023b): *Suivi donnée chiffres, Tunis: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*.

### **Autres documents de la GIZ**

GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2013) : *Guide de la mise en place et de l'utilisation d'un système de suivi axé sur les résultats (système de SAR)*, Eschborn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [en ligne] : [www.oecd.org/dac/gender-development/GIZ-système-suivi-résultats-sensible-genre.pdf](http://www.oecd.org/dac/gender-development/GIZ-système-suivi-résultats-sensible-genre.pdf).

GIZ (2014) : *Indicateurs. Document d'appui*, Eschborn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2015a) : *Le modèle de résultats de la GIZ. Document d'appui*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2015b) : *Knowing What Works: Capturing Results Using Contribution Analyses*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018a) : *Évaluations centrales des projets. Guide de mise en œuvre*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018b) : *GIZ's Evaluation System – Central Project Evaluations for BMZ Business*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH [en ligne] [www.giz.de/en/downloads/GIZ\\_EVAL\\_EN\\_ZPE\\_BMZ%20business.pdf](http://www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_ZPE_BMZ%20business.pdf) [14/08/2019].

GIZ (2020) : *Report Writing Guidelines for GIZ Central Project Evaluations*, Eschborn/Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

## Autres références

Bond, B. Befani et M. O'Donnell (2016) : *Choosing Appropriate Evaluation Methods Tool*, Bond [en ligne] <https://www.cecan.ac.uk/news/choosing-appropriate-evaluation-methods-a-tool-for-assessment-and-selection-version-two/>.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2021) : *Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Leitlinien des BMZ, BMZ Papier 4*, BMZ [en ligne] <https://www.bmz.de/resource/blob/92894/3e098f9f4a3c871b9e7123bbef1745fe/evaluierungskriterien-data.pdf>.

Collaborative for Development Action, Inc. (CDA) (2004) : *Ne pas nuire : le manuel. Matrice analytique de l'impact de l'aide sur un conflit*, Cambridge, MA : CDA, pp. 13-14 [en ligne] [www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Ne-Pas-Nuire-Le-Manuel.pdf](http://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Ne-Pas-Nuire-Le-Manuel.pdf).

Open Government Partnership Tunisia (2021) : *Plan d'action national du partenariat pour un gouvernement ouvert (2021–2023)*, document fourni par le projet.

Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE (pas de date) : *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>.

Groupe des Nations unies pour l'évaluation, GNUE (2011) : *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*, New York : GNUE [en ligne] [www.uneval.org/document/download/1380](http://www.uneval.org/document/download/1380).

Mayne, J. (2012) : *Evaluation*, Vol 18, 3 [en ligne] <https://doi.org/10.1177/1356389012451663>.

Ministère de la Fonction Publique et de la Gouvernance (2016) : *Présentation de la stratégie et de la feuille de route du programme « Smart Gov2020 »*, document fourni par le projet.

Ministère de l'Intérieur (2020) : *La stratégie nationale sur le processus de décentralisation*, Tunis : Tunisia.

Ministère des Technologies de la Communication et de l'Economie Numérique (2017) : *Plan National Stratégique Tunisie Digitale 2020* [en ligne] <https://www.mtc.gov.tn/index.php?id=14>.

## Annexe : Matrice d'évaluation

### Pertinence

<b>Critère de pertinence du CAD de l'OCDE – L'intervention répond-elle au problème ? (max. 100 points)</b> Le critère de pertinence s'intéresse au concept de l'intervention. Il évalue la pertinence des objectifs et du concept d'un projet de développement au regard des exigences, des besoins, des priorités et des politiques (au niveau global/national/institutionnel) des bénéficiaires et parties prenantes, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus, d'organisations ou de partenaires de développement. Il examine également la capacité du concept du projet à s'adapter à un changement de circonstances. La pertinence est évaluée 1) par rapport au moment du concept de l'intervention <sup>1</sup> et 2) depuis une perspective actuelle.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet		Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Conformité aux politiques et priorités	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en phase avec les politiques et priorités (de portée mondiale, régionale ou nationale) du BMZ et des bénéficiaires, parties prenantes et autres partenaires (de développement) ? Dans quelle mesure tiennent-ils compte de l'environnement institutionnel et politique pertinent ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation aux stratégies pays et concepts sectoriels du BMZ</li> <li>• Adéquation au cadre stratégique de référence du projet (par ex., stratégies nationales, y compris la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, stratégies régionales et internationales, stratégies de changement sectorielles et transsectorielles ; dans le cas de projets bilatéraux, notamment de stratégies de partenariat, cadres d'analyse internes tels que le système Sauvegardes+genre<sup>4</sup>)</li> <li>• Adéquation du concept du projet aux objectifs (nationaux) de l'Agenda 2030</li> <li>• Contribution du projet à certains Objectifs de développement durable (ODD)</li> <li>• Hiérarchisation claire des différentes politiques et priorités (notamment en cas de contradictions)</li> </ul>	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021)	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Sektorkonzept „Gesundheit in der deutschen Entwicklungspolitik“ (2009) Stratégies de l'UE : Plan d'action de genre (2016-2020) Stratégies nationales : Politique Nationale de Santé (2015); Plans d'Action Opérationnels (PAO) Code Révisé des Collectivités Locales (2017) Politique Nationale de Santé Communautaire (PNSC) et son plan stratégique (2018-2020) Politique nationale de décentralisation et de développement local (PNDDL) ; Plan National de développement Sanitaire (PNDS) (2015-2024)	Aucune limitation prévue	strong
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le contexte (conflictuel) du projet a-t-il été adéquatement analysé et pris en compte dans le concept du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents clés : évaluation intégrée des incidences sur les conflits et la paix (matrice PCA, colonne I), documents Sauvegarde sur la sensibilité au contexte et aux conflits</li> </ul>				Aucune limitation prévue	
Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils en phase avec les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes impliqués (individus, groupes et organisations) en matière de développement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des parties prenantes de type acteurs de la société civile et du secteur privé dans le concept du projet</li> </ul>	Perception des partenaires clés	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec partenaires clés	Les entretiens avec le groupe cible indirect peuvent être limités et non représentatifs au cours de la mission d'évaluation.	strong

	+ contexte fragile	Comment les facteurs de désescalade/d'union <sup>5</sup> et les facteurs d'escalade/de division <sup>6</sup> / des besoins liés à la paix et aux droits humains propres au contexte ont-ils été identifiés et pris en compte dans le concept du projet (veuillez énumérer ces facteurs) ? <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Par ex., voir colonnes I et II et IV de la matrice PCA d'évaluation (intégrée) des incidences sur les conflits et la paix</li> </ul>					
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure les risques (sécuritaires) potentiels pour le personnel (de la GIZ), les partenaires, les groupes cibles/bénéficiaires finaux ont-ils été identifiés et pris en compte ?						
	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ciblent-ils les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations) particulièrement défavorisés et vulnérables ? S'agissant des groupes, est-il possible de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc. ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciblage des groupes particulièrement défavorisés (au sens de l'approche « Ne laisser personne de côté »)</li> <li>Prise en compte des opportunités éventuelles liées aux problématiques de genre et de droits humains</li> <li>Prise en compte des risques identifiés</li> </ul>	Gender representations is considered in key project documents (module indicator)	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Évaluation des indicateurs objectifs du module Entretien avec l'équipe	Les entretiens avec le groupe cible indirect peuvent être limités et non représentatifs au cours de la mission d'évaluation.	strong
<b>Pertinence du concept<sup>3</sup></b>	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet est-il adapté et réaliste (d'un point de vue technique, organisationnel et financier) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisme de l'objectif du projet dans la perspective actuelle et au regard des ressources disponibles (temps, finances, capacités des partenaires)</li> <li>Prise en compte d'une possible évolution des conditions-cadres</li> <li>Gestion de la complexité des conditions-cadres/cadres stratégiques de référence et des éventuels problèmes de surcharge</li> <li>Ciblage stratégique</li> </ul>	Évaluation du caractère réaliste de l'offre du projet et de la faisabilité des résultats et des indicateurs.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Offre de programme PSRF (2018) et Module GIZ et Propositions d'amendement (2019,2022): analyse des indicateurs Entretien avec l'équipe	Le projet n'a jamais élaboré certains documents clés tels qu'une stratégie de renforcement des capacités. L'évaluation fera donc appel à ces documents de conception disponibles.	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet est-il suffisamment précis et réaliste (en termes de vérifiabilité et de traçabilité du système des objectifs et hypothèses sous-jacentes) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du modèle de résultats (actuel) et des hypothèses de résultat (théorie du changement) de la logique de projet effective :</li> <li>Adéquation des activités, instruments et extraits aux objectifs à atteindre par le projet</li> <li>Vraisemblance des hypothèses de résultat sous-jacentes</li> <li>Définition claire et vraisemblance des limites systémiques établies (sphère de responsabilité)</li> <li>Juste prise en compte de l'influence éventuelle des autres bailleurs de fonds/organisations en dehors de la sphère de responsabilité du projet</li> <li>Exhaustivité et</li> </ul>	Évaluer si le modèle de résultats représente la logique du projet de manière adéquate.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Offre de programme PSRF (2018) et Module GIZ et Propositions d'amendement (2019,2022) Mise à jour des TdC (modèle de résultats et hypothèses) Entretien avec l'équipe	Le projet n'a jamais élaboré certains documents clés tels qu'une stratégie de renforcement des capacités. L'évaluation fera donc appel à ces documents de conception disponibles.	strong

			vraisemblance des postulats et des risques associés aux résultats du projet • Le cas échéant, le cofinancement a-t-il été adéquatement intégré au concept global du projet, et quelle valeur ajoutée en attendre pour la théorie du changement/le concept du projet ?					
	Projet standard	Dans quelle mesure le concept du projet repose-t-il sur une approche holistique du développement durable (interaction de ses dimensions sociale, environnementale et économique) ?	• Présentation des interactions de l'intervention avec d'autres secteurs (synergies/conflits d'intérêts) dans le concept du projet – s'agissant notamment des dimensions de durabilité au sens de l'Agenda 2030 (développement écologique, économique et social)	Les synergies et les compromis sont pris en compte dans la conception du projet.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Offre de programme PSRF (2018) et Module GIZ et Propositions d'amendement (2019,2022) Entretien avec l'équipe	Le projet n'a jamais élaboré certains documents clés tels qu'une stratégie de renforcement des capacités. L'évaluation fera donc appel à ces documents de conception disponibles.	strong
<b>Adaptabilité – adaptation au changement</b>	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention s'est-elle adaptée aux évolutions de l'environnement dans le temps (risques et opportunités) ?	• Adaptation aux changements survenus en cours de projet, y compris aux propositions d'amendement (changements locaux, nationaux, internationaux, sectoriels, notamment l'état de l'art du savoir-faire sectoriel)	La mesure dans laquelle le projet s'est adapté à la situation guinéenne et aux priorités du BMZ.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Propositions d'amendement (2019,2022) Analyse de contexte . Guide orientation sur la digitalisation Entretien avec l'équipe	Aucune limitation prévue	moderate

(1) Le « moment du concept de l'intervention » correspond au moment où la proposition/l'amendement le plus récent a été approuvé(e).

(2) Au regard des normes, connaissances et conditions-cadres actuelles.

(3) L'évaluation du concept d'une intervention passe généralement par l'évaluation de sa logique d'intervention. La logique d'intervention décrit le système d'objectifs sur lequel repose l'intervention. Elle cartographie les relations systématiques entre les niveaux de résultat individuels. Lors de la conception de l'intervention, la logique d'intervention est exposée dans la proposition de projet en tant que modèle logique, à la fois sous forme d'un récit narratif et d'un modèle de résultats (le plus souvent). Ce modèle est révisé en début d'évaluation et ajusté pour refléter l'état actuel des connaissances. La (re)construction exhaustive de la logique d'intervention est également appelée « théorie du changement ». À la GIZ, le « concept du projet » englobe l'objectif du projet (réalisation) et la théorie du changement associée avec les extraits, les activités, les instruments de coopération technique et en particulier les hypothèses de résultat ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, etc.). À la GIZ, la théorie du changement est décrite par le modèle de résultats de la GIZ (illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative).

(4) Dans le système « Sauvegardes+Genre » de la GIZ, les risques sont évalués en amont du projet pour les aspects suivants : genre, conflits, droits humains, environnement et climat. S'agissant du genre et des droits humains, tant les risques que les opportunités sont évalués. Avant l'introduction du nouveau système en 2016, la GIZ examinait ces aspects de manière indépendante.

(5) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, pp. 55/135.

(6) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, p. 135.

(7) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axée sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.

## Cohérence

### Critère de cohérence du CAD de l'OCDE – L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? (max. 100 points)

Le critère de cohérence s'intéresse à la compatibilité de l'intervention avec les autres interventions menées à l'échelle d'un pays, d'un secteur ou d'une institution, ainsi qu'avec les normes internationales. La dimension « cohérence interne » traite des synergies et de la répartition des tâches entre l'intervention et d'autres interventions de la coopération allemande pour le développement, ainsi que de l'adéquation de l'intervention aux normes internationales pertinentes auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement. La dimension « cohérence externe » s'intéresse à la complémentarité, l'harmonisation et la coordination de l'intervention avec celles d'autres partenaires, bailleurs de fonds et organisations internationales. Le critère de cohérence se rapporte tant au concept du projet qu'aux résultats qu'il obtient.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
<b>Cohérence interne</b>	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conçue et mise en œuvre (à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région ou du monde) de façon complémentaire au sein de la coopération allemande pour le développement, s'agissant notamment de la répartition des tâches ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies au sein de la coopération allemande pour le développement ?	Focus sur les résultats du cahier des charges dont la réalisation dépend de la contribution des différentes parties prenantes.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021)	La collecte de données auprès de chaque représentant de projet peut ne pas être très probante, les représentants du département sectoriel de la GIZ peuvent donc fournir des informations plus fiables (triangulation).	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure les instruments de la coopération allemande pour le développement (coopération technique et financière) sont-ils efficacement interconnectés dans le cadre de l'intervention (tant du point de vue de la conception que de la mise en œuvre) ? Les synergies sont-elles exploitées ?	• Le cas échéant, considérez également les projets des différents ministères ou autres instances allemandes	Aperçu des organisations de la coopération technique et financière Feedback des partenaires d'interview des institutions de la Coopération Technique et Financière	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021) Entretiens avec les partenaires	La collecte de données auprès de chaque représentant de projet peut ne pas être très probante, les représentants du département sectoriel de la GIZ peuvent donc fournir des informations plus fiables (triangulation).	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conforme aux normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.) ?		Évaluation des marqueurs de développement du BMZ	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Offre de programme PSRF (2018) et Module GIZ et Propositions d'amendement (2019,2022) Entretiens avec les partenaires	La collecte de données auprès de chaque représentant de projet peut ne pas être très probante, les représentants du département sectoriel de la GIZ peuvent donc fournir des informations plus fiables (triangulation).	strong
<b>Cohérence externe</b>	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention vient-elle compléter et appuyer les efforts déployés par le partenaire (principe de subsidiarité) ?		Quels types d'efforts sont actuellement déployés par les partenaires ? (effort de réseau, flux d'informations ?)	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021) Entretiens avec les partenaires	La disponibilité du personnel d'autres donateurs peut être limitée.	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont-elles été coordonnées avec les activités d'autres bailleurs de fonds ?	• Dans quelle mesure des synergies ont-elles pu être mises en place avec d'autres organisations et bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux à travers le cofinancement (le cas échéant), et comment le cofinancement a-t-il contribué à améliorer la coordination entre bailleurs de fonds ?	Analyse de la mesure dans laquelle la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont été coordonnées avec les activités d'autres bailleurs de fonds	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021) Entretiens avec les partenaires	La disponibilité du personnel d'autres donateurs peut être limitée.	strong

	Projet standard	Dans quelle mesure le concept de l'intervention est-il orienté vers l'exploitation des systèmes et structures existants (de partenaires/d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) dans la mise en œuvre de ses activités ? Dans quelle mesure ces systèmes et structures sont-ils utilisés ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies avec les interventions d'autres bailleurs de fonds au niveau impact ?	Analyse de la mesure dans laquelle la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont été coordonnées avec les activités d'autres bailleurs de fonds	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021) Entretiens avec les partenaires	La disponibilité du personnel d'autres donateurs peut être limitée.	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure des systèmes communs (avec les partenaires ou d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) sont-ils utilisés pour le suivi, l'apprentissage et la reddition de comptes ?		Système de suivi et d'évaluation du projet	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Manuel de S&E (2021) ; Monitoring consolidé Suivi données chiffrées PSFR	La disponibilité du personnel d'autres donateurs peut être limitée.	good

## Efficacité

### Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – L'intervention atteint-elle ses objectifs ? (max. 100 points)

Le critère d'efficacité s'intéresse au degré de réalisation – ou au degré de réalisation prévu – des objectifs de l'intervention (au niveau réalisation), y compris aux éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Il examine l'atteinte des objectifs du point de vue des résultats directs, à court terme et à moyen terme.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Atteinte des objectifs (prévus) <sup>1</sup>	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint – ou est-il prévu qu'elle atteigne – les objectifs (prévus) tels que planifiés initialement (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation fondée sur les indicateurs associés aux objectifs du projet (convenus avec le BMZ)</li> <li>Vérifier si des indicateurs supplémentaires ou plus précis sont nécessaires pour refléter correctement l'objectif du projet</li> </ul>	Indicateurs de réalisation des objectifs du projet	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de mise à jour des indicateurs de progrès</li> <li>Perception des partenaires clés, perception des membres de l'équipe de projet</li> <li>Les critères SMART* ont été atteints.</li> <li>Modèles de résultats (2022) Manuel de S&amp;E (2020) ; Monitoring consolidé ; Monitoring Espace Citoyen ; Suivi données chiffrées IDM ; Suivi indicateurs jeunesse ; Indicateur 2.4 ; Indicateur 2.5 ; Indicateur 3</li> </ul>	Aucune limitation prévue	strong
	+ contexte fragile	Pour les projets marqués FS1 ou FS2 : dans quelle mesure le projet est-il parvenu à renforcer les facteurs de désescalade/d'union / des capacités pour la paix ? <sup>2,4</sup>		Perception des partenaires clés et des membres de l'équipe du projet	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de mise à jour des indicateurs de progrès</li> <li>Perception des partenaires clés, perception des membres de l'équipe de projet</li> <li>Les critères SMART* ont été atteints.</li> <li>Modèles de résultats (2022) Manuel de S&amp;E (2020) ; Monitoring consolidé ; Monitoring Espace Citoyen ; Suivi données chiffrées IDM ; Suivi indicateurs jeunesse ; Indicateur 2.4 ; Indicateur 2.5 ; Indicateur 3</li> </ul>		strong
Contribution à l'atteinte des objectifs	Projet standard	Dans quelle mesure les objectifs du projet se sont-ils réalisés tel que planifié au départ (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?		Perception des partenaires clés et des membres de l'équipe du projet	Conception et méthodes : Analyse de contribution ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de mise à jour des indicateurs de progrès</li> <li>Perception des partenaires clés, perception des membres de l'équipe de projet</li> <li>Les critères SMART* ont été atteints.</li> <li>Modèles de résultats (2022) Manuel de S&amp;E (2020) ; Monitoring consolidé ; Monitoring Espace Citoyen ; Suivi données chiffrées IDM ; Suivi indicateurs jeunesse ; Indicateur 2.4 ; Indicateur 2.5 ; Indicateur 3</li> </ul>	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure les extrants obtenus et le renforcement des capacités se sont-ils révélés utiles, et un accès équitable (au sens d'un accès physique, non		Résultat de l'hypothèse de résultats	Conception et méthodes : Analyse de contribution ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le	Perception des partenaires clés,	Aucune limitation prévue	good

	discriminatoire et abordable) a-t-il été garanti ?			biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	perception des membres de l'équipe de projet		
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation fondée sur les activités, les instruments de coopération technique et les extraits du projet (l'analyse des contributions est l'élément phare et la norme minimale de cette dimension d'évaluation – se reporter aux rapports annotés)</li> <li>Que se serait-il passé en l'absence de projet ? (Appelle généralement une réflexion qualitative)</li> </ul>	Résultat de l'hypothèse de résultats	Conception et méthodes : Analyse de contribution ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe de projet. Plans des opérations (2022)	Aucune limitation prévue	strong
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des bénéficiaires visés ?		Résultat de l'hypothèse de résultats - impact	Conception et méthodes : Analyse de contribution ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe de projet.	Aucune limitation prévue	strong
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés et vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Évaluation de l'absence d'effets néfastes et de l'impact involontaire	Conception et méthodes : Analyse de contribution ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe de projet.	Aucune limitation prévue	strong
Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)</li> </ul>	Évaluation des facteurs internes	Conception et méthodes : Analyse de contribution ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe de projet.	Aucune limitation prévue	strong
Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention (en tenant compte des risques anticipés) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)</li> </ul>	Évaluation des facteurs externes	Conception et méthodes : Analyse de contribution ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe de projet.	Aucune limitation prévue	strong

Qualité de la mise en œuvre	Projet standard	<p>Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention s'agissant de l'atteinte des objectifs ?</p> <p>Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que de la participation à l'intervention, de la part du partenaire/de l'organisme de mise en œuvre ?</p>	<p>Considérations relatives au modèle Capacity Works :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un <b>suivi axé sur les résultats</b> est mis en œuvre et utilisé, notamment pour des prises de décision éclairées, la gestion du risque, etc. Les données sont ventilées par genre et groupes marginalisés. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi. La mise en place d'un suivi sensible aux conflits et d'un suivi précis des risques liés à la sécurité est primordiale pour les projets déployés en contexte fragile.</li> <li>- Poursuite d'une <b>stratégie</b> convenue avec les partenaires, qu'il est impératif de communiquer</li> <li>- Implication et <b>coopération</b> de tous les acteurs pertinents (y compris des partenaires, de la société civile et du secteur privé)</li> <li>- <b>Structure de pilotage</b> : les décisions affectant les résultats du projet sont prises en temps voulu et s'appuient sur des éléments de preuve. Les processus décisionnels sont transparents.</li> <li>- <b>Processus</b> : les processus de changement pertinents sont implantés dans le système de coopération ; des processus internes au projet sont établis et régulièrement reconsidérés et optimisés.</li> <li>- <b>Apprentissage et innovation</b> : adoption d'une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, qui promeut les échanges d'expérience ; des processus d'apprentissage sont établis ; des ajustements au contexte sont possibles.</li> </ul>	Capacity Works est établi et utilisé	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.		Aucune limitation prévue	strong
Résultats imprévus	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats directs imprévus positifs/négatifs (sur le plan social, économique, environnemental ou vis-à-vis des groupes bénéficiaires vulnérables) ?	* L'accent est à placer sur le niveau de l'objectif du projet (outcome), mais il est également possible d'inclure les effets imprévus au niveau extrant pour l'analyse.	Aucun résultat involontaire n'a été identifié lors de la phase de démarrage.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	n/a	Aucune limitation prévue	
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le projet <sup>3</sup> a-t-il empêché que les facteurs d'escalade/de division <sup>3</sup> soient (indirectement) renforcés par son action ? Le projet a-t-il involontairement (indirectement) soutenu des acteurs violents (aussi à l'égard des droits humains) ou semant la division ?		Perception des partenaires clés et des membres de l'équipe du projet	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec les principales parties prenantes, atelier de validation avec l'équipe de projet.	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Quels risques/opportunités potentiels découlent des résultats imprévus positifs/négatifs ? Quelle évaluation peut-on en faire ?	* Vérifier si ces risques ont été identifiés et fait l'objet d'un suivi lors de la phase de conception	Aucun résultat involontaire n'a été identifié lors de la phase de démarrage.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions	n/a	Aucune limitation prévue	

					de groupe, d'analyses de documents.			
+ contexte fragile	Dans quelle mesure les risques et les résultats imprévus négatifs propres au contexte de conflit, de fragilité ou de violence <sup>5</sup> ont-ils fait l'objet d'un suivi systématique (suivi sensible aux conflits/au contexte) ?		Perception des partenaires clés et des membres de l'équipe du projet	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec les principales parties prenantes, atelier de validation avec l'équipe de projet.	Aucune limitation prévue	strong	
Projet standard	Comment l'intervention a-t-elle répondu aux opportunités/risques potentiels liés aux résultats imprévus positifs/négatifs ?	• Vérifier si les résultats positifs au niveau réalisation ont fait l'objet d'un suivi, et établir une valeur	Aucun résultat involontaire n'a été identifié lors de la phase de démarrage.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	n/a	Aucune limitation prévue		

- (1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.
- (2) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, pp. 55/135.
- (3) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axée sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.
- (4) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, p. 135.
- (5) Risques en contexte de conflit, de fragilité et de violence : risques contextuels (instabilité politique, violence, crises économiques, flux migratoires/de réfugiés, sécheresses, etc.), risques institutionnels (faible capacité du partenaire, risques fiduciaires, corruption, roulement du personnel, risques d'investissement, etc.) et risques personnels (meurtre, cambriolage, enlèvement, soins médicaux, etc.). Pour plus de détails, voir GIZ (2014) : *Le suivi axé sur les résultats sensible au contexte et aux conflits*. Complément au « Guide de la mise en place et de l'utilisation d'un système de suivi axé sur les résultats (système de SAR) », pp. 28 et 29.

## Impact

### Critère d'impact du CAD de l'OCDE (résultats de développement de niveau supérieur) – Quelle différence l'intervention fait-elle ? (max. 100 points)

En se fondant sur les résultats de développement de niveau supérieur identifiables (au niveau impact), le critère d'impact évalue dans quelle mesure l'intervention a déjà produit des résultats significatifs, prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, sur le plan global (contributions aux changements observés), ou s'il est prévu qu'elle en produise à l'avenir. Cela englobe les éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Ce critère traite des résultats de l'intervention de développement.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / Indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur <sup>1</sup>	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se reporter à la proposition de module pour l'impact suggéré et aux indicateurs associés à l'objectif du programme (proposition de programme) s'il ne s'agit pas d'une action individuelle</li> <li>Base d'évaluation possible : indicateurs, marqueurs, lien avec la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, lien avec les ODD</li> </ul>	Degré de contribution aux résultats globaux de développement (ODD, Agenda 2030)	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021) Entretiens avec l'équipe de projet Modèles de résultats (2022)	Aucune limitation prévue	strong
	IZR	Dans quelle mesure les critères IZR ont-ils contribué à renforcer les résultats de développement globaux ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR</li> </ul>	Degré de contribution au niveau des groupes cibles ; Perception des partenaires sur l'impact pour les bénéficiaires finaux.				
	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) au niveau des bénéficiaires visés ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		Degré de contribution au niveau des groupes cibles ; Perception des partenaires sur l'impact pour les bénéficiaires finaux.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021) Entretiens avec l'équipe de projet Modèles de résultats (2022)	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés/vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.) (Si possible, préciser un calendrier.)		Degré de contribution aux résultats globaux de développement (ODD, Agenda 2030)	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021) Entretiens avec l'équipe de projet Modèles de résultats (2022)	Aucune limitation prévue	strong

<b>Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur</b>	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle effectivement contribué aux résultats de développement de niveau supérieur identifiés et/ou anticipés (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) qu'elle était censée susciter ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'analyse des contributions (concept d'évaluation) est la norme minimale et l'élément phare de cette dimension d'évaluation ; d'autres approches sont possibles et souhaitables, se reporter aux rapports annotés</li> <li>Évaluation de la contribution du projet aux impacts en se fondant sur l'analyse des hypothèses de résultat du niveau réalisation au niveau impact</li> </ul>	Atteinte des indicateurs de résultats	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe du projet.	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette question peut d'ores et déjà être traitée à la question 1 de la dimension d'évaluation 1 ; la contribution aux impacts est évaluée à la question 1 de la dimension d'évaluation 2</li> </ul>	Atteinte des indicateurs de résultats	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe du projet.	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) au niveau des bénéficiaires visés ?		Atteinte des indicateurs de résultats	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe du projet.	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué aux résultats de développement de niveau supérieur/aux changements intervenus dans la vie des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement vulnérables et défavorisés qu'elle était censée susciter ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Perception des partenaires sur l'impact pour les groupes cibles vulnérables	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe du projet.	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)</li> </ul>	Évaluation des facteurs internes	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe du projet.	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s).</li> <li>Prendre en compte les activités des autres acteurs, les autres politiques et conditions-cadres, et les autres domaines, stratégies ou intérêts politiques (ministères allemands, partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux)</li> </ul>	Influence des conditions cadres	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés, atelier de validation avec l'équipe du projet.	Aucune limitation prévue	strong

	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle engendré des changements structurels ou institutionnels (au niveau des organisations, systèmes, réglementations, etc.) ?		Perception de l'organisation et des partenaires sur les éventuels changements structurels et institutionnels	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés Témoignages anecdotiques tirés d'entretiens avec l'équipe de projet	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle servi de modèle et/ou a-t-elle eu un large impact ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à l'échelle ("Scaling-up") est un processus délibérément conçu pour implanter des changements au sein d'organisations et de systèmes de coopération (concepts, approches, méthodes, etc.) pour produire un large impact</li> <li>• Il en existe plusieurs types : la mise à l'échelle verticale, horizontale, fonctionnelle ou une combinaison de ces dernières<sup>2</sup></li> <li>• Analyser le potentiel éventuel et les raisons de ne pas l'exploiter</li> </ul>	Perception de l'organisation et des partenaires de l'intervention	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés Témoignages anecdotiques tirés d'entretiens avec l'équipe de projet	Aucune limitation prévue	strong
	IZR	Dans quelle mesure le projet a-t-il apporté une contribution novatrice (ou a-t-il contribué à une innovation) ? Quelles innovations ont été testées dans différents contextes régionaux ? Comment les innovations sont-elles évaluées, et par quels partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez recourir à la fiche dédiée à l'évaluation des projets SV/GV/IZR</li> </ul>	Perception du secteur privé européen des pays dans lesquels l'intervention a été mise en œuvre				
	Projet standard	<i>Comment la situation aurait-elle évolué sans l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appelle généralement une réflexion qualitative, les approches quantitatives sont appréciées</li> </ul>	Perception de l'organisation et des partenaires de l'intervention	Conception et méthodes : Analyse des contributions; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec toutes les parties prenantes clés Témoignages anecdotiques tirés d'entretiens avec l'équipe de projet	Aucune limitation prévue	strong
<b>Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur</b>	Projet standard	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur imprévus (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		Aucun résultat involontaire n'a été identifié lors de la phase de démarrage.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	n/a	Aucune limitation prévue	
	+ contexte fragile	Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets négatifs ou d'escalade (imprévus) sur le conflit ou sur le contexte de fragilité ou sur les droits humains (dynamique conflictuelle, violence, légitimité des acteurs/institutions étatiques et non étatiques) ? Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets positifs ou de désescalade sur le conflit ou sur le contexte de fragilité ou sur les droits humains (dynamique		Perception des partenaires clés et des membres de l'équipe du projet	Conception et méthodes : entretiens, discussions de groupe,	Manque de preuves solides (aucun document de projet disponible). Les entretiens pourraient conduire à des preuves purement anecdotiques sur cette question.		

	conflictuelle, violence, légitimité des acteurs/institutions étatiques et non étatiques) ?						
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle suscité des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier si ces risques ont été identifiés lors de la phase de conception</li> <li>• Vérifier comment les risques en lien avec des résultats positifs (non convenus de manière formelle) ou négatifs (imprévus) au niveau impact ont été évalués dans le système de suivi (méthode Kompass, par ex.)</li> <li>• Mesures prises pour éviter ou contrecarrer les risques/résultats négatifs/contreparties<sup>3</sup></li> <li>• Identifier les conditions-cadres ayant joué un rôle dans les résultats négatifs, et la réponse que leur a opposé le projet</li> <li>• Examiner dans quelle mesure les résultats positifs potentiels (non convenus de manière formelle) et les synergies potentielles entre les dimensions de développement écologique, économique et sociale ont été suivis et exploités</li> </ul>	Aucun résultat involontaire n'a été identifié lors de la phase de démarrage.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	n/a	Aucune limitation prévue	
Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés ou vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Aucun résultat involontaire n'a été identifié lors de la phase de démarrage.	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	n/a	Aucune limitation prévue	

(1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.

(2) Voir GIZ 2016 « Orientation sur la mise à l'échelle à l'attention des responsables des marchés et des conseillers du Pôle d'expertise »

(3) Les risques, effets négatifs et contreparties sont des aspects distincts qu'il convient de traiter séparément à ce stade.

## Efficiency

### Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? (max. 100 points)

Le critère d'efficacité examine la mesure dans laquelle l'intervention produit des résultats de manière rentable et en temps opportun (rapport entre intrants/extrants au niveau réalisation et impact). La dimension d'évaluation « **efficacité de la production** » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/extrants. La dimension d'évaluation « **efficacité de l'affectation** » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/résultats obtenus (objectifs de développement/du projet ; niveau réalisation/impact) par l'intervention. Le critère d'efficacité se rapporte tant au concept et à la mise en œuvre du projet qu'aux résultats qu'il obtient.

Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation (objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)	Concept d'évaluation et méthodes empiriques (Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)	Sources des données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)	Qualité des données et limitations (description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)	Évaluation de la qualité des données (mauvaise, moyenne, bonne, excellente)
Efficacité de la production	Projet standard	<i>Comment les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) sont-ils répartis (par instruments, secteurs, sous-interventions, en tenant compte des contributions aux coûts des partenaires/organismes de mise en œuvre/autres bénéficiaires et parties prenantes, etc.) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description des données : coûts par extrant, type de coûts, contributions des partenaires convenues et acquittées</li> <li>Description des écarts entre les coûts planifiés au départ et les coûts réels (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficacité accrue)</li> </ul>	Transformation des entrées en sorties sur la base de : - l'outil d'efficacité de la GIZ	Conception et méthodes : approche « Follow the money » ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021) Matrice de résultats Système de suivi axé sur les résultats Rapport d'engagement financier actuel (« Kostenträger-Obligo Bericht » en allemand) Tableau Excel associant les mois de travail du personnel aux extrants Comparaison des chiffres du budget prévu avec les chiffres réels	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) ont-ils été utilisés de manière économe au regard des extrants obtenus (produits, biens d'investissement et services) ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de l'outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité)</li> <li>Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)<sup>1</sup> au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant)</li> <li>Le projet s'appuie sur des données de référence internes ou externes pour obtenir ses résultats au meilleur coût</li> <li>Examen régulier des ressources utilisées par le projet en veillant à les affecter rationnellement, et des risques liés aux coûts</li> <li>Les frais généraux du projet sont proportionnés aux coûts engendrés par les extrants</li> </ul>	Transformation des entrées en sorties sur la base de : - l'outil d'efficacité de la GIZ	Conception et méthodes : approche « Follow the money » ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021) Matrice de résultats Système de suivi axé sur les résultats Rapport d'engagement financier actuel (« Kostenträger-Obligo Bericht » en allemand) Tableau Excel associant les mois de travail du personnel aux extrants Comparaison des chiffres du budget prévu avec les chiffres réels	Aucune limitation prévue	strong

	Projet standard	<p>Dans quelle mesure les extrants de l'intervention (produits, biens d'investissement et services) auraient-ils pu être maximisés en utilisant les intrants (ressources financières, humaines et matérielles) autrement ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple. (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*)</p> <p>*Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de l'outil d'efficience (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité)</li> <li>Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)<sup>1</sup> au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des extrants (utiliser des données comparatives le cas échéant)</li> <li>Analyse d'une affectation alternative des ressources et des équipes aux différents extrants en vue d'une maximisation de ces derniers</li> <li>Les ressources économisées peuvent et doivent être utilisées pour maximiser les extrants</li> <li>Examen des ressources lors de la phase de conception puis régulièrement au cours de la mise en œuvre du projet en veillant à maximiser les extrants (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficience accrue)</li> <li>« Maximiser les extrants » s'entend avec les mêmes ressources, dans les mêmes conditions et avec une qualité équivalente ou supérieure</li> </ul>	<p>Transformation des entrées en sorties sur la base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'outil d'efficacité de la GIZ</li> </ul>	<p>Conception et méthodes : approche « Follow the money » ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.</p>	<p>Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021)</p> <p>Matrice de résultats</p> <p>Système de suivi axé sur les résultats</p> <p>Rapport d'engagement financier actuel (« Kostenträger-Obligo Bericht » en allemand)</p> <p>Tableau Excel associant les mois de travail du personnel aux extrants</p> <p>Comparaison des chiffres du budget prévu avec les chiffres réels</p>	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	<p>Les extrants (produits, biens d'investissement et services) ont-ils été produits en temps voulu et dans les délais prévus ?</p>		<p>Transformation des entrées en sorties sur la base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'outil d'efficacité de la GIZ</li> </ul>	<p>Conception et méthodes : approche « Follow the money » ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.</p>	<p>Rapports annuels d'avancement du projet (2020, 2021), fiches de mise à jour des indicateurs</p>	Aucune limitation prévue	strong
Efficience de l'affectation	Projet standard	<p><i>Par quels autres moyens et à quel coût aurait-on pu atteindre les résultats obtenus (objectif du projet de niveau supérieur) ?</i></p>		<p>Transformation des entrées en sorties sur la base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'outil d'efficacité de la GIZ</li> </ul>	<p>Conception et méthodes : approche « Follow the money » ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.</p>	<p>Autres entretiens avec les principales parties prenantes</p>	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	<p>Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats auraient-ils pu être atteints à moindre coût ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant)</li> <li>Examen régulier en cours de</li> </ul>	<p>Transformation des entrées en sorties sur la base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'outil d'efficacité de la GIZ</li> </ul>	<p>Conception et méthodes : approche « Follow the money » ; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.</p>	<p>Autres entretiens avec les principales parties prenantes</p>	Aucune limitation prévue	strong

			<p>projet du ratio intrants/extrants et des alternatives ainsi que des risques liés aux coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contributions des partenaires sont proportionnées aux coûts engendrés par les réalisations du projet</li> </ul>				
Projet standard	<p>Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats positifs auraient-ils pu être maximisés à l'aide des ressources existantes ? (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*)</p> <p>*Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des réalisations (comparaison réelle le cas échéant)</li> <li>• Le projet répartit ses ressources entre les différents extrants de sorte à maximiser les résultats pour ce qui est de l'objectif du module</li> <li>• Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives</li> <li>• Examen et concrétisation des options de mise à l'échelle</li> <li>• En cas de levée de fonds supplémentaires (par ex., cofinancement) : effets sur le ratio intrants/extrants (par ex., par le biais d'économies d'échelle) et le ratio coûts administratifs/coûts totaux</li> <li>• Les pertes d'efficience liées à un manque de coordination/complémentarité au sein de la coopération allemande pour le développement sont suffisamment évitées</li> </ul>	<p>Transformation des entrées en sorties sur la base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'outil d'efficacité de la GIZ</li> </ul>	<p>Conception et méthodes : approche « Follow the money »; Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.</p>	<p>Autres entretiens avec les principales parties prenantes</p>	<p>Aucune limitation prévue</p>	<p>strong</p>

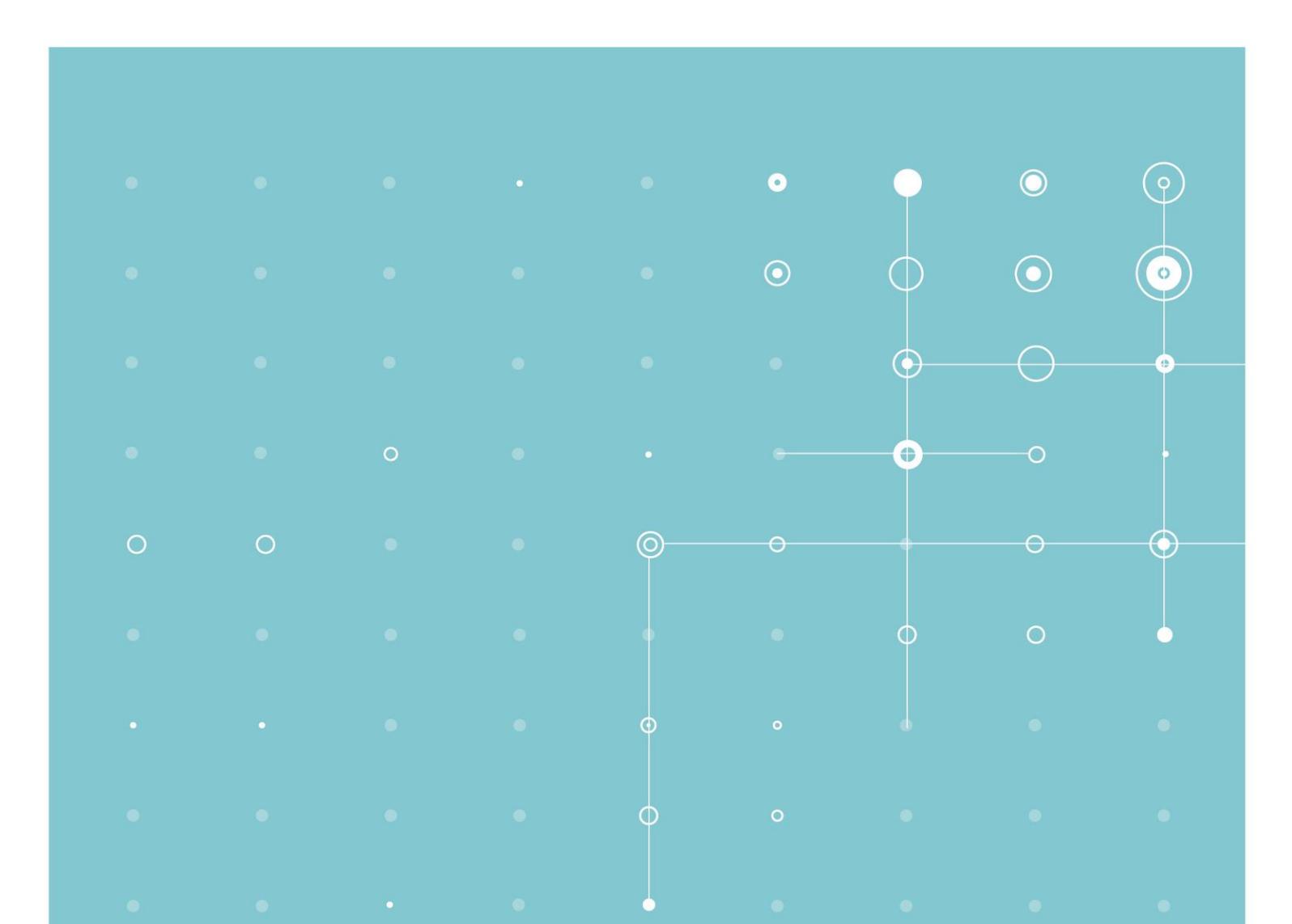
(1) Voir GIZ 2015 : *Integration of TC Instruments – Key Elements*, fondé sur le document BMZ 2014: *Handbuch der bilateralen TZ Verfahrensinformation Nr. VI0362014 'Eckpunkte zur Instrumentenintegration*

## Viabilité/durabilité

<b>Critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE – Les bénéfices seront-ils durables ? (max. 100 points)</b> Le critère de viabilité/durabilité s'intéresse au maintien des bénéfices sur le long terme (aux niveaux réalisation et impact) ou à la probabilité que les bénéfices se maintiennent sur le long terme – en tenant compte des risques identifiés ou prévisibles – en particulier une fois que l'aide a pris fin.								
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Questions d'évaluation	Précisions	Base d'évaluation / indicateurs d'évaluation <i>(objectif du module/indicateurs du programme, hypothèses sélectionnées ou, plus généralement, une définition des aspects à considérer pour l'évaluation)</i>	Concept d'évaluation et méthodes empiriques <i>(Concept d'évaluation : analyse des contributions, approche « Follow the money », etc.) (Méthodes empiriques : entretiens, discussions de groupe, analyse documentaire, système de suivi du projet/partenaire, atelier, enquête en ligne, etc.)</i>	Sources des données <i>(liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, ateliers spécifiques, etc.)</i>	Qualité des données et limitations <i>(description des limitations, évaluation de la qualité des données : mauvaise, moyenne, bonne, excellente)</i>	Évaluation de la qualité des données <i>(mauvaise, moyenne, bonne, excellente)</i>
Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	Projet standard	Dans quelle mesure les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ont-ils les ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps (une fois que l'aide a pris fin) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)</li> </ul>	Perception des partenaires et de l'équipe de projet	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec partenaires clés du projet	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) font-ils preuve de suffisamment de résilience pour surmonter les risques à venir susceptibles de compromettre les résultats de l'intervention ?		Perception des partenaires et de l'équipe du projet	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec partenaires clés du projet	Aucune limitation prévue	strong
Contribution au développement de capacités durables	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à doter les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) des ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que de la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps et pour limiter l'impact d'éventuels résultats négatifs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la préparation et documentation des expériences d'apprentissage</li> <li>Description de l'implantation des contenus, approches, méthodes et concepts au sein du système partenaire</li> <li>Référence à la stratégie de sortie du projet</li> <li>Si un projet consécutif est prévu, vérifier dans quelle mesure les résultats du projet évalué sont maintenus ; l'implantation des résultats au sein de l'organisation du partenaire doit être recherchée indépendamment du déploiement ou non d'un projet consécutif, la durabilité devant être assurée même en l'absence de financements de bailleurs de fonds</li> <li>Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent</li> </ul>	Perception des parties prenantes locales	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec partenaires clés du projet	Aucune limitation prévue	strong

			essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)					
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ?		Évaluation des activités de renforcement des capacités menées au profit des partenaires locaux	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapports sur le renforcement des capacités Entretien avec l'équipe du projet	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des groupes particulièrement défavorisés ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		Évaluation des groupes défavorisés	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Rapport sur les activités de formation	Aucune limitation prévue	strong
<b>Durabilité des résultats</b>	Projet standard	<i>Dans quelle mesure le contexte dans lequel s'inscrit l'intervention est-il stable ?</i>		Perception de la stabilité du contexte	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec l'équipe de projet Stratégie renforcement des capacités ;	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	<i>Dans quelle mesure la durabilité des résultats positifs de l'intervention est-elle influencée par le contexte ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des risques et opportunités pour ce qui est de la stabilité à long terme des résultats, et description de la réponse du projet à ces risques et opportunités</li> </ul>	Perception du contexte	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Entretiens avec l'équipe de projet Stratégie renforcement des capacités	Aucune limitation prévue	strong
	Projet standard	Dans quelle mesure peut-on estimer que les résultats positifs (et négatifs, le cas échéant) de l'intervention sont durables ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner dans quelle mesure il est possible de prévoir si les partenaires et bénéficiaires continueront d'exploiter les résultats</li> <li>Référence aux conditions et à leur influence sur la durabilité, la longévité et la résilience des effets (réalisation et impact)</li> <li>Dans le cas des projets relevant de l'aide à la transition axée sur le développement, il convient d'examiner la continuité de l'action : dans quelle mesure les services ou résultats seront-ils maintenus par les projets ultérieurs (de la</li> </ul>	Perception des activités des projets en matière de services de conseil / appui	Conception et méthodes : Analyse des documents et triangulation qualitative/quantitative par le biais d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses de documents.	Interviews avec les partenaires clés, validation avec l'équipe du projet	Aucune limitation prévue	strong

			GIZ ou d'autres organisateurs/bailleurs de fonds), ou dans quelle mesure leur durabilité sera-t-elle assurée ? (Éclaircissements lors de la phase initiale)					
--	--	--	---	--	--	--	--	--



#### Décharge de responsabilité :

Cette publication contient des liens vers des sites Internet externes. La responsabilité du contenu des sites externes mentionnés relève toujours de leurs éditeurs respectifs. Au moment où les liens vers ces sites ont été publiés pour la première fois, la GIZ a vérifié le contenu tiers pour déterminer s'il serait susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale. Toutefois, il n'est raisonnablement pas possible de surveiller en permanence les liens vers les sites externes sans indication concrète d'une violation de droits quelconques. Si la GIZ détermine ou est avertie par un tiers qu'un site externe dont elle a fourni le lien est susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale, elle retirera immédiatement le lien de son site. La GIZ se dissocie expressément de ces contenus.

#### Cartes :

Les cartes imprimées ici sont fournies exclusivement à des fins d'information et ne constituent en aucun cas une reconnaissance de frontières ou de territoires en vertu du droit international. La GIZ n'assume aucune responsabilité quant à l'actualisation, l'exactitude ou l'exhaustivité de ces cartes. Toute responsabilité en cas de dommages, directs ou indirects, résultant de leur utilisation est exclue.



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société :  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)